

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)
Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства
(на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)

Виконала: студентка 6 курсу, групи ППм-61

спеціальності 076

«Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Цірук Т. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник Мариненко Н.Ю.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Химич І.Г.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Крупка А.Я.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Якимишин Л.Я.
(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра _____ економіки та фінансів

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕФ



(підпис)

Андрій КРУПКА

(прізвище та
ініціали)

« »

2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 076 «Підприємництво та торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ Цірук Тетяні Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Мариненко Н.Ю.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «04» жовтня 2025 року № 4/7-856

2. Термін подання студентом завершеної роботи 17.12.2025

3. Вихідні дані до роботи фахові наукові публікації, статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень, матеріали галузевих Інтернет-сайтів, статична звітність підприємства ТОВ «Тернопільський міський ринок ЛТД»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні основи оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розділ 4. Охорона праці та безпека життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рисунок 1.1 Основні завдання комерційної діяльності підприємства за рівнями реалізації

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис
		завдання видав
Охорона праці	Радинський С.В., к.е.н., доцент	
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ	

7. Дата видачі завдання

«07» жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Прим
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	07.10.2025	Виконано
2	Робота над планом, затвердження плану	07.11.2025	Виконано
3	Пошук та підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	17.11.2025	Виконано
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	24.11.2025	Виконано
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	01.12.2025	Виконано
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	08.12.2025	Виконано
7	Робота над четвертим розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях». Підписання розділу в консультантів	12.12.2025	Виконано
8	Проходження нормоконтролю	15.12.2025	Виконано
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	16.12.2025	Виконано
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2025	Виконано
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	22.12.2025	Виконано

Студент

(підпис)

Цірук Т. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мариненко Н.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2025.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є господарська та комерційна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах сучасного ринкового середовища.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, порівняння, групування) та спеціальні методи економічного аналізу: фінансово-коефіцієнтний аналіз, аналіз динаміки та структури показників, факторний аналіз, елементи портфельного аналізу, графічний і табличний методи.

У роботі проаналізовано ефективність комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 рр., визначено чинники зниження рентабельності та обґрунтовано напрями підвищення результативності: удосконалення збутової політики, оптимізація асортименту й упровадження цифрової аналітики для контролю та прогнозування.

Ключові слова: комерційна діяльність, ефективність, рентабельність, факторний аналіз, збутова політика, асортиментна структура, цифрова аналітика, ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

ANNOTATION

Evaluation of the Effectiveness of a Company's Commercial Activities (PJSC "Ternopil Dairy Plant" as a case of study). – Manuscript.

Research for obtaining the "Master" educational level in specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2025.

The *object* of the qualification work is the economic and commercial activity of PJSC "Ternopil Dairy Plant" under the modern market environment.

The *purpose* of the work is the substantiation of theoretical and methodological principles and development of practical recommendations for increasing the efficiency of the enterprise's commercial activities with PJSC "Ternopil Dairy Plant" as a case of study.

Research methods. In the course of the research, general scientific methods (analysis and synthesis, induction and deduction, generalization, comparison, grouping) and specific methods of economic analysis were used: financial ratio analysis, analysis of the dynamics and structure of indicators, factor analysis, elements of portfolio analysis, and graphical and tabular methods.

The paper analyzes the efficiency of the commercial activity of PJSC "Ternopil Dairy Plant" for 2022–2024, identifies the factors behind the decline in profitability, and substantiates directions for improving performance: enhancing sales policy, optimizing the product assortment, and implementing digital analytics tools for monitoring and forecasting commercial efficiency.

Keywords: commercial activity, efficiency, profitability, factor analysis, sales policy, assortment structure, digital analytics, PJSC "Ternopil Dairy Plant".

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Економічна сутність та завдання комерційної діяльності підприємства в системі ринкових відносин.....	12
1.2 Показники та методи оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства.....	18
1.3 Методичні підходи до аналізу результативності комерційних процесів у підприємницьких структурах.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	29
2.1 Загальна характеристика господарської та комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	29
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	35
2.3 Оцінка ефективності комерційної діяльності на основі факторного аналізу результатів продажу та прибутковості.....	42
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	53
3.1 Удосконалення системи управління збутовою політикою підприємства.....	53
3.2 Оптимізація асортиментної структури та формування конкурентних переваг у комерційній діяльності.....	62

3.3 Впровадження цифрових інструментів аналітики для контролю та прогнозування комерційної ефективності.....	70
Висновки до розділу 3.....	82
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД.....	84
4.1 Охорона праці та ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	84
4.2 Запобігання утворенню вторинних осередків ураження внаслідок розливу запасів аміаку та інших НХР, проведення відповідних заходів у разі загрози НС воєнного часу.....	86
Висновки до розділу 4.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням впливу геополітичних та воєнних чинників, що зумовлює зростання вимог до результативності та гнучкості діяльності підприємств. У таких умовах особливої ваги набуває комерційна діяльність, яка забезпечує перетворення виробленої продукції на грошові надходження, формує фінансові результати та визначає можливості подальшого розвитку суб'єкта господарювання. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, комерційна діяльність є ключовою ланкою, що поєднує виробництво, логістику, збут та взаємодію з кінцевим споживачем у умовах високої цінової чутливості та жорсткої конкуренції.

У контексті воєнного стану, інфляційного тиску, зростання вартості сировини, енергоносіїв, логістичних послуг та зміни споживчих пріоритетів питання оцінки ефективності комерційної діяльності набуває особливої актуальності. Навіть за зростання обсягів реалізації підприємства часто стикаються зі зниженням рентабельності та погіршенням фінансового результату. Це вимагає не лише фіксації кінцевих показників, а й глибокого аналізу факторів, що формують доходи та витрати, ефективності збутової політики, асортиментної структури, організації взаємодії з партнерами та використання інструментів аналітики. Саме тому дослідження, спрямоване на комплексну оцінку ефективності комерційної діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення, є своєчасним і суспільно значущим.

Теоретичні та прикладні аспекти комерційної діяльності підприємств, управління комерційними процесами та пов'язаними з ними ризиками висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких І. Бабух, І. Причепа, Л. Янчева, О. Овсак, С. Сотник, Л. Останкова, О. Зелінська, С. Бас та інші науковці. У їхніх роботах розкрито сутність комерційної діяльності,

окреслено її місце в системі управління підприємством, запропоновано підходи до ідентифікації та мінімізації комерційних ризиків, обґрунтовано роль маркетингових і логістичних інструментів у забезпеченні комерційної ефективності. Значна увага приділена питанням організації збуту, формування асортиментної політики, клієнтоорієнтованості, використання електронної комерції та цифрових технологій у бізнесі.

Водночас, попри значний науковий доробок, низка проблем залишається недостатньо вирішеною або потребує актуалізації з урахуванням сучасних умов. Насамперед це стосується комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємств молокопереробної галузі в умовах воєнної та економічної нестабільності; поєднання традиційних фінансових показників із факторним аналізом результатів продажу; розроблення дієвих рекомендацій щодо оптимізації збутової політики та асортиментної структури з опорою на цифрові аналітичні інструменти. Недостатньо дослідженими залишаються питання практичного впровадження цифрової аналітики (BI-рішень, CRM, прогнозних моделей) саме в управлінні комерційною діяльністю вітчизняних підприємств харчової промисловості. Це зумовлює потребу в подальшому розвитку теоретико-методичних підходів і їх прикладній апробації на конкретних підприємствах, зокрема на базі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності комерційної діяльності в умовах загострення конкуренції на ринку молочної продукції, зростання ресурсних обмежень і фінансових ризиків. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних учасників регіонального ринку, має розвинену виробничу та збутову інфраструктуру, працює з різними сегментами споживачів і каналами збуту. Водночас результати аналізу його фінансово-економічних показників за останні роки свідчать про суперечливі тенденції: нарощування доходу при погіршенні показників рентабельності та зростанні боргового навантаження. Це актуалізує завдання об'єктивної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства, виявлення ключових

факторів її зміни та розроблення конкретних заходів щодо підвищення результативності збутової, асортиментної й аналітичної політики.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких основних **завдань**:

- дослідити економічну сутність комерційної діяльності підприємства, її функції, завдання та роль у системі ринкових відносин;
- систематизувати показники та методи оцінювання ефективності комерційної діяльності, уточнити їх класифікацію та можливості практичного застосування;
- узагальнити методичні підходи до аналізу результативності комерційних процесів у підприємницьких структурах, виокремити їх переваги та обмеження;
- надати загальну характеристику господарської та комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначити його ринкові позиції та особливості збутової політики;
- проаналізувати динаміку та структуру основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 рр., оцінити його фінансовий стан і ділову активність;
- здійснити оцінку ефективності комерційної діяльності на основі факторного аналізу результатів продажу та прибутковості, визначити ключові фактори погіршення (або покращення) фінансових результатів;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління збутовою політикою підприємства з урахуванням вимог ринку та внутрішніх можливостей;

– розробити пропозиції щодо оптимізації асортиментної структури та формування конкурентних переваг у комерційній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

– запропонувати підходи до впровадження цифрових інструментів аналітики для контролю та прогнозування комерційної ефективності підприємства;

– ознайомитися із організацією служби охорони праці та безпекою життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об’єктом дослідження є господарська та комерційна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання й підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, зокрема система показників, методи аналізу результатів продажу та прибутковості, інструменти удосконалення збутової, асортиментної й аналітичної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу. У роботі використано методи аналізу та синтезу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств та порядок ведення фінансової звітності; теоретичні та методичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених з проблем комерційної діяльності, управління ризиками, збутової та асортиментної політики; статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України щодо розвитку харчової промисловості та ринку молочної продукції; фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» за 2022–2024 рр.); дані відкритих аналітичних ресурсів (зокрема порталу Opendatabot); внутрішні аналітичні матеріали підприємства, що характеризують його комерційну діяльність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо оцінювання та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства в сучасних умовах. Зокрема:

- удосконалено підхід до комплексної оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства молокопереробної галузі шляхом поєднання традиційних фінансових показників із факторним аналізом результатів продажу та прибутковості, що дозволяє більш повно виявити вплив доходів і витрат на кінцевий фінансовий результат;
- дістали подальшого розвитку методичні засади формування асортиментної політики на основі портфельного аналізу продуктових груп та побудови цільової структури виручки з орієнтацією на високомаржинальні сегменти;
- набули подальшого розвитку практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів аналітики (BI-рішень, CRM, системи KPI) для моніторингу та прогнозування комерційної ефективності підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх використання в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та інших підприємств молокопереробної галузі для підвищення ефективності комерційної діяльності. Запропоновані в роботі заходи щодо удосконалення системи управління збутовою політикою, оптимізації асортиментної структури, упровадження цифрових інструментів аналітики можуть застосовуватися при розробленні стратегічних і оперативних планів збуту, перегляді договірних умов із партнерами, удосконаленні внутрішньої системи контролю результативності комерційних процесів. Окремі положення та висновки роботи можуть бути використані в навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних із комерційною діяльністю, маркетингом, управлінням підприємством.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом обговорення основних положень кваліфікаційної роботи на засіданнях випускової кафедри, а також у формі доповідей на студентських науково-практичних конференціях університету. Окремі результати дослідження були відображені в тезах доповідей [24] і внутрішніх аналітичних матеріалах, підготовлених для обговорення з представниками підприємства. Це дало змогу отримати професійні зауваження й пропозиції, які були враховані при остаточному оформленні роботи та формулюванні практичних рекомендацій.

Структура дипломної роботи зумовлена логікою досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства. У другому розділі здійснено аналіз ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі фінансово-економічних показників та факторного аналізу результатів продажу й прибутковості. У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, зокрема щодо удосконалення збутової політики, оптимізації асортиментної структури та впровадження цифрових інструментів аналітики.

Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків; містить 97 сторінок тексту, 1 рисунок, 27 таблиць та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та завдання комерційної діяльності підприємства в системі ринкових відносин

Комерційна діяльність підприємства є функціональним компонентом господарської системи, орієнтованим на досягнення результату у формі доходу або прибутку шляхом реалізації товарів або послуг на ринку. Цей тип діяльності регламентується загальногосподарським законодавством і внутрішніми регламентами, передбачаючи цілеспрямовану взаємодію із контрагентами. У ринкових умовах комерційна діяльність набуває системного характеру, включаючи не лише продаж, а й планування, аналітику, логістику та сервісне супроводження. Вона базується на принципах обміну та еквівалентності, що забезпечує відтворення капіталу на основі попиту. Стратегічна орієнтація підприємства визначається через формалізовані цілі комерційної діяльності, які співвідносяться з ринковими очікуваннями. Обсяг і глибина комерційних процесів залежать від масштабу операцій, характеру товару та структури цільових ринків. У цьому контексті комерційна діяльність постає як автономна функція з набором спеціалізованих інструментів управління. Система її організації передбачає відповідальність, контроль і нормативну регламентацію на всіх етапах операційного циклу [1].

Ключовим елементом економічної сутності комерційної діяльності є безперервний рух товарно-грошових потоків. Ці потоки визначаються через сукупність операцій, що охоплюють закупівлю, транспортування, зберігання, просування та збут продукції. Основною метою таких дій є досягнення позитивного фінансового результату на основі ринкової кон'юнктури. Комерційна діяльність завжди залежить від зміни зовнішнього середовища, зокрема цінних коливань, конкуренції, поведінки споживача та нормативної бази. Це зумовлює необхідність системного прогнозування, оперативного

контролю та багаторівневої координації рішень. Ефективність функціонування комерційної діяльності прямо корелює з гнучкістю адаптації до ринкових змін. Вона також тісно пов'язана з якістю інформаційного забезпечення, точністю планування та узгодженістю операцій. Таким чином, економічна природа комерційної діяльності вимагає структурованого управління процесами та орієнтації на результативність дій [2].

У системі ринкових відносин комерційна діяльність розглядається як механізм реалізації конкурентоспроможності. Цей механізм інтегрує маркетингові, логістичні та фінансові рішення в межах єдиного управлінського контуру. Він реалізується через конкретні операційні процедури, пов'язані з позиціонуванням товару, вибором каналів збуту, політикою ціноутворення та контрактною взаємодією. У цьому процесі підприємство виконує функцію посередника між виробником і кінцевим споживачем, забезпечуючи товарообіг та комерціалізацію виробничих результатів. Комерційна діяльність здійснюється на засадах економічного інтересу, правової автономії та господарського ризику. Вона акумулює функції планування доходів, формування асортименту, оцінки попиту та управління запасами. Її ефективність оцінюється через систему показників, які охоплюють доходність, прибутковість, рентабельність, обсяг реалізації та частку ринку. Це дозволяє інтегрувати комерційну діяльність у загальну систему стратегічного управління підприємством [3].

Комерційна діяльність потребує чіткого функціонального поділу завдань, що включають стратегічні, тактичні та операційні рівні. На стратегічному рівні йдеться про вибір цільового ринку, розробку комерційної стратегії та формування ціннісної пропозиції. Тактичний рівень пов'язаний з реалізацією маркетингового плану, вибором каналів збуту, управлінням логістикою та контролем виконання. Операційний рівень охоплює процеси продажу, ведення переговорів, супроводження угод та післяпродажне обслуговування. Кожен з рівнів має власну систему цілей, інструментів і відповідальності. Така

структуризація забезпечує послідовність дій, мінімізацію втрат і злагоджену взаємодію функціональних одиниць.

Завдання комерційної діяльності класифікуються за функціональними напрямками. Основні групи завдань охоплюють формування комерційної пропозиції, організацію збуту, аналіз попиту та оптимізацію товарного портфеля. Додаткові завдання стосуються забезпечення контрактної дисципліни, управління ризиками та інформаційної підтримки продажів. Окремий блок завдань пов'язаний із підтриманням ділових комунікацій і забезпеченням відповідності правовим вимогам. Узгодженість виконання цих завдань забезпечується через систему комерційного менеджменту, яка охоплює планування, координацію та контроль. Формалізація завдань дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечити прозорість управлінських рішень. У структурі підприємства функціональні завдання розподіляються між відділами збуту, маркетингу, логістики та сервісу.

Нижче на рис. 1.1 узагальнено основні функціональні завдання комерційної діяльності підприємства залежно від рівня реалізації у структурі управління.

Рівень реалізації	• Основні завдання
Стратегічний	• Вибір ринку, формування ціннісної пропозиції, розробка комерційної стратегії
Тактичний	• Реалізація маркетингового плану, управління збутом, логістикою, ціноутворенням
Операційний	• Здійснення продажу, ведення переговорів, супроводження угод, сервісне обслуговування

Рис. 1.1. Основні завдання комерційної діяльності підприємства за рівнями реалізації

Джерело: [4].

Наступним аналітичним аспектом є класифікація форм комерційної діяльності, що формується залежно від галузі, структури продукції та характеру споживання. У виробничому секторі переважає реалізація через дилерські мережі або прямі продажі із залученням дистриб'юторів. У торгівлі домінують оптова й роздрібна форми, які диференціюються за ступенем інтегрованості у канали збуту. У сфері послуг характерна персоніфікація взаємодії з клієнтами, що передбачає гнучкі комунікаційні моделі. Кожна форма має специфічну систему контрактів, модель ризику та ступінь контролюваності. Залежно від форми визначається й система обліку, що впливає на можливості аналізу ефективності. Формалізована класифікація дозволяє встановити типові зони управлінського контролю для кожного сектора діяльності. Це полегшує розробку уніфікованих процедур оцінки результативності.

Функціонування комерційної діяльності передбачає використання комплексу механізмів регулювання, які поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх механізмів належать внутрішньофірмове планування, управління запасами, контроль за виконанням планів продажу та моніторинг фінансових результатів. Зовнішні механізми охоплюють взаємодію з контрагентами, участь у ринковій конкуренції, регулювання відповідно до законодавства й адаптацію до економічного середовища. Співвідношення між цими групами інструментів залежить від типу підприємства, галузі та кон'юнктури ринку. Раціональна побудова механізмів комерційної діяльності сприяє оперативному прийняттю рішень та мінімізації втрат. Їхня ефективність визначається рівнем організаційної культури, якістю управлінського обліку та професійною компетентністю персоналу. У результаті формується контур комерційного управління, що забезпечує внутрішню стабільність процесів за умов зовнішніх змін [5].

Інституційне середовище також впливає на економічні характеристики комерційної діяльності. Регуляторна база, стандарти контрактної поведінки, податкові норми та конкурентне право формують межі для реалізації ринкових стратегій. У цьому контексті підприємство має адаптувати процедури

укладання договорів, формування комерційних умов та контролю виконання зобов'язань. Система правового регулювання вимагає формалізації взаємодії та наявності внутрішніх регламентів щодо ведення господарських операцій. Такі чинники унеможливлюють неструктуровану поведінку суб'єкта ринку та стимулюють розвиток процедурного підходу. Це формує передумови для забезпечення легітимності дій, скорочення правових ризиків і зниження транзакційних витрат. У результаті підприємство може конструювати довгострокові комерційні відносини, що зменшують витрати на пошук партнерів і укладання угод.

Реалізація комерційної функції підприємства базується на низці організаційно-економічних принципів. Ці принципи формують нормативну модель побудови комерційних процесів. До базових належать:

- принцип ринкової орієнтації, який передбачає узгодження рішень із динамікою попиту;
- принцип раціональності, що вимагає мінімізації витрат на одиницю реалізованої продукції;
- принцип варіативності, який означає адаптивність до змін середовища та багатоваріантність сценаріїв збуту;
- принцип відповідальності, що полягає у чіткій ідентифікації відповідальних осіб на кожному етапі процесу;
- принцип контрактності, що забезпечує правову визначеність ділових операцій [6].

Ці принципи утворюють рамкову конструкцію управління, яка адаптується до конкретних умов функціонування підприємства. Вони відображають структуровану логіку дій та мають бути формалізовані в політиках і процедурах підприємства.

Структура комерційної діяльності охоплює як вертикальні, так і горизонтальні взаємозв'язки. Вертикальні взаємозв'язки забезпечують узгодження між стратегічним управлінням, тактичним плануванням і операційною реалізацією. Горизонтальні зв'язки формуються між

функціональними підрозділами: відділом маркетингу, логістики, продажу, обслуговування клієнтів. Їхня ефективність залежить від рівня інформаційної інтеграції, прозорості процедур і узгодженості цілей. Усі ланки комерційного ланцюга повинні діяти у межах спільної політики та координованого управління. Невідповідність між ланками спричиняє зростання транзакційних витрат і зниження ефективності діяльності. У сучасних умовах значна увага приділяється діджиталізації взаємозв'язків, що дозволяє створювати наскрізні ланцюги обробки замовлень. Це змінює формат внутрішньої взаємодії та формує передумови для переходу до платформених моделей управління.

Формалізація комерційної діяльності є умовою її контролю та обліку. Вона передбачає наявність чітких регламентів процедур, методик оцінювання та критеріїв ефективності. Це дозволяє уникнути суб'єктивності у прийнятті рішень та впроваджувати систему показників, орієнтовану на цілі. Формалізовані інструкції щодо обслуговування клієнтів, укладання угод, оформлення документації, управління запасами та контролю поставок забезпечують відтворюваність операцій. Такий підхід знижує залежність результатів від окремих виконавців і сприяє стандартизації процесів. Систематизація інформаційних потоків у межах комерційної функції дозволяє створити базу для впровадження ERP-рішень. Це інтегрує комерційні процедури у загальну структуру управління підприємством. У результаті підвищується керованість, прогнозованість і аналітична насиченість комерційної діяльності [7].

У системі управління підприємством комерційна діяльність виконує функцію генерації доходу та стабілізації грошового потоку. Вона формує основу для подальшого фінансового планування, визначення обсягів інвестицій та розподілу витрат. Чітке розмежування ролі комерційного напрямку дозволяє точніше моделювати рентабельність та встановлювати пріоритети зростання. У багатьох галузях саме комерційна складова визначає динаміку виробничого навантаження та потребу у ресурсах. У цьому контексті її інтеграція з фінансовими, маркетинговими та логістичними блоками є передумовою

стабільного функціонування підприємства. Комерційні показники стають базовими у процесі стратегічного аналізу та оцінки ринкових можливостей. Це робить обґрунтування комерційної політики ключовим інструментом у плануванні [8].

Завершальною ознакою економічної сутності комерційної діяльності є її циклічність. Повний цикл включає маркетингову розвідку, підготовку товарної пропозиції, укладання угод, реалізацію, післяпродажне обслуговування та аналіз результатів. Кожен з етапів має операційну специфіку та потребує окремої системи управління. Циклічний характер забезпечує постійну повторюваність процесів, що дозволяє їх вдосконалювати на основі попереднього досвіду. У свою чергу, це створює умови для внутрішнього навчання організації, накопичення знань і формування компетенцій. Розуміння циклічності комерційної діяльності дає змогу оптимізувати часові витрати, ресурсне забезпечення та управлінське навантаження. У комплексі це визначає системну роль комерційної діяльності у структурі підприємницької діяльності.

1.2. Показники та методи оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Система оцінювання ефективності комерційної діяльності формується як інструмент аналітичного контролю результативності функціонування підприємства. Її мета полягає у виявленні відповідності між отриманими результатами та витратами, що виникли у процесі досягнення запланованих показників. Ефективність комерційної діяльності визначається сукупністю фінансових, економічних і ринкових параметрів, які відображають реальний стан підприємства. Вона ґрунтується на порівнянні обсягів реалізації, прибутковості, оборотності активів і витрат на збут. Комплексне оцінювання передбачає інтеграцію показників, що характеризують різні аспекти діяльності. Це дає змогу сформувати об'єктивну картину функціонування комерційної системи. У процесі аналізу враховуються галузеві особливості, сезонність

продажів і вплив зовнішніх чинників. Розрахунки проводяться за допомогою кількісних і якісних методів, що забезпечує точність висновків [9].

Показники ефективності комерційної діяльності поділяються на узагальнюючі та часткові. Узагальнюючі показники характеризують кінцевий результат господарювання через прибутковість і рівень рентабельності. Часткові показники деталізують окремі сторони комерційного процесу, зокрема обсяги реалізації, структуру витрат і швидкість обороту капіталу. Класифікація показників залежить від цілей аналізу, рівня деталізації та специфіки підприємства. Для торговельних компаній домінантними є показники товарообігу та витрат обігу, тоді як для виробничих — співвідношення витрат і доходів від реалізації. Комплексна система оцінювання передбачає взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими параметрами. Такий підхід дає змогу виявити дисбаланси між дохідністю та витратами. Узгодженість показників формує основу для побудови інтегрованої аналітичної моделі комерційної діяльності.

Ключовим етапом оцінювання є формування системи кількісних індикаторів, які забезпечують можливість об'єктивного вимірювання результатів. Найпоширенішими серед них є обсяг реалізованої продукції, чистий дохід, валовий прибуток, рівень рентабельності продажів і коефіцієнти оборотності. Важливу роль відіграють показники ефективності витрат, які відображають відношення витрат на збут до загального обсягу реалізації. У практиці економічного аналізу використовується система коефіцієнтів, що дозволяє порівняти результати у динаміці. До них належать коефіцієнти ефективності витрат, прибутковості продажів і використання ресурсів. Такі показники дають змогу простежити тенденції зміни комерційної активності та виявити слабкі місця у системі управління. Їхня точність залежить від якості вихідних даних та обраної методики розрахунку.

Для узагальнення показників, що відображають комерційну ефективність, доцільно застосовувати систематизацію за напрямками оцінювання. Це дає змогу визначити структуру аналітичного контролю, охопивши фінансові,

ринкові та операційні аспекти. У таблиці 1.1 представлено групування основних показників оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства за функціональними напрямками.

Таблиця 1.1. Основні показники оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Напрямок оцінювання	Показники	Зміст оцінювання
Фінансовий	Прибуток від реалізації, рівень рентабельності продажів, коефіцієнт оборотності активів	Визначення фінансової результативності комерційної діяльності
Операційний	Витрати обігу, коефіцієнт ефективності витрат, рівень запасів	Аналіз використання ресурсів і контролю витрат у процесі комерційної діяльності
Ринковий	Частка ринку, індекс зростання продажів, рівень задоволеності споживачів	Визначення позиції підприємства на ринку та стабільності комерційних відносин

Джерело: [10].

Інтерпретація наведених показників відбувається на основі порівняння фактичних значень із плановими або середньогалузовими. Такий підхід забезпечує визначення рівня досягнення запланованих результатів і виявлення відхилень. Порівняльний аналіз використовується для оцінки тенденцій і розробки управлінських рішень. Він базується на застосуванні динамічних рядів, що відображають зміну показників у часі. Позитивна динаміка прибутковості та рентабельності свідчить про результативність комерційної політики підприємства. Негативна динаміка витрат або зменшення оборотності сигналізують про зниження ефективності. Такий аналітичний підхід дає змогу забезпечити кількісну оцінку ефективності з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Паралельно з кількісними показниками у практиці аналізу використовуються якісні індикатори, що характеризують нефінансові результати діяльності. До них належать рівень задоволеності споживачів, стабільність ділових зв'язків, гнучкість асортиментної політики та якість

обслуговування клієнтів. Ці параметри формують комплексну оцінку результативності, оскільки відображають нематеріальні аспекти комерційної активності. Їхня кількісна оцінка здійснюється за допомогою експертних методів, анкетування або індексного підходу. Якісні показники доповнюють фінансовий аналіз, дозволяючи виявити причини коливань результативності. Вони мають діагностичний характер і застосовуються для прогнозування потенційних ризиків. Комплексне поєднання кількісних і якісних параметрів формує цілісну систему аналітичного моніторингу [11].

Методи оцінювання ефективності комерційної діяльності поділяються на аналітичні, статистичні та економіко-математичні. Аналітичні методи передбачають порівняння результатів діяльності з нормативними або базовими значеннями. Статистичні методи включають динамічний аналіз, кореляційні та індексні розрахунки. Економіко-математичні підходи використовують моделі оптимізації та факторного аналізу, що дозволяють кількісно визначати вплив окремих змінних. Кожна група методів має власну сферу застосування залежно від мети дослідження. Комбінування різних підходів підвищує точність оцінки та достовірність висновків. Методична система має забезпечувати можливість порівняння результатів у часі та між підприємствами.

Важливим інструментом у межах кількісного аналізу виступає факторний метод, який дозволяє встановити вплив окремих чинників на зміну результативних показників. Його застосування дає змогу оцінити взаємозв'язок між обсягом продажів, цінами, витратами та прибутком. Факторний аналіз поділяється на прямий і зворотний: у першому визначаються зміни результату під впливом факторів, у другому – обчислюються фактори, що зумовили певний результат. Методологічна база включає прийоми ланцюгових підстановок, відносних різниць, індексний метод і способи пропорційного розкладання. Результати аналізу застосовуються для побудови аналітичних моделей, прогнозування комерційних результатів і коригування стратегії. Це забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і стабільність економічного розвитку підприємства.

Для систематизації методів оцінювання ефективності комерційної діяльності доцільно представити їх у структурованій формі з відображенням об'єктів аналізу, особливостей розрахунку та цілей використання. Узагальнення основних методичних підходів наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Методи оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства

Метод	Суть методу	Об'єкт аналізу	Основна мета застосування
Порівняльний	Співставлення фактичних і планових показників	Фінансові результати, обсяги реалізації	Виявлення відхилень і контроль виконання планів
Факторний	Розкладання результативних показників на вплив окремих факторів	Прибуток, обсяги продажів	Встановлення причин зміни ефективності
Індексний	Аналіз відносних змін показників у часі	Динамічні ряди продажів, витрат	Оцінювання тенденцій розвитку
Економіко-математичний	Моделювання залежностей між показниками	Фінансові та операційні параметри	Оптимізація управлінських рішень
Експертний	Оцінка нефінансових аспектів діяльності	Рівень сервісу, задоволеність клієнтів	Визначення якісних характеристик ефективності

Джерело: [12].

Застосування зазначених методів залежить від цілей аналітичного дослідження та доступності вихідних даних. Для оперативного контролю використовуються спрощені коефіцієнтні розрахунки, а для стратегічного планування багатфакторні моделі. У практиці управління ефективністю комерційної діяльності важливим аспектом є побудова інтегрованої системи показників, що дозволяє узгодити коротко- і довгострокові цілі. Така система поєднує фінансові, маркетингові та логістичні параметри у єдину аналітичну платформу. Вона підвищує точність прогнозів і забезпечує адаптивність управлінських рішень до змін середовища.

Формування системи оцінювання ефективності потребує методичного забезпечення, яке визначає правила обчислення показників і порядок збору даних. Методика має бути стандартизованою для забезпечення порівнянності результатів у динаміці. Застосування єдиних підходів дозволяє формувати корпоративну базу даних, що використовується для аналітики та контролю. Важливим елементом методичного забезпечення є автоматизація обробки інформації через аналітичні програми. Це скорочує часові витрати на аналіз і знижує ймовірність помилок. У результаті створюється інструментальна основа для постійного моніторингу ефективності комерційної діяльності.

Оцінювання ефективності має завершуватися інтерпретацією результатів і розробкою рекомендацій щодо підвищення результативності. На цьому етапі здійснюється порівняння фактичних показників із цільовими, аналіз відхилень і визначення факторів їхнього виникнення. Результати аналізу використовуються для оновлення комерційної стратегії, коригування планів збуту та оптимізації асортиментної політики. Системний підхід до оцінювання дає змогу створити зворотний зв'язок між аналітичними висновками та управлінськими діями. Це формує умови для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Комплексність підходів до аналізу гарантує об'єктивність оцінки й сприяє підвищенню достовірності управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи до аналізу результативності комерційних процесів у підприємницьких структурах

Оцінювання результативності комерційних процесів у підприємницьких структурах вимагає використання методичного інструментарію, здатного врахувати комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників. Методика аналізу повинна відображати специфіку комерційної діяльності, включаючи особливості організаційної структури, ринкову позицію підприємства та характер операцій. Комерційні процеси охоплюють планування, укладання договорів, реалізацію продукції, взаємодію зі споживачами та супровід

продажу. Їхня результативність визначається через обсяг виконаних дій, рівень витрат, тривалість циклів і досягнутий фінансовий результат. Методичні підходи повинні забезпечувати комплексність, релевантність даних і можливість порівняльного аналізу. Вибір конкретного методу базується на об'єктах аналізу та наявності вихідної інформації. Технічна реалізація аналізу передбачає використання стандартизованих розрахункових формул, алгоритмів і процедур. Результати повинні мати аналітичну інтерпретацію, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень [13].

Найпоширенішими підходами до аналізу є класичний порівняльний, факторний, індексний, структурно-динамічний, регресійний і моделювальний. Порівняльний аналіз орієнтується на співставлення показників комерційної діяльності з плановими, нормативними або середньоринковими значеннями. Факторний підхід виявляє силу та напрямок впливу окремих змінних на результативні показники. Індексний аналіз дозволяє оцінити темпи зміни ключових показників у часовій динаміці. Структурно-динамічний аналіз вивчає співвідношення між елементами комерційного процесу за різні періоди. Регресійні моделі використовуються для виявлення залежностей між витратами, обсягами реалізації та прибутковістю. Моделювальний підхід дозволяє будувати алгоритмічні сценарії зміни результативності залежно від умов функціонування. Кожен із підходів має різну ступінь точності, складності та трудомісткості реалізації. Застосування декількох методів забезпечує верифікацію результатів та підвищення достовірності висновків.

У методології аналізу доцільно розрізняти підходи за предметною спрямованістю. Одні методи орієнтовані на оцінювання фінансових результатів, інші на аналіз комерційної активності або клієнтської взаємодії. Такий поділ дає змогу деталізувати об'єкт аналізу та вибудувати специфічну логіку аналітичного дослідження. Результативність комерційних процесів може оцінюватися через:

- фінансові результати (дохід, прибуток, рентабельність);
- ринкові позиції (частка ринку, динаміка попиту);

- процесні характеристики (тривалість операцій, обсяг замовлень);
- витратні показники (витрати на збут, витрати на залучення клієнта) [7].

Кожна з груп показників потребує застосування окремих методичних схем та способів обробки даних. Це обумовлює необхідність формування єдиної системи методичного забезпечення з урахуванням об'єктивних характеристик підприємства.

Доцільність застосування конкретного методу залежить від структури даних і рівня деталізації, необхідного для прийняття управлінських рішень. На практиці методи поділяються за ознакою складності реалізації, технічної доступності та рівня аналітичного навантаження. Методичний вибір також визначається:

- наявністю фінансової звітності та оперативних даних;
- можливістю побудови аналітичної бази з історичними рядами;
- рівнем автоматизації управлінського обліку;
- доступом до даних про ринок і конкурентне середовище.

Оцінка придатності кожного з підходів вимагає попереднього тестування на історичних даних, що дозволяє перевірити стабільність моделей у різних економічних умовах і за різних комбінацій вхідних параметрів. Історичні ряди показників комерційної діяльності використовуються для ідентифікації трендів, виявлення аномальних відхилень і перевірки коректності обраних методик. Таке тестування дозволяє виявити чутливість моделей до змін ключових змінних, що, у свою чергу, дає змогу скоригувати структуру аналізу відповідно до реального ринкового середовища. Без проходження цієї перевірки існує загроза використання методів, непридатних для конкретного типу підприємства або сфери діяльності. Крім того, тестування дає змогу встановити допустимий рівень похибки, який зберігає практичну значущість результатів. Результати перевірки на історичних даних є підґрунтям для параметризації моделей, визначення граничних умов та адаптації інтерпретаційних підходів. У перспективі це дозволяє сформувати стабільний алгоритм аналітики, який буде сумісним із системою управління підприємства. Застосування тестування

підвищує обґрунтованість управлінських рішень і мінімізує ризики неправильного трактування даних.

У таблиці 1.3 наведено порівняльну характеристику методичних підходів до аналізу результативності комерційних процесів за критеріями об'єкта, рівня застосування, необхідності у даних та переваг.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до аналізу результативності комерційних процесів у підприємницьких структурах

Методичний підхід	Об'єкт аналізу	Рівень застосування	Вимоги до даних	Переваги методу
Порівняльний	Доходи, витрати, прибуток	Операційний, стратегічний	Базові звітні дані	Простота реалізації, придатність для контролю
Факторний	Прибуток, витрати на збут	Операційний	Деталізована статистика	Визначення причин відхилень
Індексний	Обсяг реалізації, витрати	Тактичний	Дані за періоди	Виявлення динаміки та трендів
Регресійний	Витрати, ціни, обсяг продажу	Стратегічний	Масиви історичних даних	Кількісна оцінка залежностей
Моделювальний	Ключові показники ефективності	Стратегічний	Повна база даних, сценарії	Побудова прогнозів, оптимізація рішень
Структурно-динамічний	Частка ринку, структура витрат	Тактичний	Дані за кілька періодів	Аналіз внутрішніх змін та їх ритміки

Джерело: [14].

Інтеграція методичних підходів у межах аналітичної моделі підприємства передбачає побудову логіки послідовного оброблення показників. Це дозволяє забезпечити цілісність аналітичного процесу, уникнути дублювання розрахунків і підвищити ефективність використання ресурсів. Сучасні підприємницькі структури дедалі частіше впроваджують системи підтримки прийняття рішень, які поєднують кілька підходів на єдиній цифровій платформі. Це створює можливість побудови наскрізних аналітичних ланцюгів, що поєднують контроль, оцінювання та прогнозування. Інформаційна підтримка аналітики є необхідною умовою ефективного використання методів.

Без стандартизації даних та забезпечення їхньої достовірності методи втрачають аналітичну цінність [15].

Для побудови повноцінної методичної системи аналізу результативності комерційних процесів важливо враховувати критичні обмеження. До основних належать обмеженість доступних даних, нестабільність зовнішнього середовища, зміна поведінки споживача, циклічність продажів. Методичні системи повинні бути адаптовані до цих факторів, щоб зберегти релевантність розрахунків. Крім того, слід передбачати можливість розширення моделей при зміні масштабів діяльності або структури продукції. У цьому контексті особливої актуальності набуває адаптивний підхід до вибору методів. Його суть полягає у періодичному перегляді застосованих схем з урахуванням результатів та зміни умов діяльності підприємства [16].

Результативність застосування аналітичних підходів залежить від кадрового забезпечення процесу, рівня кваліфікації аналітиків і наявності внутрішньої культури прийняття рішень на основі даних. Для підвищення ефективності використання методів доцільно впроваджувати системи внутрішнього навчання, алгоритмізації процедур аналізу й автоматизації розрахунків. Усі ці елементи формують основу системного підходу до оцінки результативності, який має бути вбудований у загальну систему управління підприємством. Методика повинна мати гнучку структуру з можливістю її оновлення відповідно до зміни бізнес-середовища. У підсумку, використання комплексних методичних підходів дозволяє забезпечити достовірну оцінку ефективності комерційних процесів і підвищити керованість підприємницької діяльності [17].

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати представленого у першому розділі кваліфікаційної роботи дослідження, необхідно відзначити наступне:

1. У межах першого розділу уточнено, що комерційна діяльність підприємства є системою взаємопов'язаних процесів, спрямованих на

реалізацію товарів та отримання доходу в умовах ринку. Її структура базується на ієрархічному розподілі завдань за рівнями управління, що включає стратегічні, тактичні й операційні блоки. Визначено, що економічна сутність комерційної діяльності виявляється у русі товарно-грошових потоків, обміні, контрактній взаємодії та досягненні прибутковості. Система ефективності охоплює показники реалізації, рентабельності, оборотності, витрат і ринкової позиції. З'ясовано, що оцінювання результативності потребує комплексного підходу з урахуванням кількісних і якісних індикаторів. Фінансові показники доповнюються аналітикою клієнтської взаємодії та процесних характеристик. Для точності аналізу необхідна методична формалізація та стандартизовані алгоритми розрахунку. Встановлено, що формування аналітичної моделі можливе лише за умов достовірного обліку та періодичного моніторингу.

2. Описані методичні підходи – порівняльний, факторний, індексний, структурно-динамічний, регресійний і моделювальний – мають різну глибину аналізу та технічну складність. Застосування кожного методу залежить від цілей, обсягів даних і рівня деталізації. Підтверджено, що тестування моделей на основі історичних даних підвищує достовірність висновків. Методика аналізу має бути адаптована до специфіки підприємства та враховувати ринкове середовище. Результати мають бути інтегровані в систему управлінських рішень для коригування комерційної політики. Поєднання показників і методів забезпечує повноцінну оцінку ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика господарської та комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (далі – підприємство, компанія «Молокія») є одним із провідних виробників молочної продукції в Україні та виступає активним суб'єктом вітчизняного ринку молока та молокопродуктів. Підприємство спеціалізується на переробленні молока, виробництві широкого асортименту цільномолочної продукції та технічного казеїну, поєднуючи промисловий масштаб виробництва з орієнтацією на якість та безпечність харчових продуктів [18].

Історія розвитку заводу бере початок з 1957 року, коли в Тернополі було створено міський молокозавод для забезпечення молочними продуктами населення обласного центру та прилеглого району. У подальші десятиліття підприємство неодноразово модернізувало виробничі потужності, розширювало асортимент і географію збуту. У 1990–2000-х роках завод був реорганізований у акціонерне товариство, а для продукції було створено окремий бренд – «Молокія», який сьогодні є впізнаваною торговою маркою на українському ринку молочної продукції.

Організаційно-правова форма підприємства – приватне акціонерне товариство (ПрАТ). Підприємство зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 30356917 та здійснює діяльність за адресою: 46010, Україна, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28. Основним видом діяльності за КВЕД є 10.51 «Перероблення молока, виробництво масла та сиру», додатковими – оптова торгівля молочними продуктами (КВЕД 46.33), роздрібна торгівля продуктами харчування (КВЕД 47.11), будівництво, транспортно-логістичні та складські послуги, що свідчить про комплексний характер господарської діяльності підприємства [19].

Загальні організаційно-економічні характеристики ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що визначають його місце у галузі та на ринку, узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Торговельна марка	ТМ «Молокія»
Код ЄДРПОУ	30356917
Рік заснування	1957 рік (як міський молокозавод)
Юридична адреса	46010, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Лозовецька, 28
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Додаткові види діяльності	46.33, 47.11, 41.20, вантажний транспорт, складське господарство тощо
Кількість працівників	близько 1,2 тис. осіб
Керівництво	вище керівництво – генеральний директор, співвласник Віталій Ковальчук
Система менеджменту якості	сертифікація за стандартами ISO 22000 та ISO 9001

Джерело: [18].

Виробнича спеціалізація підприємства охоплює виробництво цільномолочної продукції під торговельною маркою «Молокія» (питне молоко, кефір, йогурти, сметана, сир, вершкове масло тощо) та технічного казеїну. Підприємство використовує сучасні технології переробки молока, зокрема унікальну систему очищення «Fresh Milk» від одного з провідних виробників обладнання GEA, що забезпечує високий рівень безпечності та стабільну якість готової продукції.

Асортимент продукції підприємства налічує понад 80 найменувань у ключових товарних групах: молоко, кефір, йогурти, сметана, сир, вершкове масло, а також спеціалізована продукція й інноваційні лінійки (у т.ч. нові

формати упаковки, функціональні та порційні продукти). Структура основних асортиментних груп продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» узагальнена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні асортиментні групи продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Група продукції	Основні позиції	Коротка характеристика
Питне молоко	Молоко різної жирності, ультрапастеризоване, фермерське	Базовий масовий продукт, формує основу товарообігу
Кисломолочні продукти	Кефір, ряжанка, йогурти, ацидофілін	Продукція щоденного споживання, орієнтована на ЗСЖ
Сметана та вершки	Сметана різної жирності, вершки	Використовуються як кінцевий та інгредієнтний продукт
Сири та творог	Сир кисломолочний, м'які сири, фасовані сири	Продукти з підвищеною доданою вартістю
Вершкове масло	Масло фасоване, різної жирності	Частково орієнтоване також на експортні поставки
Технічний казеїн	Казеїн кислотний технічний	Стратегічний експортно орієнтований продукт
Інноваційні та функціональні лінійки	Нові види йогуртів, порційні кефіри, спецлінійки	Формують конкурентну перевагу за рахунок інноваційності

Джерело: [19].

Наведена номенклатура свідчить, що підприємство поєднує масові продукти щоденного споживання з товарними групами підвищеної доданої вартості та спеціалізованими експортними позиціями. Така диверсифікація асортименту дозволяє гнучко реагувати на зміну споживчого попиту, розширювати цільові сегменти ринку та підтримувати стабільність комерційних результатів діяльності підприємства.

Збутова діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» орієнтована як на внутрішній, так і на зовнішній ринок. На внутрішньому ринку продукція

компанії представлена практично в усіх регіонах України (за винятком тимчасово окупованих територій), що забезпечує підприємству статус загальнонаціонального виробника.

Географію ринків збуту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на внутрішньому та зовнішньому ринках узагальнено в **таблиці 2.3**.

Таблиця 2.3 – Основні ринки збуту продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Сегмент ринку	Характеристика присутності	Особливості збуту
Західний регіон	Базовий регіон, найвища щільність представленості бренду	Тісна співпраця з регіональними мережами та дистриб'юторами
Центральний регіон	Широка присутність у великих містах та обласних центрах	Домінування загальнонаціональних торговельних мереж
Північний регіон	Стабільна представленість у ключових роздрібних мережах	Поєднання роботи з мережевим і традиційним ритейлом
Південний та східний регіони	Поступове розширення присутності, зростання частки полиці	Акцент на співпрацю з локальними лідерами ринку
Всьоукраїнський рівень	Продукція представлена в більшості областей України	Єдина збутова політика з урахуванням регіональної специфіки
Експортні ринки	Польща, Німеччина, Нідерланди, Латвія, США, Грузія, Марокко тощо	Переважно поставки казеїну та вершкового масла

Джерело: [18].

Підприємство поєднує глибоку регіональну присутність на базовому (західному) ринку з активною експансією у центральні, північні, південні та східні області України. Вихід на всеукраїнський рівень супроводжується адаптацією збутової політики до особливостей окремих регіонів (структура

мережевої торгівлі, купівельна спроможність населення, конкуренція), що є важливою передумовою ефективної комерційної діяльності.

Значною складовою господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є експорт операцій, насамперед поставки казеїну та вершкового масла. Підприємство входить до числа найбільших експортерів казеїну в Україні; значна частка виготовленого казеїну та помітна частка вершкового масла поставляється на зовнішні ринки. Основними напрямками експорту є країни Європейського Союзу (Польща, Німеччина, Нідерланди, Латвія), а також США, Грузія, Марокко та інші держави, що формує для підприємства додаткові можливості щодо отримання валютної виручки та диверсифікації ринків збуту.

Особливістю комерційної діяльності підприємства є використання багатоканальної збутової системи, що включає оптові поставки продукції великим торговельним мережам, роботу з регіональними дистриб'юторами, співпрацю з традиційним роздрібним сегментом, сегментом HoReCa та промисловими споживачами (при експорті казеїну). Наявність у структурі видів діяльності оптової та роздрібної торгівлі, вантажного автомобільного транспорту, складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту свідчить про розвинену логістичну інфраструктуру підприємства. Це підтверджується також структурою вакансій, де значну частку становлять посади водіїв-експедиторів, експедиторів, вантажників, мерчендайзерів, що забезпечують фізичне просування продукції до кінцевого споживача.

Основні канали збуту та типові контрагенти ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що формують основу його комерційних відносин на внутрішньому та зовнішньому ринках, узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні канали збуту та контрагенти ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Канал збуту	Тип контрагентів	Зміст комерційної взаємодії
Загальнонаціональні торговельні мережі	Великі продуктові ритейлери, супермаркети	Довгострокові договори поставки, мерчендайзинг, акції
Регіональні мережі та традиційна роздрібна торгівля	Регіональні магазини, локальні мережі, дрібнороздрібна торгівля	Забезпечення присутності в менших населених пунктах
HoReCa	Кафе, ресторани, готелі	Поставки продукції як інгредієнта для страв і напоїв
Оптові дистриб'ютори	Оптові компанії, регіональні логістичні оператори	Перерозподіл продукції між дрібними торговими точками
Промислові споживачі казеїну	Виробники харчових продуктів, фармацевтичні та технічні підприємства	Використання казеїну як сировини у виробництві
Експортні партнери	Іноземні трейдингові компанії, імпортери молочної продукції	Зовнішньоекономічні контракти на постачання казеїну та масла

Джерело: [19].

Комбінація масштабної співпраці із загальнонаціональними мережами та розгалуженої системи регіональних дистриб'юторів забезпечує підприємству високий рівень доступності продукції для споживачів різних регіонів і сегментів ринку. Водночас робота з промисловими споживачами казеїну та експортними партнерами дозволяє підприємству урівноважувати внутрішній і зовнішній попит, що є важливим чинником стабільності його комерційних показників.

Конкурентне середовище, в якому функціонує ПрАТ «Тернопільський молокозавод», характеризується високим рівнем концентрації: на ринку молочної продукції домінують кілька великих національних і міжнародних компаній («Danone Україна», «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», група «Терра Фуд», «Галичина» тощо). За результатами галузевих рейтингів підприємство входило до десятки найбільших виробників продукції з незбираного молока в Україні та до ТОП-5 виробників молочної продукції, що свідчить про його вагому ринкову позицію.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є крупним, диверсифікованим, експортно орієнтованим підприємством молочної галузі з

розвиненою збутовою та логістичною інфраструктурою і широкою географією ринків збуту. Сукупність зазначених організаційно-економічних та комерційних характеристик зумовлює доцільність поглибленого аналізу ефективності його комерційної діяльності в наступних підрозділах дипломної роботи.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022–2024 рр. дає змогу всебічно оцінити масштаби та результативність його діяльності, виявити внутрішні резерви та проблемні зони, а також простежити, як підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища. Особливе значення такий аналіз має в умовах воєнного стану, інфляційного тиску, коливань цін на сировину й енергоносії, порушення логістичних ланцюгів та зміни споживчого попиту. У таких умовах навіть формальне зростання обсягів реалізації ще не гарантує поліпшення кінцевих фінансових результатів, тому важливо оцінювати не лише доходи, а й структуру витрат, динаміку прибутковості та рівень фінансової стійкості.

Фінансово-економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображаються в офіційній бухгалтерській звітності підприємства, яка складається відповідно до чинних вимог національних стандартів. Для характеристики майнового стану, структури капіталу та джерел фінансування використано дані форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», а для оцінки результатів діяльності, доходів, витрат і прибутковості – дані форми №2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» за 2022–2024 рр. Саме ці форми є основним джерелом інформації для кількісної оцінки ефективності господарювання, розрахунку показників рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості.

З метою уточнення та зіставлення окремих показників додатково використано узагальнені дані, оприлюднені на аналітичному порталі

Opendatabot (Опендатабот), де зведено ключові фінансові характеристики підприємства: дохід, чистий прибуток, вартість активів, обсяг зобов'язань, величину власного капіталу, середню заробітну плату та чисельність персоналу за 2022–2024 рр. Поєднання інформації офіційної звітності із даними відкритих аналітичних ресурсів дає змогу підвищити надійність проведених розрахунків, перевірити узгодженість показників і зробити більш обґрунтовані висновки щодо тенденцій розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У табл. 2.5 подано динаміку ключових фінансових показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 рр., які характеризують обсяг діяльності, фінансовий результат та структуру джерел фінансування.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Темп зростання 2024/2022, %
Дохід, тис. грн	3 526 358	4 038 979	4 849 354	1 322 996	138
Чистий прибуток, тис. грн	181 710	113 192	-61 991	-243 701	-34
Активи, тис. грн	1 273 995	1 568 016	1 940 722	666 727	152
Зобов'язання, тис. грн	499 631	570 614	1 137 340	637 709	228
Власний капітал, тис. грн	774 364	997 402	803 382	29 018	104

Джерело: [18].

Дохід ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2022–2024 рр. демонструє стабільну позитивну динаміку. У 2022 р. чистий дохід від реалізації становив 3 526 358 тис. грн, у 2023 р. він зріс до 4 038 979 тис. грн, а у 2024 р. – до 4 849 354 тис. грн. У підсумку зростання доходу за три роки становило 1 322 996 тис. грн, або близько 38 % від рівня 2022 р. Це свідчить про розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації продукції та збереження конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції, незважаючи

на складні умови воєнного стану та зниження платоспроможного попиту населення.

Паралельно із доходом зростає і вартість активів підприємства. За 2022–2024 рр. їх загальний обсяг збільшився з 1 273 995 тис. грн до 1 940 722 тис. грн, тобто на 666 727 тис. грн (приблизно на 52 %). Це може свідчити про інвестиції у виробниче обладнання, розширення оборотних активів, збільшення запасів сировини та готової продукції. Зростання активів у докризових умовах зазвичай є позитивним сигналом, проте в умовах прибутковості, що знижується, воно потребує додаткової оцінки з погляду ефективності вкладених ресурсів.

Водночас динаміка чистого фінансового результату має протилежний характер. Якщо у 2022 р. підприємство отримало 181 710 тис. грн чистого прибутку, то вже у 2023 р. цей показник скоротився до 113 192 тис. грн. Найбільш тривожним є те, що у 2024 р. зафіксовано чистий збиток у розмірі 61 991 тис. грн. Таким чином, при зростанні доходу більш ніж на третину за період 2022–2024 рр. підприємство фактично втратило прибутковість. Це однозначно свідчить про суттєве зростання витратної частини – насамперед собівартості продукції, а також операційних і фінансових витрат – та/або про погіршення структури асортименту з точки зору маржинальності.

Структура капіталу підприємства за аналізований період також змінюється не на користь фінансової стійкості. Зобов'язання ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зросли з 499 631 тис. грн у 2022 р. до 1 137 340 тис. грн у 2024 р., тобто більш ніж удвічі (на 228 %). Натомість власний капітал збільшився лише на 29 018 тис. грн (на 4 %) – із 774 364 тис. грн до 803 382 тис. грн. Це означає, що розширення активів відбувається переважно за рахунок залучених коштів – кредитів, позик, кредиторської заборгованості перед постачальниками тощо. Така ситуація свідчить про підвищення фінансових ризиків, посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування та зростання чутливості підприємства до змін відсоткових ставок і умов кредитування.

Для більш глибокої оцінки результативності діяльності підприємства важливо проаналізувати не лише абсолютні показники доходу та прибутку, а й відносні показники ефективності – рентабельність і ділову активність. Ці показники характеризують здатність підприємства генерувати прибуток на одиницю реалізації, активів чи власного капіталу та відображають ефективність використання ресурсів. Розраховані показники рентабельності та оборотності подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності та ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, п.п.
Рентабельність продажів (ROS), %	5,2	2,8	-1,3	-6,5
Рентабельність активів (ROA), %	14,3	7,2	-3,2	-17,5
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	23,5	11,3	-7,7	-31,2
Оборотність активів, разів	2,77	2,58	2,50	-0,27

Джерело: [19].

Рентабельність продажів (ROS), яка відображає частку прибутку в кожній гривні доходу, протягом 2022–2024 рр. суттєво знизилася – з 5,2 % у 2022 р. до –1,3 % у 2024 р. Це означає, що якщо у 2022 р. підприємство отримувало 5,2 копійки прибутку з кожної гривні виручки, то у 2024 р. воно вже не тільки не мало прибутку, а й зазнавало збитку в розмірі 1,3 копійки на кожну гривню реалізованої продукції. Отже, при формально високих обсягах реалізації внутрішня ефективність комерційних операцій значно погіршилася.

Аналогічну негативну динаміку демонструють рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Рентабельність активів, яка показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства, зменшилася з 14,3 % до –3,2 %. Це свідчить про те, що наявний виробничий і фінансовий потенціал використовується дедалі менш ефективно. Рентабельність власного капіталу за цей же період скоротилася з 23,5 % до –7,7

%, тобто замість зростання вартості вкладень акціонерів відбувається їх фактичне знецінення через формування збитків.

Водночас показник оборотності активів залишається відносно високим і лише незначно знижується: з 2,77 рази у 2022 р. до 2,50 рази у 2024 р. Це означає, що кожна гривня активів у 2024 р. у середньому забезпечує 2,5 грн доходу. Таким чином, проблема полягає не стільки у недостатніх обсягах реалізації, скільки в надмірно високому рівні витрат, які «з’їдають» результат від збільшеної виручки. Комерційна діяльність активна за обсягами, але недостатньо ефективна за кінцевим фінансовим результатом.

Оцінка фінансової стійкості та структури капіталу підприємства узагальнена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	0,61	0,64	0,41
Коефіцієнт фінансового важеля (активи / власний капітал)	1,65	1,57	2,42
Співвідношення позикових і власних коштів (зобов’язання / власний капітал)	0,65	0,57	1,42
Частка зобов’язань в активах (зобов’язання / активи)	0,39	0,36	0,59

Джерело: [19].

За даними табл. 2.7, у 2022–2023 рр. підприємство характеризувалося відносно високим рівнем фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії становив 0,61 у 2022 р. та 0,64 у 2023 р., що перевищує рекомендоване мінімальне значення 0,5. Це означає, що понад половину активів фінансується за рахунок власного капіталу, а залежність від позикових ресурсів є помірною. Частка зобов’язань в активах у ці роки не перевищувала 40 %, що також відповідає достатньо стабільному фінансовому стану.

У 2024 р. ситуація суттєво погіршується. Коефіцієнт автономії знижується до 0,41, що свідчить про істотне скорочення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування. Співвідношення позикових і

власних коштів зростає з 0,65 до 1,42, тобто залучені кошти вже перевищують власний капітал. Частка зобов'язань в активах збільшується до 0,59, що означає фінансування майже 60 % активів за рахунок позикових джерел. У поєднанні з переходом до збиткової діяльності це створює загрозу зниження платоспроможності та кредитоспроможності підприємства в майбутньому.

Наступним кроком є аналіз використання трудового потенціалу та ефективності витрат на оплату праці. Оскільки комерційна діяльність значною мірою залежить від компетентності та продуктивності персоналу (збутовий відділ, маркетинг, логістика, виробництво), важливо оцінити, як змінюються показники чисельності працівників, рівня оплати праці та результативності їх роботи. Узагальнені дані наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники використання трудових ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість працівників, осіб	1 245	1 184	1 236
Середня заробітна плата, грн	20 517	29 331	35 428
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2 832,4	3 411,3	3 923,4
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	146,0	95,6	-50,2

Джерело: [19].

Як видно з табл. 2.4, середня заробітна плата працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» протягом 2022–2024 рр. істотно зросла – із 20 517 грн до 35 428 грн. Така динаміка зумовлена, з одного боку, загальними інфляційними процесами в економіці, а з іншого – необхідністю утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції на ринку праці та підвищення вимог до персоналу у зв'язку з ускладненням бізнес-процесів. Кількість працівників у 2023 р. дещо скоротилася, але у 2024 р. знову зросла майже до початкового рівня, що може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу з подальшим нарощуванням масштабів діяльності.

Позитивним моментом є також зростання доходу на одного працівника – з 2 832,4 тис. грн у 2022 р. до 3 923,4 тис. грн у 2024 р. Це означає, що продуктивність праці в грошовому вимірі збільшується: кожен працівник у середньому генерує більший обсяг виручки. Однак чистий прибуток у розрахунку на одного працівника демонструє протилежну тенденцію – з 146,0 тис. грн у 2022 р. до –50,2 тис. грн у 2024 р. Отже, персонал працює більш продуктивно, але через зростання витрат і погіршення прибутковості підприємство втрачає можливість трансформувати цю продуктивність у фінансовий результат. Це ще раз підкреслює, що ключова проблема полягає не в ефективності праці, а у витратній і ціновій політиці [21].

Для узагальнення отриманих результатів та виявлення загальних тенденцій розвитку підприємства у табл. 2.9 наведено індекси динаміки основних фінансових показників, розраховані відносно базового 2022 року (2022 р. = 100 %).

Таблиця 2.9 – Індекси динаміки основних фінансових показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (2022 р. = 100 %)

Показник	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Дохід	100,0	114,5	137,5
Чистий прибуток	100,0	62,3	-34,1
Активи	100,0	123,1	152,3
Власний капітал	100,0	128,8	103,7

Джерело: [19].

Дані табл. 2.5 наочно демонструють асиметричну динаміку фінансових показників підприємства. За 2022–2024 рр. дохід зріс до 137,5 % від базового рівня, а активи – до 152,3 %. Це свідчить про розширення діяльності та нарощування ресурсної бази. Водночас індекс чистого прибутку у 2023 р. зменшився до 62,3 %, а у 2024 р. набув від’ємного значення (–34,1 %), що відображає перехід від прибуткової до збиткової діяльності. Індекс власного

капіталу у 2024 р. становить 103,7 %, тобто лише незначно перевищує рівень 2022 р., що означає фактичне «з'їдання» частини накопиченого капіталу за рахунок збитків.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022–2024 рр. демонструє суперечливі тенденції розвитку. З одного боку, спостерігається стале зростання доходу, активів і продуктивності праці, розширення масштабів діяльності та збереження відносно високої оборотності активів. Це свідчить про те, що підприємство залишається активним гравцем на ринку та має потенціал для подальшого розвитку [22].

З іншого боку, відбувається істотне погіршення показників рентабельності, зростання боргового навантаження, зниження фінансової стійкості та перехід до збиткової діяльності у 2024 р. Така ситуація свідчить про дисбаланс між розширенням діяльності та ефективністю її фінансових результатів. Виявлені диспропорції зумовлюють необхідність більш детального факторного аналізу витрат, цінової та асортиментної політики, структури джерел фінансування та ефективності комерційних рішень, що буде здійснено у наступних підрозділах дипломної роботи.

2.3. Оцінка ефективності комерційної діяльності на основі факторного аналізу результатів продажу та прибутковості

Оцінка ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ґрунтується на детальному вивченні того, як змінюються результати продажу та показники прибутковості під впливом окремих факторів доходів і витрат. Для цього застосовано методику факторного аналізу, що дозволяє не лише зафіксувати факт погіршення або покращення фінансового результату, а й кількісно оцінити внесок кожної складової у загальну зміну прибутку. Такий підхід є особливо актуальним для підприємства молокопереробної галузі, де кінцевий фінансовий результат значною мірою

залежить від поєднання цінової політики, собівартості сировини, витрат на збут, адміністративних витрат та інших операційних чинників [23].

Інформаційною основою факторного аналізу є дані фінансової звітності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», зокрема форми №2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» за 2024 рік із порівняльними показниками за 2023 рік. Саме ця форма містить деталізовану структуру доходів і витрат: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні доходи та витрати, фінансові доходи і витрати, а також фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток (збиток). На основі цих статей стає можливим простежити, які саме елементи витратної та дохідної частини найбільше вплинули на перехід від прибуткової діяльності у 2023 р. до збиткової у 2024 р., і, відповідно, наскільки ефективно підприємство реалізує свою комерційну стратегію в умовах зростання собівартості й ринкової турбулентності [24].

Початковим етапом дослідження є аналіз динаміки ключових показників результатів продажу та прибутковості, що відображають загальну фінансову результативність комерційної діяльності. Насамперед розглядаються зміни чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, операційного фінансового результату та чистого фінансового результату (прибутку або збитку). Доповненням до них слугують показники рентабельності, які дають змогу оцінити не лише абсолютні обсяги доходів і витрат, а й ефективність їх співвідношення. Узагальнені результати таких розрахунків наведено в табл. 2.10.

У 2024 р. підприємство наростило чистий дохід від реалізації на 810 375 тис. грн, або на 20,1 % порівняно з 2023 р., що є досить суттєвим приростом для періоду загальноекономічної нестабільності. Така динаміка свідчить про розширення масштабів збуту молочної продукції, посилення присутності в існуючих каналах реалізації та, ймовірно, вихід на окремі нові ринки або сегменти споживачів. Збільшення виручки може бути пов'язане як із ростом

фізичних обсягів реалізації, так і з переглядом цінової політики (підвищенням відпускних цін у відповідь на зростання витрат). З позицій суто обсягів продажу це можна трактувати як позитивний результат комерційної політики підприємства, оскільки збережено та навіть посилено конкурентні позиції на ринку молочної продукції.

Таблиця 2.10 – Показники результатів продажу та прибутковості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2024 рр.

Показник	Одиниця	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	4 038 979	4 849 354	810 375	120,1
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3 480 057	4 383 091	903 034	125,9
Валовий прибуток	тис. грн	558 922	466 263	-92 659	83,4
Фінрезультат від операційної діяльності	тис. грн	186 461	-11 411	-197 872	-6,1
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	113 192	-61 991	-175 183	-54,8*
Рентабельність продажу (операційна)	%	4,6	-0,2	-4,8 п.п.	—
Чиста рентабельність продажу	%	2,8	-1,3	-4,1 п.п.	—

Джерело: [19].

Водночас вартісне зростання чистого доходу супроводжується ще більш стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції – на 903 034 тис. грн, або на 25,9 % порівняно з 2023 р. Тобто витратна частина зростає випереджальними темпами відносно доходів. Це може бути наслідком істотного подорожчання молочної сировини, енергоносіїв, палива, пакувальних матеріалів, логістичних послуг, а також зростання витрат на оплату праці та супутніх нарахувань. У результаті, незважаючи на збільшення виручки, валовий прибуток зменшився на 92 659 тис. грн, а валова рентабельність продажу скоротилася з 13,8 % до 9,6 %. Скорочення валової рентабельності означає, що питомий валовий дохід на одиницю реалізації зменшився, а отже, підприємство має менший запас «маржинальної міцності» для покриття операційних, фінансових та інших витрат [26].

Операційний фінансовий результат за аналізований період зазнав ще більш суттєвих негативних змін. Якщо у 2023 р. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» отримало прибуток від операційної діяльності в розмірі 186 461 тис. грн, то у 2024 р. зафіксовано вже операційний збиток у сумі 11 411 тис. грн. Така трансформація операційного результату з «плюса» у «мінус» пояснюється не лише зменшенням валового прибутку, а й помітним зростанням операційних витрат – адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат, пов'язаних із забезпеченням функціонування підприємства та реалізацією продукції. Як наслідок, показник операційної рентабельності продажу зменшився з 4,6 % до -0,2 %, тобто основна діяльність у 2024 р. фактично стала збитковою: поточний обсяг маржинального доходу вже не покриває сукупних операційних витрат.

Ще більш тривожна тенденція простежується при аналізі чистого фінансового результату. Чистий прибуток у розмірі 113 192 тис. грн, отриманий у 2023 р., у 2024 р. змінився на чистий збиток 61 991 тис. грн. Це означає, що підприємство не лише втратило можливість формувати позитивний фінансовий результат, а й почало накопичувати збитки, що безпосередньо зменшує величину власного капіталу. Чиста рентабельність продажу, яка показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн доходу, знизилася з 2,8 % до -1,3 %. Інакше кажучи, кожна гривня реалізованої продукції вже не генерує доданої вартості для власників, а, навпаки, приносить збитки.

Факторний аналіз зміни валового прибутку дає змогу більш детально зрозуміти, за рахунок яких саме чинників – доходу чи витрат – відбулася трансформація фінансового результату між 2023 та 2024 роками. У табл. 2.7 виділено два ключові фактори: зміна чистого доходу від реалізації та зміна собівартості реалізованої продукції, а також підсумковий ефект у вигляді загальної зміни валового прибутку. Методика розрахунку ґрунтується на послідовному «відключенні» одного з факторів – спочатку аналізується вплив зміни виручки при незмінній собівартості, а потім, навпаки, вплив зміни собівартості при фіксованому рівні доходу. Такий підхід дозволяє не лише

зафіксувати факт зменшення валового прибутку, а й кількісно розкласти його зміну за складовими, що є важливим для прийняття управлінських рішень. Отримані результати показують, що обидва фактори – і дохід, і собівартість – мали протилежний за напрямом вплив, але різну силу. З одного боку, зростання чистого доходу від реалізації створювало потенціал для збільшення валового прибутку, з іншого – випереджальне зростання витрат фактично знівело цей позитивний ефект. У підсумку підприємство опинилося в ситуації, коли розширення обсягів реалізації не призвело до покращення, а навпаки, супроводжувалося погіршенням результативності [27].

Збільшення чистого доходу від реалізації у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 810 375 тис. грн, або на 20,1 %, мало би за нормальних умов суттєво зміцнити валовий прибуток підприємства. За розрахунками факторного аналізу, за умови збереження собівартості на рівні 2023 р. цей фактор забезпечив би приріст валового прибутку на ту ж саму величину – +810 375 тис. грн. Це означає, що з точки зору виручки комерційна діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спрацювала результативно: підприємству вдалося збільшити обсяги продажу та/або реалізовувати продукцію за вищими цінами. Зростання доходу свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства, його конкурентоспроможність та ефективність збутової роботи. Крім того, позитивний ефект від зростання виручки є свідченням того, що маркетингова, цінова та продуктова політика в цілому дозволили утримати і посилити ринкові позиції. За відсутності інших негативних чинників це створювало б сприятливі передумови для зміцнення фінансових результатів. Однак подальший аналіз показує, що позитивний вплив доходу виявився меншим за негативний вплив зростання витрат.

Найбільш значущим негативним чинником стала зміна собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 р. зросла на 903 034 тис. грн, або на 25,9 % порівняно з 2023 р. Згідно з розрахунками, за умови фіксованого рівня доходу цей фактор зменшив валовий прибуток на 903 034 тис. грн, тобто повністю «перекрив» позитивний вплив зростання виручки. У структурі загального (за

модулем) впливу факторів приблизно 52,7 % припадає саме на зростання собівартості, тоді як частка впливу доходу становить 47,3 %. Це означає, що витратний фактор дещо переважає за силою впливу, а кінцевий результат формується під вирішальним впливом саме зростання витрат. Ймовірно, значну роль відіграли подорожчання сировини (молока-сировини), енергоносіїв, палива, тари та пакування, а також збільшення витрат на оплату праці, логістику, ремонт і обслуговування обладнання [28].

У підсумку вплив двох протилежно спрямованих факторів призвів до зменшення валового прибутку на 92 659 тис. грн, що й відображено в підсумковому рядку табл. 2.7. Формально це означає, що підприємство водночас і зросло за масштабами діяльності, і втратило частину своєї прибутковості на рівні валового фінансового результату. З позицій ефективності комерційної діяльності ситуація виглядає таким чином: підприємство змогло збільшити обсяг реалізації, однак не забезпечило належного контролю за витратами, особливо за собівартістю продукції. Такий дисбаланс вказує на необхідність поглибленого аналізу структури собівартості за статтями, виділення найбільш «проблемних» компонентів, на які припадає основне зростання витрат.

Наступним етапом є факторний аналіз операційного фінансового результату, який узагальнює вплив не лише валового прибутку, а й структурних елементів операційних витрат та інших операційних доходів. У табл. 2.8 відображено внесок окремих статей форми №2 – валового прибутку, інших операційних доходів, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат – у зміну операційного фінансового результату між 2023 та 2024 роками.

Як свідчать дані, вирішальний внесок у погіршення операційного фінансового результату має зменшення валового прибутку (46,8 % сумарного впливу) та зростання витрат на збут (36,7 %). Зменшення валового прибутку, як було показано, зумовлене дисбалансом між темпами зростання виручки і

собівартості. Зі свого боку, витрати на збут зросли у 2024 р. на 72 546 тис. грн, що безпосередньо зменшило операційний результат на аналогічну величину.

Таблиця 2.11 – Факторний аналіз зміни операційного фінансового результату ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2024 рр.

Стаття	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Зміна показника, тис. грн	Вплив на операційний результат, тис. грн	Частка впливу, %*
Валовий прибуток	558 922	466 263	-92 659	-92 659	46,8
Інші операційні доходи	7 591	3 831	-3 760	-3 760	1,9
Адміністративні витрати	(94 349)	(113 494)	+19 145	-19 145	9,7
Витрати на збут	(216 468)	(289 014)	+72 546	-72 546	36,7
Інші операційні витрати	(69 235)	(78 997)	+9 762	-9 762	4,9
Разом зміна операційного результату	186 461	-11 411	-197 872	-197 872	100,0

Джерело: [19].

Суттєве зростання витрат на збут є важливим сигналом щодо ефективності комерційної діяльності. У структурі цих витрат, як правило, значну питому вагу мають витрати на транспортування, маркетинг та рекламу, комісійні винагороди, витрати на утримання збутового персоналу та дистрибуційної інфраструктури.

Для комплексної оцінки результативності комерційної діяльності важливо дослідити не лише операційний, а й загальний фінансовий результат до оподаткування, оскільки саме він відображає вплив як операційних, так і фінансових та інших доходів і витрат. У табл. 2.12 представлено факторний аналіз зміни фінансового результату до оподаткування між 2023 та 2024 роками.

Результати факторного аналізу переконливо підтверджують, що понад 92 % погіршення фінансового результату до оподаткування зумовлено саме зниженням операційного результату.

Таблиця 2.12 – Факторний аналіз зміни фінансового результату до оподаткування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2024 рр.

Фактор	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Зміна, тис. грн	Вплив на фінрезультат до оподаткування, тис. грн	Частка впливу, %*
Фінрезультат від операційної діяльності	186 461	-11 411	-197 872	-197 872	92,3
Фінансові доходи	586	317	-269	-269	0,1
Інші доходи	1 443	356	-1 087	-1 087	0,5
Фінансові витрати	(38 711)	(52 453)	+13 742	-13 742	6,4
Інші витрати	(4 700)	(3 249)	-1 451	+1 451	0,7
Разом зміна фінрезультату до оподаткування	145 079	-66 440	-211 519	-211 519	100,0

Джерело: [19].

Тобто визначальну роль відіграють фактори, безпосередньо пов'язані з основною, комерційною діяльністю підприємства: формуванням виручки, рівнем собівартості, масштабом адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. У даному випадку мова йде не про разові чи випадкові впливи, а про системне погіршення співвідношення між доходами й витратами за основною діяльністю. Це свідчить, що внутрішні бізнес-процеси, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, потребують суттєвої оптимізації. Зокрема, навіть за умов зростання обсягів реалізації підприємство не змогло забезпечити адекватний контроль за витратами, що призвело до «проїдання» маржинального доходу. Таким чином, саме зміна операційного результату є ключовим чинником, який «тягне вниз» загальний фінансовий результат до оподаткування, тоді як інші фактори відіграють допоміжну, хоча й не повністю другорядну роль [28].

Додатковим негативним чинником погіршення фінансового результату виступає зростання фінансових витрат. Їх збільшення на 13 742 тис. грн є свідченням підвищення кредитного навантаження, зростання вартості залученого капіталу або посилення залежності від позикових ресурсів. Це може бути пов'язано як із залученням нових кредитів для фінансування оборотного капіталу чи інвестицій, так і з підвищенням відсоткових ставок у фінансовій системі. Зростання фінансових витрат означає, що частина прибутку, яка могла б залишатися у розпорядженні підприємства, спрямовується на обслуговування боргу, що знижує фінансову гнучкість і стійкість. При цьому зменшення фінансових та інших операційних доходів має порівняно незначний вплив і не здатне компенсувати зростання витратної частини. Невелике скорочення інших витрат (не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю) дещо пом'якшує загальне погіршення фінансового результату, але не змінює його негативного вектора. Загальна картина демонструє, що фінансові рішення щодо структури капіталу й умов залучення ресурсів також потребують перегляду [29].

Важливу роль у формуванні кінцевого чистого фінансового результату відіграє й податковий фактор. У 2023 р. підприємство відображало дохід із податку на прибуток (фактично мало від'ємне значення витрат на податок), що частково покращувало чистий результат і підсилювало позитивний ефект від операційної діяльності. Натомість у 2024 р. у звітності фіксуються вже витрати з податку на прибуток, що означає додаткове навантаження на фінансовий результат. Зміна цього показника посилила загальний негативний вплив операційних та фінансових чинників, оскільки до збиткової операційної діяльності та зростання фінансових витрат додався ще й прямий податковий тиск. У підсумку чистий прибуток 2023 р. трансформувався у чистий збиток 2024 р., що є особливо несприятливим сигналом для потенційних інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів. Така ситуація може призвести до погіршення кредитного рейтингу, ускладнення умов залучення нового фінансування та зниження інвестиційної привабливості підприємства [30].

Узагальнення результатів факторного аналізу дає змогу чітко виокремити головні причини зниження ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 р. До них насамперед належить випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з приростом доходу, що призвело до скорочення валового прибутку та зниження валової рентабельності. Не менш важливим негативним чинником стало істотне збільшення витрат на збут, які не були повністю компенсовані приростом маржинального доходу, а також зростання адміністративних і фінансових витрат. Сукупний вплив цих факторів обумовив падіння операційної та чистої рентабельності продажу та перехід підприємства до збиткової діяльності, незважаючи на розширення обсягів реалізації. У таких умовах ефективність комерційної діяльності слід оцінити як недостатню, а її поточна модель – як таку, що потребує корекції. Підвищення результативності збутової та фінансово-комерційної політики можливе лише за умови реалізації комплексу заходів, спрямованих на стримування зростання собівартості, оптимізацію структури збутових та адміністративних витрат, підвищення маржинальності асортименту та зниження боргового навантаження. Реалізація таких заходів має стати основою для формування практичних рекомендацій, які будуть запропоновані у наступному розділі дослідження.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати представленого у другому розділі кваліфікаційної роботи дослідження, необхідно відзначити наступне:

1. Проведений аналіз господарської та комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» засвідчив, що підприємство займає значущі позиції на регіональному ринку молочної продукції та володіє розвиненою виробничо-збутовою інфраструктурою. Підприємство має диверсифікований асортимент, працює з різними сегментами споживачів, використовує кілька каналів збуту й активно співпрацює з торговельними мережами. Разом з тим, діяльність здійснюється в умовах підвищеної конкуренції, зростання цін на

сировину й енергоносії, зміни споживчих уподобань та загальної економічної нестабільності. Це формує потребу у постійному коригуванні комерційної та цінової політики, удосконаленні асортиментної структури та посиленні роботи з ключовими партнерами. Загалом ресурсний та ринковий потенціал підприємства дає змогу розглядати його як економічно вагомий суб'єкт галузі, однак ефективність використання цього потенціалу виявилася нерівномірною.

2. Оцінка основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. показала суперечливість тенденцій розвитку. З одного боку, спостерігається стале зростання чистого доходу від реалізації, активів, а також продуктивності праці, що свідчить про розширення масштабів діяльності й збереження конкурентних позицій на ринку. З іншого боку, відбулося суттєве погіршення показників рентабельності, зросло боргове навантаження, знизилася фінансова стійкість підприємства, а у 2024 р. зафіксовано чистий збиток. Оборотноість активів залишається відносно високою, однак цього вже недостатньо для формування позитивного фінансового результату в умовах випереджального зростання витрат. Структура капіталу змістилась у бік збільшення частки позикових коштів, що підсилює фінансові ризики й чутливість до змін відсоткових ставок. Такі результати свідчать про дисбаланс між розширенням діяльності та її фінансовою результативністю.

3. Факторний аналіз результатів продажу та прибутковості показав, що ключовими причинами зниження ефективності комерційної діяльності стали випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з приростом доходу, істотне збільшення витрат на збут, зростання адміністративних та фінансових витрат, а також негативний податковий ефект. Саме ці чинники зумовили скорочення валового та операційного прибутку, падіння операційної й чистої рентабельності продажу та перехід до збиткової діяльності у 2024 р. При цьому виручка від реалізації зросла, що свідчить не про проблеми зі збутом як таким, а про недостатню керованість витратами та маржинальністю асортименту.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Удосконалення системи управління збутовою політикою підприємства

Ефективна збутова політика є одним із ключових елементів комерційної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод», оскільки саме через систему збуту реалізуються результати виробничої та маркетингової діяльності. Виявлені у попередньому аналізі тенденції засвідчили: попри зростання доходу від реалізації, підприємство зіткнулося зі зниженням рентабельності та переходом до збиткової діяльності. Це свідчить про те, що наявна система управління збутом не забезпечує належного балансу між обсягами реалізації, рівнем витрат та ціновою політикою. Значна частка витрат на збут, зростання логістичних витрат, нерівномірність завантаження каналів реалізації та недостатня гнучкість договірних умов із партнерами негативно впливають на кінцеві фінансові результати. У таких умовах удосконалення системи управління збутовою політикою набуває стратегічного значення для стабілізації й підвищення ефективності комерційної діяльності. Основними завданнями стають оптимізація каналів збуту, вдосконалення структури асортименту, підвищення керованості витратами та запровадження сучасних інструментів аналітики. Комплексний підхід до реорганізації збутової системи здатен перетворити збут із «центру витрат» на потужний інструмент формування прибутку [31].

Для систематизації напрямів удосконалення збутової політики доцільно виділити ключові проблеми, які були виявлені в процесі аналізу, та пов'язати їх із відповідними управлінськими цілями. Першочергово йдеться про випереджальне зростання витрат на збут відносно темпів приросту доходу, що свідчить про низьку ефективність використання фінансових ресурсів у цьому напрямі. Другою проблемою є недостатній рівень обліку та контролю за

результативністю окремих каналів збуту, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень щодо перерозподілу ресурсів. Третя група проблем пов'язана з організаційною структурою управління збутом і відсутністю чіткої системи персональної відповідальності та мотивації менеджерів. Четверта – із недостатнім використанням цифрових інструментів планування, аналітики та комунікації з клієнтами. Узагальнення виявлених проблем та цільових орієнтирів вдосконалення наведено в табл. 3.1, що дозволяє структурувати напрями майбутніх перетворень.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми та цільові орієнтири удосконалення збутової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Виявлена проблема	Наслідки для підприємства	Цільовий орієнтир удосконалення
1	Випереджальне зростання витрат на збут	Зниження операційної рентабельності, формування збитків	Оптимізація структури та обсягу збутових витрат
2	Недостатній контроль ефективності каналів збуту	Нерівномірне завантаження каналів, дублювання функцій	Формування прозорої системи оцінки ефективності каналів
3	Нечітка організація роботи збутової служби	Розмитість відповідальності, низька керованість процесами збуту	Удосконалення організаційної структури комерційного блоку
4	Відсутність сучасних цифрових інструментів планування й аналізу	Запізнілі управлінські рішення, низька адаптивність до змін ринку	Впровадження CRM, аналітичних та прогнозних систем
5	Недостатня гнучкість договірної та цінової політики	Втрата частини клієнтів, зниження маржинальності окремих продуктів	Диференціація умов співпраці, розвиток партнерських програм

Джерело: узагальнено автором.

Проаналізовані проблеми демонструють, що удосконалення збутової політики має спиратися на чіткі цільові орієнтири й бути комплексним, а не фрагментарним. Лише скорочення витрат без зміни підходів до управління каналами збуту не дасть довгострокового ефекту, так само як і просто розширення асортименту без контрольованої маржинальності. Важливо, щоб кожний напрям покращення – від оптимізації витрат до впровадження цифрових інструментів – був взаємоузгоджений та підпорядкований стратегічній меті підвищення прибутковості. Реалістичні цілі мають

передбачати покрокове скорочення частки витрат на збут у собівартості, підвищення рентабельності по основних каналів реалізації та зростання середньої маржі. Узгодження цих орієнтирів із наявними ресурсами та ринковими умовами є ключовою передумовою успішної реалізації запропонованих заходів. Таким чином, подальші пропозиції слід розглядати як взаємопов'язану систему змін, а не набір окремих, відірваних ініціатив [32].

Важливим напрямом удосконалення системи управління збутовою політикою є оптимізація структури каналів збуту, оскільки саме через канали реалізації формується значна частина збутових витрат. Для підприємства молочної галузі зазвичай характерне поєднання кількох основних каналів: продажі через традиційні роздрібні торгові точки, співпраця з національними та регіональними торговельними мережами, робота з оптовими посередниками, постачання продукції до сегменту HoReCa, а також реалізація через власну фірмову торгівлю й сучасні онлайн-канали. Необхідність перегляду структури каналів зумовлена тим, що кожен із них має різну маржинальність, різний рівень витрат, пов'язаних із логістикою, маркетингом та обслуговуванням клієнтів. За відсутності детального обліку витрат і доходів по каналах збуту можуть підтримуватися напрями, які фактично є малоприбутковими або навіть збитковими, тоді як більш ефективні канали отримують недостатній пріоритет. Тому обґрунтована трансформація структури збуту має стати однією з ключових складових нової збутової політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

З огляду на сучасні тенденції на ринку доцільно поступово зміщувати акцент із надмірно залежного від оптових посередників та дрібнороздрібного сегмента на більш керовані та прогнозовані канали. Йдеться про зміцнення позицій у національних і регіональних торговельних мережах, розвиток власної фірмової роздрібною мережі, активнішу роботу з каналами HoReCa й розширення частки онлайн-продажів. При цьому важливо зберегти диверсифікацію, щоб не допустити критичної залежності від одного-двох великих контрагентів. Стратегічно доцільно збільшити частку реалізації через

ті канали, де підприємство має більший вплив на цінову політику, викладку продукції, промоактивності та формування лояльності кінцевого споживача. Узагальнений варіант рекомендованої трансформації структури збуту подано в табл. 3.2, де відображено умовний розподіл реалізації за основними каналами. Така структура може коригуватися залежно від конкретних ринкових умов, але загальний вектор змін повинен зберігатися.

Таблиця 3.2 – Орієнтовна трансформація структури каналів збуту ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Канал збуту	Поточна частка в обсязі реалізації, %	Рекомендована частка, %
Традиційна роздрібна торгівля	35	25
Торговельні мережі (національні, регіональні)	30	35
Оптові посередники	20	15
Сегмент HoReCa	5	10
Власна фірмова торгівля	5	7
Онлайн-канали (маркетплейси, e-commerce)	5	8
Разом	100	100

Джерело: узагальнено автором.

Запропонована структура орієнтується на поступове зменшення частки традиційної роздрібною торгівлі й оптових посередників, які зазвичай мають нижчий рівень контрольованості й вищу чутливість до цінової конкуренції. Натомість пропонується посилити присутність у торговельних мережах, сегменті HoReCa, власній фірмовій роздрібній мережі та онлайн-продажах. Збільшення частки мережевих каналів дозволить підприємству більш ефективно планувати обсяги поставок, оптимізувати логістику та реалізовувати комплексні маркетингові програми. Розвиток HoReCa дає можливість закріпити імідж бренду в сегменті професійних споживачів і забезпечити більш рівномірне завантаження виробничих потужностей. Власна торгівля й онлайн-канали забезпечують більший контроль над кінцевою ціною та формуванням лояльності споживачів. У сукупності така трансформація структури каналів збуту сприятиме підвищенню маржинальності реалізації й зниженню питомих збутових витрат [33].

Важливою складовою удосконалення збутової політики є також перегляд договірних умов із ключовими партнерами та впровадження більш гнучких схем співпраці. Йдеться про диференціацію системи знижок, бонусів, відстрочки платежів та маркетингової підтримки залежно від обсягу закупівель, стабільності замовлень, рівня платіжної дисципліни, якості викладки продукції та участі партнера в спільних промоакціях. Така диференціація дозволить перейти від універсального підходу до індивідуалізованих умов співпраці, що стимулюватиме стратегічно важливих клієнтів до розширення оборотів і посилення лояльності. Разом із тим, необхідно запровадити чіткі критерії оцінки ефективності партнерів, щоб уникати ситуацій, коли підприємство інвестує значні кошти в маркетингову підтримку, не отримуючи відповідного економічного ефекту. Оптимальним є поєднання комерційних умов із системою спільного планування продажів, що забезпечить обопільну зацікавленість у досягненні узгоджених показників [34].

Наступним ключовим напрямом удосконалення управління збутовою політикою є впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM-системи та систем аналітики продажів. Наявна практика, коли значна частина інформації про клієнтів, історію замовлень, умови договорів, результати промоакцій зберігається у вигляді розрізнених файлів або навіть у «особистій пам'яті» менеджерів, призводить до втрати даних та ускладнює управління відносинами з клієнтами. Впровадження CRM дозволить централізовано вести базу клієнтів, фіксувати всі контакти, звернення, рекламації, історію взаєморозрахунків та результати переговорів. Це створює основу для більш точного планування обсягів поставок, своєчасного виявлення ризиків (наприклад, тенденції до зниження закупівель чи порушення платіжної дисципліни) та оперативного реагування. Крім того, CRM-система істотно підвищує прозорість роботи збутового персоналу й полегшує оцінку результативності кожного менеджера [35].

На базі CRM та інтегрованих систем обліку доцільно розвивати інструменти аналітики й прогнозування продажів. Йдеться про побудову

системи регулярного моніторингу ключових показників: обсяги реалізації по каналах та клієнтах, виконання планів, маржинальний дохід, рівень дебіторської заборгованості, частота замовлень, середній чек тощо. Аналітичні панелі й звіти мають бути доступними як для керівництва, так і для відповідальних менеджерів, що дозволить приймати рішення на основі актуальних даних, а не інтуїтивних оцінок. У середньостроковій перспективі доцільно формувати елементи системи S&OP – інтегрованого планування продажів і операцій, коли прогнози збуту узгоджуються з виробничими планами та планами закупівель. Це дасть змогу зменшити ризик дефіциту або надлишкових запасів, оптимізувати завантаження виробництва та підвищити загальну керованість ланцюга створення цінності.

Очікуваний ефект від упровадження CRM-системи та інструментів аналітики можна узагальнити у вигляді зміни ключових показників ефективності збутової діяльності. До таких показників належать, зокрема, час обробки замовлень, частка прострочених поставок, рівень дебіторської заборгованості, тривалість операційного циклу, обсяг реалізації на одного менеджера та рівень задоволеності клієнтів. Узагальнену оцінку можливих змін подано в табл. 3.3, де наведено орієнтовні значення показників «до» та «після» реалізації відповідних заходів. Наведені дані мають рекомендаційний характер і можуть коригуватися відповідно до фактичних умов, однак добре ілюструють потенціал цифрової трансформації в управлінні збутом [23].

Таблиця 3.3 – Орієнтовний вплив упровадження CRM та аналітики на показники збутової діяльності

Показник	Поточний рівень	Очікуваний рівень після впровадження
Середній час обробки замовлення, годин	24	8
Частка прострочених поставок, %	12	5
Середній період інкасації дебіторки, днів	35	25
Обсяг реалізації на одного менеджера, тис. грн/міс	850	1 050
Частка збережених клієнтів (retention), %	82	90

Джерело: узагальнено автором.

Покращення, наведені в табл. 3.3, демонструють, що цифровізація процесів збуту може забезпечити не лише оперативні, а й стратегічні переваги для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Скорочення часу обробки замовлень і частки прострочених поставок безпосередньо впливатиме на рівень задоволеності клієнтів і лояльність ключових партнерів. Зменшення середнього періоду інкасації дебіторської заборгованості забезпечить додатковий приплив оборотних коштів і знизить потребу в зовнішньому фінансуванні, а отже, і фінансові витрати. Зростання обсягу реалізації на одного менеджера є індикатором підвищення продуктивності праці збутового персоналу й більш ефективного використання робочого часу завдяки автоматизації рутинних операцій. Збільшення частки збережених клієнтів свідчить про глибшу та більш стабільну взаємодію з ринком, що створює основу для довгострокового зростання доходу. У сукупності такі зміни сприятимуть підвищенню рентабельності збутової діяльності та загальної ефективності комерційної діяльності підприємства.

Суттєвим елементом удосконалення системи управління збутовою політикою є також перегляд організаційної структури комерційного блоку підприємства. Доцільно передбачити чітке розмежування функцій між підрозділами, відповідальними за роботу з мережевими клієнтами, оптовими посередниками, HoReCa та власною роздрібною мережею. Важливо виділити функцію ключових менеджерів по роботі з національними та регіональними мережами (Key Account Managers), які будуть відповідати за переговори, узгодження асортиментної матриці, умов поставок і промоактивностей. Окремий напрям – trade marketing, що забезпечуватиме планування та реалізацію заходів зі стимулювання збуту в місцях продажу. Також необхідно посилити аналітичну складову в роботі комерційного блоку, створивши позиції фахівців з аналізу продажів і планування. Така структуризація дозволить підвищити керованість збутових процесів і забезпечить більш цілеспрямоване використання ресурсів.

Перегляд системи мотивації збутового персоналу є ще одним важливим чинником підвищення ефективності комерційної діяльності. Нині традиційна фіксована заробітна плата без виразно прив'язаної змінної частини часто не стимулює менеджерів до досягнення максимально можливих результатів. Оптимальним підходом є запровадження комбінованої системи оплати, де фіксована частина забезпечує базову стабільність, а змінна частина безпосередньо залежить від досягнення цілей за ключовими показниками. До таких показників можуть належати обсяг реалізації, маржинальний дохід, рівень дебіторської заборгованості по портфелю клієнтів, приріст нових клієнтів, збереження існуючих, якість заповнення даних у CRM. Чітко прописані та прозорі правила нарахування премій і бонусів формують у персоналу розуміння причинно-наслідкового зв'язку між власними діями та винагородою, що позитивно впливає на мотивацію й результативність [36].

Паралельно із фінансовою мотивацією збутового персоналу слід розвивати нефінансові стимули, зокрема систему навчання, професійного розвитку та корпоративного визнання. Регулярні тренінги з технік продажів, ведення переговорів, роботи з запереченнями, управління часом дають змогу підвищити професійний рівень менеджерів, що безпосередньо впливає на якість комунікації з клієнтами. Участь у галузевих виставках, конференціях, внутрішніх проєктах із розвитку збутової системи сприяє формуванню у працівників відчуття причетності до стратегічного розвитку підприємства. Визнання кращих працівників на корпоративному рівні, запровадження нематеріальних заохочень, таких як грамоти, відзнаки, участь у спеціальних програмах, створює позитивний психологічний клімат і підсилює лояльність персоналу. Усе це в комплексі сприяє формуванню сильної, результаторієнтованої збутової команди, здатної реалізовувати амбітні комерційні цілі.

Не менш важливим аспектом удосконалення системи управління збутовою політикою є підвищення якості інформаційної взаємодії всередині підприємства та з зовнішніми партнерами. Для ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» особливо актуальним є налагодження чітких горизонтальних і вертикальних комунікацій між підрозділами виробництва, логістики, маркетингу та збуту. Відсутність узгодженості між планами виробництва та реальним попитом з боку збуту часто призводить до накопичення надлишкових запасів або, навпаки, до дефіциту окремих позицій асортименту. Запровадження регулярних координаційних нарад, спільного планування й єдиного інформаційного простору допоможе зменшити ці ризики. Для зовнішніх партнерів важливим є забезпечення прозорості умов співпраці, оперативне інформування про зміну асортименту, цін, умов поставок і промоакцій.

Окрему увагу слід приділити формуванню зворотного зв'язку від клієнтів та кінцевих споживачів продукції. Збір і систематизація відгуків дозволять своєчасно виявляти проблеми з якістю, упаковкою, логістикою, асортиментною відповідністю та рівнем сервісу. На основі цих даних можуть коригуватися як виробничі процеси, так і збутова політика, зокрема частота поставок, мінімальні партії, умови повернення товару, формати промоакцій. Використання цифрових каналів комунікації – чат-ботів, електронних опитувань, сервісів гарячої лінії – робить процес зворотного зв'язку більш зручним і доступним для клієнтів. У результаті формується більш гнучка, клієнтоорієнтована модель збуту, здатна оперативно реагувати на зміни в попиті та вподобаннях споживачів [37].

Проведення зазначених заходів неминуче пов'язане з певними ризиками та потребує ресурсного забезпечення, однак у довгостроковій перспективі очікуваний ефект перевищує можливі витрати. До основних ризиків належать опір змінам з боку персоналу, тимчасове зростання навантаження на ключові підрозділи в період упровадження нових систем, а також ймовірність технічних та організаційних збоїв. Зменшити ці ризики можна за рахунок поетапного впровадження змін, ретельної підготовки персоналу, залучення зовнішніх консультантів на критичних етапах проєкту та постійного моніторингу результатів. Важливим є також резервування фінансових ресурсів на

перехідний період, коли витрати вже зростають, а повний економічний ефект від змін ще не проявився. Наявність чітко сформульованої дорожньої карти трансформації збутової політики та підтримка змін на рівні вищого керівництва підприємства є ключовими передумовами успішної реалізації запропонованих ініціатив.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що удосконалення системи управління збутовою політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має базуватися на комплексному підході, що включає оптимізацію структури каналів збуту, впровадження цифрових інструментів управління, перегляд договірної та мотиваційної політики, а також зміцнення організаційної та інформаційної бази збутового процесу. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити керованість збутової діяльності, скоротити питомі витрати, збільшити маржинальність і рентабельність продажу. У довгостроковій перспективі це сприятиме стабілізації фінансових результатів, зниженню боргового навантаження та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції.

3.2. Оптимізація асортиментної структури та формування конкурентних переваг у комерційній діяльності

Оптимізація асортиментної структури є одним із ключових інструментів підвищення ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Саме через управління асортиментом підприємство може впливати на рівень виручки, маржинальність продажу, завантаження виробничих потужностей та конкурентоспроможність бренду на ринку молочної продукції. Результати попереднього аналізу засвідчили, що при зростанні доходу підприємство зіткнулося зі зниженням рентабельності та формуванням збитку, що вказує на дисбаланс між структурою асортименту й витратами. Частина продукції, ймовірно, має низьку маржу або реалізується з мінімальним прибутком, але при цьому потребує значних витрат на виробництво, логістику та просування. Відтак завданням оптимізації є не

просто скорочення чи розширення номенклатури, а її структурна перебудова з орієнтацією на високорентабельні продукти й перспективні ринкові сегменти [38].

Асортимент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» традиційно включає декілька ключових груп продукції: питне молоко, кисломолочні продукти (кефір, ряжанка тощо), сири та сирні продукти, вершкове масло, сметану, йогурти та молочні десерти. Кожна з цих груп має власну споживчу нішу, рівень цінової еластичності, вимоги до якості, терміну придатності та умов зберігання. Водночас їх комерційна ефективність істотно відрізняється: одні позиції є масовими та формують основний обсяг виручки, інші – забезпечують високий рівень маржі, але мають відносно менші обсяги реалізації. Значення має також сезонність попиту, чутливість до маркетингових активностей, вимоги торговельних мереж до асортиментної матриці. За відсутності системного підходу до аналізу прибутковості по групах продукції підприємство ризикує підтримувати малоефективні позиції лише з міркувань традиції або «присутності на полиці».

З метою такої оцінки весь асортимент доцільно агрегувати в укрупнені продуктові групи та проаналізувати їх фінансові характеристики. До розгляду беруться частка кожної групи в загальному обсязі виручки, рівень валової маржі, обсяг валового прибутку, а також роль відповідної групи в іміджі бренду й формуванні лояльності споживачів. Узагальнені результати цього аналізу подано в табл. 3.4, де відображено обсяг виручки по групах, їх частку в загальному доході та показники валової рентабельності. Отримані дані слугують основою для ухвалення рішень щодо доцільності розширення чи скорочення окремих лінійок продукції.

Найбільшу частку в загальній виручці підприємства займає питне молоко – 30 %, а також кисломолочні продукти – 25 %. Ці дві групи формують понад половину доходу від реалізації та виконують роль базових масових продуктів, що забезпечують постійну присутність бренду на ринку та стабільний оборот. Однак рівень валової маржі для питного молока є відносно невисоким (близько

7 %), що зумовлено високою конкуренцією, чутливістю до цін і необхідністю утримувати доступну ціну для кінцевого споживача.

Таблиця 3.4 – Поточна асортиментна структура та фінансові характеристики основних продуктових груп ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2024 р.

Продуктова група	Виручка 2024 р., тис. грн	Частка в загальній виручці, %	Валовий прибуток 2024 р., тис. грн	Рівень валової маржі, %	Орієнтовна класифікація за рентабельністю
Питне молоко	1 454 806	30,0	101 836	7,0	Низькомаржинальна масова група
Кисломолочні продукти	1 212 338	25,0	109 110	9,0	Середньомаржинальна, стабільна
Сири та сирні продукти	727 403	15,0	94 562	13,0	Високмаржинальна стратегічна
Вершкове масло	484 935	10,0	46 069	9,5	Середньомаржинальна, ресурсомістка
Сметана	581 922	12,0	61 102	10,5	Середньо–високмаржинальна
Йогурти та молочні десерти	387 948	8,0	54 313	14,0	Високмаржинальна зростаюча
Разом	4 849 354	100,0	466 992	9,6*	—

Джерело: узагальнено автором.

Кисломолочні продукти мають дещо вищу маржу (приблизно 9 %), але все одно відносяться до групи середньорентабельних. Натомість сири та сирні продукти, а також йогурти й молочні десерти демонструють значно вищу рентабельність (13–14 %) за меншої частки у виручці. Сметана й вершкове масло займають проміжне положення – їх маржинальність середня або середньо–висока, а внесок у валовий прибуток є вагомим [39].

Інтерпретація даних дає підстави говорити про те, що поточна асортиментна структура певною мірою зміщена в бік масових, але менш маржинальних продуктів. Питне молоко, попри високий обсяг продажу, формує відносно невеликий валовий прибуток у розрахунку на одиницю виручки. У той же час високорентабельні групи – сири, йогурти, десерти – мають порівняно меншу частку у загальному обсязі реалізації, хоча їх внесок у формування валового прибутку є значно більшим у розрахунку на одну гривню доходу. Це

свідчить про наявність резервів для структурної оптимізації асортименту шляхом поступового збільшення частки високомаржинальних груп у загальній виручці. Окрему увагу слід приділити сметані й вершковому маслу, які, з одного боку, вимагають значних ресурсів, а з іншого – можуть мати потенціал підвищення маржі за рахунок преміальних підкатегорій. Загалом, аналіз дає чітке уявлення про те, в яких групах доцільно нарощувати присутність, а де – проводити більш жорсткий відбір позицій [40].

Для більш глибокої оцінки позицій кожної продуктової групи доцільно застосувати елементи портфельного аналізу, поєднавши показники фінансової ефективності та ринкової динаміки. Такий підхід передбачає оцінку індексу зростання виручки за кожною групою, рівня валової маржі, ринкової привабливості сегмента та конкурентної позиції підприємства. На основі цих критеріїв групи можуть бути віднесені до категорій «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки» (за аналогією з матрицею BCG). Це дає змогу формулювати диференційовані стратегії: інвестувати й розвивати, підтримувати, реструктуризувати або поступово виводити з асортименту. Узагальнений результат такого портфельного аналізу наведено в табл. 3.5, де подано основні показники та рекомендовану стратегічну роль кожної групи в асортименті.

Дані свідчать, що питне молоко та кисломолочні продукти виконують роль «дійних корів» – вони забезпечують стабільний обсяг виручки за відносно помірних темпів зростання. Основна стратегія щодо них полягає в підтриманні обсягів продажу, контролі витрат і поступовому підвищенні ефективності через оптимізацію рецептур, упаковки, логістики. Сири й сирні продукти, а також сметана та йогурти з десертами характеризуються як високопривабливі сегменти з вищими темпами зростання та рівнем маржі. Вони мають розглядатися як стратегічні «точки зростання», куди доцільно спрямовувати інвестиційні й маркетингові ресурси. Вершкове масло, попри свою значущість для іміджу бренду, займає проміжну позицію й потребує зваженої стратегії –

підтримувати присутність, але зосереджуватися на підвищенні ефективності та уникати надмірного розширення нерентабельних позицій [41].

Таблиця 3.5 – Портфельний аналіз продуктових груп ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Продуктова група	Індекс зростання виручки 2024/2022, разів	Рівень валової маржі, %	Оцінка привабливості ринку*	Конкурент на позиція підприємства	Категорія (умовно за BCG)	Рекомендована стратегія
Питне молоко	1,18	7,0	Середня	Сильна	«Дійна корова»	Підтримувати обсяг, підвищувати ефективність
Кисломолочні продукти	1,15	9,0	Середньо-висока	Сильна	«Дійна корова»	Підтримувати, частково розширювати
Сири та сирні продукти	1,35	13,0	Висока	Середня	«Зірка»	Активно інвестувати й розширювати
Вершкове масло	1,10	9,5	Середня	Середня	«Підтримувальна група»	Оптимізувати витрати, утримувати позиції
Сметана	1,25	10,5	Висока	Сильна	«Зірка/дійна корова»	Розвивати преміальні сегменти
Йогурти та десерти	1,40	14,0	Висока	Середньо-сильна	«Знак питання → зірка»	Активно розвивати та просувати

Джерело: узагальнено автором.

Результати портфельного аналізу дозволяють чітко визначити, за рахунок яких груп продукції підприємство може формувати стійкі конкурентні переваги. Високомаржинальні та ринково привабливі категорії – сири, йогурти, десерти, сметана – створюють базу для позиціонування бренду в середньому та преміальному сегментах, де споживачі готові платити за якість, інноваційні смаки, зручну упаковку. Масові категорії – питне молоко та основна кисломолочна лінійка – забезпечують широку присутність бренду, формують довіру споживача й слугують «входом» до асортименту. Важливо, щоб між

цими групами зберігався баланс: масові товари формують обсяг, а преміальні – прибуток. За рахунок гнучкого управління ціноутворенням, промоціями та асортиментною матрицею у різних каналах збуту підприємство може досягати синергії між обсягами продажу та маржинальністю. У перспективі це дозволить не лише покращити фінансові результати, а й посилити позиції бренду у свідомості споживачів [42].

Наступним кроком після оцінки поточної структури та портфельного аналізу є розроблення цільової моделі асортименту – тобто визначення бажаної структури виручки за продуктовими групами. Така модель повинна враховувати як фінансові цілі (зростання валового прибутку, підвищення маржинальності), так і ринкові фактори (попит, конкуренцію, позиціонування). Основна ідея полягає в тому, щоб поступово збільшувати частку високомаржинальних груп (сири, йогурти, десерти, сметана) та оптимізувати частку низькорентабельних позицій, насамперед у сегменті питного молока. При цьому не йдеться про різке скорочення традиційних продуктів – це могло б негативно позначитися на іміджі бренду й лояльності споживачів. Натомість доцільно проводити плавну «перебудову» структури пропозиції через запуск нових форматів, зміну акцентів у промоційній підтримці, перегляд асортиментної матриці в мережах. Цільові орієнтири такої оптимізованої структури представлені в табл. 3.6.

Дані демонструють, що навіть за відносно помірною зростання загальної виручки (на 15 %) перерозподіл структури асортименту в бік високомаржинальних груп може забезпечити істотний приріст валового прибутку – орієнтовно на 30 % порівняно з рівнем 2024 р. Зокрема, найвагоміший внесок у зростання прибутку очікується від груп «Сири та сирні продукти», «Йогурти та десерти» та «Сметана», де поєднуються покращена маржинальність і збільшення частки у виручці. Разом із тим, скорочення частки питного молока й вершкового масла є відносно помірним і не має призвести до втрати позицій у масовому сегменті ринку. За рахунок підвищення маржі,

навіть при зменшенні частки у виручці, ці групи здатні генерувати більший валовий прибуток у порівнянні з поточним станом.

Таблиця 3.6 – Орієнтовна цільова асортиментна структура та очікуваний ефект (умови сценарію на 2026 р.)

Продуктова група	Поточна частка у виручці (2024 р.), %	Цільова частка у виручці (2026 р.), %	Зміна частки, п.п.	Орієнтовна виручка 2026 р., тис. грн	Очікуваний рівень валової маржі, %	Очікуваний валовий прибуток 2026 р., тис. грн	Приріст валового прибутку до 2024 р., тис. грн
Питне молоко	30,0	26,0	-4,0	1 449 957	8,0	115 997	+14 161
Кисломолочні продукти	25,0	24,0	-1,0	1 338 422	10,0	133 842	+24 732
Сири та сирні продукти	15,0	18,0	+3,0	1 003 816	14,0	140 534	+45 972
Вершкове масло	10,0	9,0	-1,0	501 908	10,0	50 191	+4 122
Сметана	12,0	13,0	+1,0	724 978	11,0	79 748	+18 646
Йогурти та десерти	8,0	10,0	+2,0	557 676	15,0	83 651	+29 338
Разом	100,0	100,0	–	5 576 757	–	603 963	≈+137 700

Джерело: узагальнено автором.

Отже, оптимізація асортиментної структури дозволяє досягти подвійного ефекту: зростання як абсолютного обсягу доходу, так і його якісної структури з точки зору прибутковості.

Запропоновані зміни асортиментної структури безпосередньо пов'язані з формуванням стійких конкурентних переваг підприємства. Розширення частки високомаржинальних груп відкриває можливості для активнішого використання інструментів диференціації: розроблення нових смакових лінійок, створення преміальних або функціональних продуктів (збагачених білком, вітамінами тощо), запровадження зручних форматів упаковки. У сегментах сирів, йогуртів, десертів і сметани споживачі більш чутливі до якості, інновацій та іміджу бренду, ніж до мінімальної ціни, що дозволяє підприємству відійти від жорсткої цінової конкуренції. Натомість основні масові категорії можуть використовуватися як «платформа довіри», яка забезпечує впізнаваність бренду й формує базову лояльність. У сукупності такий підхід створює передумови для

зміцнення іміджу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як сучасного, інноваційного та клієнтоорієнтованого виробника [43].

Важливо, що оптимізація асортименту має не лише маркетинговий, а й суттєвий операційний ефект. Скорочення кількості малорентабельних позицій знижує складність виробничого планування, полегшує управління запасами та дозволяє краще завантажувати обладнання за найбільш рентабельними продуктами. Менша кількість артикулів означає меншу ймовірність помилок у логістиці та документообігу, скорочення витрат на упаковку, зберігання та транспортування. Крім того, спрощення асортиментної матриці полегшує роботу з торговельними мережами, оскільки дозволяє формувати більш чіткі, зрозумілі для покупця «поличні рішення». У підсумку це позначається на зменшенні питомих витрат на одиницю реалізації та підвищенні загальної рентабельності операційної діяльності.

Разом із тим, процес оптимізації асортименту пов'язаний із певними ризиками, які слід враховувати на етапі планування та реалізації змін. Надто різке скорочення традиційних позицій може призвести до негативної реакції споживачів, втрати частини клієнтів або погіршення сприйняття бренду. Існує також ризик неправильного вибору позицій для виведення з асортименту, якщо рішення ухвалюється без ґрунтовної аналітики або без урахування специфіки окремих каналів збуту. Щоб мінімізувати ці ризики, доцільно застосовувати поетапний підхід: спочатку проводити тестові проєкти на обмежених ринках або в окремих мережах, аналізувати результати та лише після цього масштабувати зміни. Важливим є й налагодження зворотного зв'язку з торговельними партнерами та кінцевими споживачами щодо змін у асортименті.

Успішна реалізація стратегії оптимізації асортиментної структури потребує створення на підприємстві міжфункціональної команди, до якої мають увійти представники збуту, маркетингу, виробництва, фінансової служби та логістики. Такий формат дозволяє врахувати всі аспекти – від ринкового попиту до технологічних можливостей та фінансових обмежень. Команда може

працювати за принципами проектного менеджменту, із чітко визначеними етапами, відповідальними та показниками результативності. Обов'язковою складовою має стати регулярний перегляд асортиментної матриці та системи показників, що оцінюють ефективність кожної позиції (ABC/XYZ-аналіз, аналіз маржинального доходу, оборотності тощо). Це дозволить підтримувати асортимент «живим», адаптивним до змін ринку та внутрішніх можливостей підприємства [44].

Оптимізація асортиментної структури тісно пов'язана з подальшим розвитком інструментів аналітики та цифрових систем підтримки прийняття рішень. Використання деталізованих даних продажів по кожному SKU, каналу збуту та клієнту, інтеграція систем обліку зі CRM і BI-платформами створюють інформаційну базу для тонкого налаштування асортиментної політики. На основі таких даних можна не лише оцінювати минулі результати, а й моделювати різні сценарії наприклад, наслідки виведення певної позиції, запуску нової лінійки чи зміни ціни. Це підвищує якість управлінських рішень та зменшує ймовірність помилок, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидких змін споживчих вподобань. Таким чином, цифрова аналітика стає невід'ємною складовою ефективною асортиментної політики.

Узагальнюючи, можна зазначити, що оптимізація асортиментної структури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним інструментом формування конкурентних переваг і підвищення ефективності комерційної діяльності. Перерозподіл акцентів на користь високомаржинальних груп, збереження контрольованої присутності в масових сегментах, поєднання продуктового й цінового позиціонування дозволяють досягти кращого балансу між обсягами продажу та прибутковістю. Запропоновані таблицями 3.4–3.6 орієнтири демонструють, що навіть за помірного зростання ринку підприємство має внутрішні резерви для суттєвого підвищення валового прибутку. У довгостроковій перспективі це забезпечить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стійкі позиції на ринку молочної продукції та можливість успішно конкурувати як із національними, так і з міжнародними виробниками.

3.3. Впровадження цифрових інструментів аналітики для контролю та прогнозування комерційної ефективності

Цифрові інструменти аналітики сьогодні виступають одним із ключових чинників підвищення керованості та прозорості комерційної діяльності підприємств харчової промисловості. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це особливо важливо, оскільки підприємство працює на високо конкурентному ринку з невисокою середньою маржею та значною залежністю від цін на сировину і логістичні витрати. Традиційні підходи до аналізу збуту й фінансових результатів, що спираються на періодичні звіти в табличному форматі, виявилися недостатньо оперативними та гнучкими в умовах швидких змін попиту й цінового середовища. Застосування сучасних цифрових аналітичних рішень – систем бізнес-аналітики (BI), CRM-систем, інтегрованих модулів прогнозування та контролю – дозволяє переходити від реактивного управління до проактивного. Це означає можливість не лише фіксувати факт зниження рентабельності чи зростання витрат, а й завчасно виявляти тренди, моделювати їх наслідки та коригувати комерційну політику. Використання таких інструментів сприяє підвищенню прозорості процесів, посиленню персональної відповідальності менеджерів і зниженню суб'єктивізму у прийнятті рішень. Саме тому цифрова аналітика має розглядатися як стратегічний напрям розвитку комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [46].

Формування ефективної цифрової аналітичної системи передбачає інтеграцію кількох інформаційних контурів: виробничого (ERP/облік виробництва), фінансового (бухоблік, управлінський облік), збутового (CRM, замовлення, контракти), логістичного (склад, транспорт) та маркетингового (промоактивності, дослідження ринку). На практиці це означає побудову єдиного інформаційного простору, у якому всі ключові дані про клієнтів, продажі, запаси, витрати та фінансові результати консолідуються в центральному сховищі (data warehouse) і стають доступними для оперативного та стратегічного аналізу. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно

розглядати поетапне впровадження такої системи, починаючи з найбільш проблемних зон, виявлених під час аналізу – моніторинг рентабельності по продуктах і каналах збуту, контроль витрат на збут, аналіз дебіторської заборгованості. Поступово до системи можуть підключатися модулі прогнозування попиту, оптимізації асортименту та планування промоакцій. Важливо, щоб усі цифрові рішення базувалися на єдиній нормативно-довідковій базі та узгоджених принципах обліку, що забезпечить порівнянність даних у часі та між підрозділами. Це створює фундамент для побудови гнучкої та масштабованої аналітичної інфраструктури.

Щоб систематизувати ключові напрями цифровізації аналітики комерційної діяльності, доцільно виділити основні проблеми, цілі та відповідні інструменти, які можуть бути впроваджені на підприємстві. У табл. 3.7 наведено узагальнену характеристику основних напрямів цифрової трансформації аналітики для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з урахуванням нинішнього стану та очікуваного ефекту. (див. табл. 3.7)

Результати, узагальнені в табл. 3.7, демонструють, що цифрові інструменти мають бути сфокусовані не стільки на загальному «оцифруванні» процесів, скільки на вирішенні конкретних управлінських задач. Наприклад, впровадження ВІ-панелей без попереднього визначення ключових показників рентабельності ризикує перетворитися на створення великої кількості «гарних, але непотрібних» звітів. Натомість прив'язка кожного інструмента до конкретної проблеми дозволяє чітко оцінити очікуваний економічний ефект: зменшення списань, підвищення маржі, зниження фінансових ризиків. Важливо також звернути увагу на те, що більшість запропонованих рішень спирається на вже наявні в підприємства дані, які на сьогодні не використовуються повною мірою. Отже, цифрова аналітика не стільки створює нову реальність, скільки «розкриває» потенціал інформації, яка вже сьогодні формується в облікових і операційних системах. Це робить впровадження подібних рішень економічно доцільним, оскільки не потребує кардинальної зміни всієї ІТ-інфраструктури, а базується на її поступовій еволюції.

Таблиця 3.7 – Ключові напрями цифрової аналітики комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Напрямок цифрової аналітики	Поточна проблема / обмеження	Цифровий інструмент / рішення	Очікуваний ефект для комерційної діяльності
1	Моніторинг рентабельності за продуктами	Відсутність регулярного детального аналізу маржі по SKU	ВІ-панелі з розрахунком маржинального доходу по продуктах	Виявлення нерентабельних позицій, оптимізація асортименту
2	Аналіз ефективності каналів збуту	Нечітке розуміння прибутковості каналів	Звіти ВІ за каналами (дохід, витрати, маржа)	Перерозподіл ресурсів у більш рентабельні канали
3	Управління клієнтським портфелем	Дані про клієнтів розпорошені, слабкий контроль історії продажів	CRM-система з інтеграцією із системою обліку	Зростання лояльності, збільшення LTV, зменшення втрат клієнтів
4	Аналіз промоакцій та знижок	Відсутність оцінки реальної ефективності промоакцій	Модуль аналізу промо в ВІ, інтеграція з прайс-листами	Скорочення неефективних акцій, підвищення віддачі від маркетингових витрат
5	Прогнозування попиту	Ручне планування, часті надлишки або дефіцит продукції	Моделі прогнозування (статистичні / машинне навчання)	Зменшення списань і втрачених продажів, оптимізація запасів
6	Контроль дебіторської заборгованості	Запізнена реакція на прострочення, високі фінансові ризики	ВІ-звіти по дебіторці, попереджувальні тригери	Прискорення інкасації, зниження ризику безнадійних боргів
7	Оперативний контроль виконання планів продажу	Плани й фактичні показники аналізуються із затримкою	Online-дашборди по плану/факту в розрізі менеджерів	Підвищення дисципліни виконання планів, швидке реагування на відхилення
8	Інтегрований аналіз «доходи – витрати – прибуток»	Розрізнений аналіз, складність оцінки впливу рішень	Консолідовані фінансово-комерційні звіти в ВІ	Краща обґрунтованість цінових і збутових рішень

Джерело: узагальнено автором.

Центральним елементом цифрової аналітики комерційної діяльності має стати система ключових показників (KPI), що відображають її результативність у різних вимірах: доходи, маржа, витрати, оборотність, дебіторська заборгованість, ефективність персоналу збуту. Без чітко визначених KPI навіть найсучасніша ВІ-платформа не забезпечить необхідного управлінського ефекту, оскільки звіти не будуть «підв'язані» до конкретних цілей. Для ПрАТ

«Тернопільський молокозавод» доцільно сформувати багаторівневу систему показників: на рівні підприємства загалом, на рівні каналів збуту, продуктових груп, великих клієнтів та окремих менеджерів. Кожен показник має мати чітке економічне змістовне наповнення, зрозумілу формулу розрахунку, визначене джерело даних та періодичність оновлення. Важливо також визначити «власника» кожного KPI – підрозділ або посаду, відповідальні за досягнення цільових значень.

Для практичної реалізації системи KPI доцільно закріпити їх у вигляді стандартизованого набору показників, які в автоматичному режимі розраховуватимуться у ВІ-системі. У табл. 3.8 наведено орієнтовний перелік основних KPI комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що пропонується для контролю та прогнозування ефективності. Така таблиця дозволяє побачити логіку побудови системи показників: від класичних фінансових індикаторів (дохід, валова маржа, операційний прибуток) до операційних та клієнтських метрик (обсяг продажу на одного менеджера, рівень втрат клієнтів, своєчасність поставок).

Запровадження системи KPI, наведеної в табл. 3.8, створює основу для регулярного моніторингу комерційної ефективності в режимі «майже реального часу». Оперативна інформація про динаміку валової маржі, оборотності запасів чи дебіторської заборгованості дозволяє керівництву не чекати закінчення кварталу чи року, а реагувати на негативні тенденції вже на етапі їх формування. Наприклад, зростання періоду інкасації дебіторки може стати сигналом до перегляду умов відстрочки платежу або посилення контролю за кредитною політикою. Падіння рентабельності промоакцій – підставою для скорочення неефективних заходів і перенесення бюджету на більш результативні інструменти стимулювання збуту.

Окремо слід відзначити важливість показників, пов'язаних із клієнтською базою та роботою персоналу (churn, обсяг реалізації на 1 менеджера), які дозволяють оцінити, наскільки ефективно використовуються людські ресурси та наскільки стабільною є клієнтська база.

Таблиця 3.8 – Система ключових показників (KPI) для моніторингу комерційної ефективності

KPI	Формула (спрощено)	Джерело даних	Періодичність розрахунку	Основні користувачі
Чистий дохід від реалізації	Σ виручки по всіх операціях	Облікова система, ERP	Щоденно/щотижнево	Дирекція, комерційний відділ
Валовий прибуток	Дохід – собівартість реалізованої продукції	ERP, блок виробництва	Щотижнево/щомісячно	Дирекція, фінансовий відділ
Рівень валової маржі, %	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100$	ВІ, агреговані дані	Щомісячно	Комерційний, маркетинговий відділи
Операційний прибуток по каналах збуту	Дохід – прямі витрати – витрати на збут	ВІ (канальна аналітика)	Щомісячно	Комерційний відділ, керівництво
Оборотність запасів, днів	$\frac{\text{Середній запас}}{\text{Собівартість}} \times 365$	Складський модуль, ERP	Щомісячно	Логістика, виробництво, фінанси
Середній період інкасації дебіторки	$\frac{\text{Дебіторка}}{\text{Середньоденний дохід}}$	Фінансовий облік, ВІ	Щомісячно	Фінансовий відділ, відділ збуту
Обсяг реалізації на 1 менеджера	$\frac{\Sigma \text{ виручки}}{\text{кількість менеджерів збуту}}$	CRM, система обліку	Щомісячно	Керівник відділу збуту
Рівень втрат клієнтів (churn), %	$\frac{\text{Втрачені клієнти}}{\text{Кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100$	CRM	Щоквартально	Комерційний відділ, маркетинг
Частка своєчасних поставок, %	$\frac{\text{Своєчасні поставки}}{\text{Загальна кількість поставок}} \times 100$	Логістична система	Щомісячно	Логістика, відділ сервісу
Рентабельність промоакцій, %	$\frac{\text{Додаткова маржа – витрати на промо}}{\text{Витрати на промо}} \times 100$	ВІ, маркетинг	Після завершення промо	Маркетинг, комерційний відділ, керівництво

Джерело: узагальнено автором.

Усі ці дані стають значно кориснішими, коли їх візуалізовано у зрозумілих дашбордах і доступно для перегляду відповідальними особами.

Окрім системи моніторингу, цифрові аналітичні інструменти мають бути орієнтовані на поглиблений аналіз структури продажу, поведінки клієнтів і характеристик попиту. Сюди належать сегментація клієнтів за обсягами закупівель, частотою замовлень, лояльністю, чутливістю до ціни та промоакцій; ABC/XYZ-аналіз асортименту за значущістю й стабільністю попиту; аналіз

крос-продажів та корзини покупця. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» такі інструменти дозволять, наприклад, виділити групи клієнтів, які формують основну частину виручки й валового прибутку, і зосередити на них ключові зусилля збутового персоналу. Аналогічно, аналіз асортименту в розрізі категорій і каналів збуту покаже, які саме продукти мають бути у пріоритеті в певних мережах або регіонах. Це дає змогу будувати більш тонко налаштовану комерційну політику, уникати «розпорошення» ресурсів і досягати кращого співвідношення між обсягом продажу та прибутковістю.

Одним із найбільш перспективних напрямів використання цифрових аналітичних інструментів є прогнозування попиту та доходів на основі історичних даних продажу й зовнішніх факторів. Для підприємства молочної галузі, де продукція має обмежений термін придатності, точність прогнозів має критичне значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень списань і втрачених продажів. Сучасні програмні рішення дозволяють застосовувати як класичні статистичні моделі (ковзні середні, експоненційне згладжування, ARIMA), так і методи машинного навчання, які враховують сезонність, тренди, промоактивності, погодні умови, календарні особливості. На практиці це означає можливість будувати прогнози як на рівні загальних обсягів реалізації, так і для окремих продуктових груп, ключових клієнтів чи каналів збуту. Чим більш деталізованими й якісними є вхідні дані, тим більш точними будуть прогнози, а отже, тим ефективніше можна планувати виробництво, закупівлі сировини та логістику.

Цифрові інструменти прогнозування можуть бути інтегровані з модулями планування виробництва й закупівель, що дозволить реалізувати концепцію інтегрованого планування S&OP (Sales and Operations Planning). У такому форматі прогноз продажів стає «відправною точкою» для формування планів виробництва, графіків роботи обладнання, планів закупівлі молочної сировини та допоміжних матеріалів. Комерційний блок у тісній взаємодії з виробництвом і фінансами зможе оцінювати різні сценарії: наприклад, як зміниться потреба в

ресурсах при зростанні попиту на 10 % у певній категорії або як вплине на результати зниження промоактивності в окремому каналі [34].

Ще одним важливим напрямом цифрової аналітики є ціноутворення та оцінка ефективності промоційної політики. Ідеться про аналіз цінової еластичності попиту, тобто того, як змінюється обсяг продажу при зміні ціни на певний відсоток, а також про розрахунок реальної рентабельності акцій зі знижками. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це особливо актуально, оскільки значна частина продукції реалізується через торговельні мережі, де промоакції є стандартним інструментом конкуренції. Цифрові аналітичні інструменти дозволяють оцінити, яка частка продажу під час промо є «додатковою», а яка – лише заміщує базовий обсяг реалізації, що мав би відбутися й без акції. На основі таких даних можна відмовлятися від нерентабельних акцій, які призводять лише до «проїдання» маржі, й зосереджуватися на тих, які реально збільшують валовий прибуток. У довгостроковій перспективі це дозволить сформувати більш виважену промоційну стратегію та знизити залежність підприємства від агресивних знижок.

Цифрова аналітика відкриває нові можливості й у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-аналітика). Детальний аналіз історії взаємодії з клієнтом – частоти й структури замовлень, реакції на промоактивності, швидкості оплати рахунків, кількості звернень до сервісної служби – дозволяє формувати більш точні профілі клієнтів і сегментувати їх за рівнем привабливості та ризику. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це означає можливість виокремити стратегічно важливих партнерів, яким може бути запропоновано розширені сервісні умови або індивідуальні програми співпраці, а також своєчасно виявляти клієнтів «групи ризику», що потребують додаткової уваги. Показники життєвої цінності клієнта (LTV), ймовірності відтоку (churn probability), потенціалу зростання (up-/cross-sell potential) дають змогу більш обґрунтовано розподіляти зусилля збутового персоналу та

маркетинговий бюджет. У кінцевому підсумку це підвищує загальну ефективність роботи з клієнтською базою і сприяє стабілізації доходів [47].

Інтеграція цифрових аналітичних інструментів із фінансовою аналітикою дозволяє перейти до комплексної оцінки комерційної ефективності на рівні unit-economics – тобто до аналізу показників «дохід – витрати – прибуток» у розрізі окремих продуктів, клієнтів або каналів. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це означає можливість, наприклад, розрахувати, наскільки вигідною є робота з конкретною торговельною мережею з урахуванням усіх знижок, бонусів, витрат на логістику й маркетинг. Аналогічно може бути проаналізовано рентабельність певних продуктових лінійок або регіональних напрямів збуту. Поєднання таких розрахунків із інструментами сценарного моделювання дозволяє оцінювати наслідки зміни ключових параметрів: підвищення ціни, скорочення витрат, зміни умов поставок. У результаті прийняття рішень виходить на якісно новий рівень – замість загальних міркувань використовуються точні кількісні оцінки, що суттєво знижує ризик помилок.

Щоб упровадження цифрових інструментів аналітики було послідовним і контрольованим, доцільно сформувати дорожню карту проекту з виокремленням ключових етапів, відповідальних підрозділів і очікуваних результатів на кожному етапі.

У табл. 3.9 наведено орієнтовний поетапний план упровадження цифрової аналітичної системи контролю та прогнозування комерційної ефективності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Оскільки за результатами аналізу одним із ключових чинників погіршення операційного результату у 2024 р. було зростання витрат на збут, а також зниження валового прибутку, економічний ефект від цифровізації доцільно оцінити через: (1) скорочення витрат на збут та (2) підвищення валової маржі за рахунок кращого управління асортиментом, промо, ціноутворенням і каналами збуту.

Таблиця 3.9 – Основні етапи впровадження цифрових інструментів аналітики комерційної ефективності

Етап	Зміст робіт	Основні відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1. Аудит даних	Аналіз наявних джерел даних, якості інформації, структури обліку	Фінансовий відділ, ІТ, збут, виробництво	Визначені «точки росту» та вимоги до аналітичної системи
2. Вибір платформи	Оцінка доступних BI/CRM-рішень, визначення архітектури інтеграції	Керівництво, ІТ, комерційний блок	Обрана платформа, затверджена архітектура системи
3. Побудова базових дашбордів	Розробка основних звітів: продажі, маржа, дебіторка, запаси	ІТ, аналітики, фінанси, збут	Запуск базової системи моніторингу KPI
4. Пілотний проєкт	Тестування рішень на окремому каналі/регіоні	Проектна команда, регіональний збут	Відпрацьовані підходи, уточнені вимоги
5. Масштабування	Поширення системи на всі канали та підрозділи	Керівництво, ІТ, усі задіяні служби	Єдина аналітична система на рівні підприємства
6. Впровадження прогнозування	Розробка моделей попиту, інтеграція з плануванням виробництва	Аналітики, збут, виробництво, фінанси	Прогнозні модулі, сценарне планування
7. Розвиток аналітичної культури	Навчання персоналу, регламенти використання звітів і KPI	HR, керівництво, керівники підрозділів	Системне використання аналітики в управлінні

Джерело: узагальнено автором.

Очікуваний річний ефект від упровадження цифрових інструментів аналітики (у прирості операційного результату) пропонується визначати за формулою:

$$\Delta \text{ОП} = \Delta \text{ВП} + \Delta \text{ВЗ} - \text{Вц}, \quad (3.1)$$

де $\Delta \text{ОП}$ – приріст операційного результату, тис. грн;

$\Delta \text{ВП}$ – приріст валового прибутку за рахунок зростання валової маржі, тис. грн;

$\Delta \text{ВЗ}$ – економія витрат на збут, тис. грн;

Вц – поточні витрати на підтримку цифрових інструментів (підписки/ліцензії, хмара, супровід, адміністрування та аналітика), тис. грн.

Складові ефекту розраховуються так:

$$\Delta ВП = Д \times \Delta m, \quad (3.2)$$

$$\Delta ВЗ = ВЗ_{\text{баз}} \times kз, \quad (3.3)$$

де $Д$ – дохід (виручка), тис. грн; Δm – приріст валової маржі (у частках одиниці; наприклад, $+0,15$ в.п. = $0,0015$);

$ВЗ_{\text{баз}}$ – базові витрати на збут, тис. грн; $kз$ – відсоток скорочення витрат на збут (у частках одиниці).

Для прогнозової оцінки прийнято консервативні припущення:

- прогноз доходу на 2025–2027 рр. сформовано з помірним темпом зростання 6% на рік (від рівня 2024 р.);
- очікуване скорочення витрат на збут – 1,5% у 2025 р.; 2,0% у 2026 р.; 2,5% у 2027 р. (за рахунок контролю логістики, промо та дебіторки);
- приріст валової маржі – $+0,15$ в.п.; $+0,20$ в.п.; $+0,25$ в.п. відповідно (за рахунок оптимізації асортименту/цін/промо);
- поточні витрати на цифрові інструменти – 7 000–8 000 тис. грн/рік (з поступовим зростанням через масштабування та збільшення кількості користувачів).

Для кількісного обґрунтування доцільності цифровізації спершу оцінено склад і обсяг одноразових інвестицій у впровадження BI/CRM/KPI та інтеграційних робіт. Узагальнені витрати подано в табл. 3.10.

За даними табл. 3.10 одноразові інвестиції оцінено на рівні 14 000 тис. грн, найбільшу частку яких формують роботи з інтеграції та підготовки даних (ETL, сховище, узгодження довідників і правил обліку). Така структура витрат є типовою для аналітичних проєктів, оскільки якість даних визначає коректність KPI та можливість подальшого прогнозування.

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження цифрових інструментів аналітики (оцінка)

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Аудит даних, формування вимог, технічне завдання	600
ВІ-платформа: впровадження/налаштування, модель даних, рольові дашборди	900
CRM-система: налаштування процесів, довідників, прав доступу, міграція даних	1 600
Інтеграція з ERP/обліком/складом, ETL, сховище даних	6 500
Розробка KPI та базових дашбордів (продажі/маржа/дебіторка/запаси)	1 700
Управління проєктом і змінами (PM, регламенти, контроль якості даних)	800
Навчання персоналу та запуск регламентів використання KPI/звітів	300
Резерв на доопрацювання та ризики ($\approx 10\%$)	1 200
Разом одноразові витрати (інвестиції), ІО	14 000

Джерело: розраховано автором.

Для оцінки фінансового ефекту цифровізації розраховано очікуваний приріст операційного результату за рахунок економії витрат на збут та приросту валової маржі. Результати розрахунку наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Розрахунок очікуваного річного економічного ефекту від цифровізації (2025–2027 рр.)

Показник	2025	2026	2027
Прогнозний дохід, тис. грн	5 140 315	5 448 734	5 775 658
Базові витрати на збут (прогноз), тис. грн	306 355	324 736	344 220
Скорочення витрат на збут, %	1,5	2,0	2,5
Економія витрат на збут ($\Delta B3$), тис. грн	4 595	6 495	8 606
Приріст валової маржі, в.п.	0,15	0,20	0,25
Додатковий валовий прибуток ($\Delta BП$), тис. грн	7 710	10 897	14 439
Валовий ефект ($\Delta BП + \Delta B3$), тис. грн	12 305	17 392	23 045
Поточні витрати на цифрові інструменти (Вц), тис. грн	7 000	7 500	8 000
Чистий річний ефект ($\Delta ОП$), тис. грн	5 306	9 892	15 045

Джерело: розраховано автором.

Дані табл. 3.11 свідчать, що чистий річний ефект від цифровізації (ΔОП) зростає від 5 306 тис. грн у 2025 р. до 15 045 тис. грн у 2027 р. Основними джерелами ефекту є підвищення валової маржі за рахунок точнішого управління асортиментом/промо та скорочення витрат на збут через контроль логістики, дебіторки й виконання планів продажу.

Для демонстрації того, як цифровізація може відобразитися на операційних результатах підприємства в перспективі, сформовано 3-річний прогноз у форматі сценарного підходу. Порівняння показників “без цифровізації” та “з цифровізацією” подано в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогноз впливу цифрової аналітики на операційний результат (сценарний підхід)

Показник	2025	2026	2027
Прогнозний дохід, тис. грн	5 140 315	5 448 734	5 775 658
Операційний результат без цифровізації, тис. грн	-12 096	-12 821	-13 591
Операційна рентабельність без цифровізації, %	-0,24	-0,24	-0,24
Додатковий ефект від цифровізації (ΔОП), тис. грн	5 306	9 892	15 045
Операційний результат з цифровізацією, тис. грн	-6 790	-2 929	1 454
Операційна рентабельність з цифровізацією, %	-0,13	-0,05	0,03

Джерело: розраховано автором.

Як показано, цифрові інструменти аналітики дають змогу зменшити збитковість уже в перший рік використання та вийти на позитивний операційний результат на горизонті трьох років. За кумулятивним ефектом окупність одноразових інвестицій $I_0 = 14\,000$ тис. грн досягається протягом другого року впровадження (орієнтовно 1,8–1,9 року), що підтверджує економічну доцільність цифровізації.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження цифрових інструментів аналітики для контролю та прогнозування комерційної ефективності є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Систематичне використання ВІ-рішень, CRM-аналітики, моделей прогнозування попиту, інтегрованого планування й системи КРІ дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, зменшити витрати, покращити точність планування та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати представленого у третьому розділі кваліфікаційної роботи дослідження, необхідно відзначити наступне:

1. Удосконалення системи управління збутовою політикою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показало, що ключовим резервом підвищення комерційної ефективності є оптимізація каналів збуту, договірних умов і роботи збутового персоналу. Перехід від «об'ємного» підходу до збуту до моделі, орієнтованої на рентабельність і керованість каналами, дозволяє зменшити питомі витрати та підвищити маржинальність операцій. Важливу роль у цьому відіграють цифрові інструменти обліку й контролю продажів, а також модернізація організаційної структури комерційного блоку.

2. Оптимізація асортиментної структури дала змогу обґрунтувати доцільність поступового зміщення акцентів із низькомаржинальних масових продуктів у бік високомаржинальних і ринково привабливих категорій. Формування збалансованого продуктового портфеля, де масові товари забезпечують обсяг, а преміальні – прибутковість, створює основу для стійкого зростання валового прибутку. Це, у свою чергу, дозволяє посилити конкурентні позиції підприємства та формувати довгострокові переваги на ринку молочної продукції.

3. Впровадження цифрових інструментів аналітики для контролю та прогнозування комерційної ефективності є необхідною умовою переходу до проактивної моделі управління. Системне використання BI-рішень, CRM, прогнозних моделей та KPI забезпечує прозорість комерційних процесів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує ризики. У комплексі запропоновані напрями дозволяють сформувати цілісну стратегію зростання ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та створюють підґрунтя для реалізації практичних рекомендацій щодо її подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

4.1 Охорона праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Охорона праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є невід’ємною складовою системи управління підприємством і спрямована на забезпечення безпечних і здорових умов праці для всіх працівників. Організація охорони праці здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішніх нормативних документів підприємства.

Виробничі процеси на молокозаводі супроводжуються низкою шкідливих і небезпечних факторів, які потребують регулярного аналізу та контролю (табл. 4.1).

Табл. 4.1 – Небезпечні та шкідливі фактори ризику на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Фактори ризику	Характеристика факторів
Фізичні фактори	Шум від обладнання, коливання температури, підвищена вологість у холодильних камерах та цехах пастеризації, можуть впливати на працездатність та здоров’я персоналу. Практика показує, що найбільше навантаження отримують працівники фасувального та холодильного відділень. Для зниження впливу фізичних факторів на підприємстві застосовуються системи вентиляції, тепло- та шумоізоляція, а також регламентуються робочі зміни та перерви для відновлення працездатності.
Хімічні фактори	Пов’язані з використанням мийних засобів, дезінфікуючих речовин та аміаку в холодильних установках. Контакт із цими речовинами без належного захисту може викликати подразнення шкіри, слизових

	оболонки та органів дихання. Для зменшення ризику підприємство застосовує автоматизацію технологічних процесів, суворе дотримання інструкцій та забезпечує персонал засобами індивідуального захисту.
Біологічні фактори	Включають контакт із мікроорганізмами, що присутні у молочній сировині. Для мінімізації біологічних ризиків на підприємстві впроваджено обов'язкові санітарно-гігієнічні заходи, дезінфекцію обладнання та регулярні медичні огляди персоналу. Це не лише знижує ризик професійних захворювань, а й позитивно впливає на якість продукції.
Психофізіологічні фактори	Характеризуються монотонністю операцій, змінним графіком та високою відповідальністю працівників. Аналіз умов праці показав, що перевтома та зниження концентрації уваги можуть призвести до виробничого травматизму. Для запобігання цьому застосовуються раціональна організація робочих місць, чергування змін, регламентовані перерви та навчання персоналу щодо правильного виконання робіт.

Джерело: узагальнено автором.

Система управління охороною праці на підприємстві передбачає регулярні інструктажі (первинні, повторні та позапланові), навчання персоналу та контроль технічного стану обладнання. Практичний аналіз показує, що така система є ефективною, однак потребує постійного вдосконалення з урахуванням зміни технологій та виробничих умов.

4.2 Запобігання утворенню вторинних осередків ураження внаслідок розливу запасів аміаку та інших НХР, проведення відповідних заходів у разі загрози НС воєнного часу

Однією з потенційних загроз безпеці життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є використання аміаку як холодоагенту в холодильних установках. Аміак відноситься до небезпечних хімічних речовин, витік яких може призвести до формування первинних і вторинних осередків хімічного ураження, що становлять загрозу для персоналу і навколишнього середовища.

Аналіз потенційних аварійних сценаріїв показав, що причинами розливу аміаку можуть бути технічний знос обладнання, порушення правил експлуатації, помилки персоналу та зовнішні чинники, включно з наслідками воєнних дій. Вторинні осередки утворюються через переміщення заражених повітряних мас у низинних або замкнених приміщеннях, що ускладнює евакуацію та ліквідацію наслідків.

Для зменшення ризику розливу та утворення вторинних осередків застосовується комплекс організаційних і технічних заходів. До них належать регулярний контроль герметичності холодильних систем, технічне обслуговування обладнання, автоматичні системи сигналізації витоків, обмеження доступу до небезпечних зон та наявність планів локалізації аварійних ситуацій.

Особливого значення набуває підготовка персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Працівники проходять навчання з організованої евакуації, використання засобів індивідуального захисту та локалізації джерела витоку. Відповідно до сучасних методичних підходів, ефективність реагування значною мірою залежить від рівня поінформованості персоналу, чіткості алгоритмів дій та практичної готовності до роботи в умовах підвищеного ризику [49].

Практичним прикладом запобігання утворенню вторинних осередків ураження є сценарій аварійного витоку аміаку в холодильному відділенні

підприємства. Після спрацювання газоаналізаторів персонал негайно припиняє роботу обладнання, здійснює відключення електроживлення, проводить герметизацію приміщення та організовану евакуацію працівників у напрямку, протилежному руху повітряних мас. Одночасно забезпечується вентиляція приміщення для зниження концентрації аміаку, що дозволяє запобігти його поширенню в суміжні приміщення та утворенню вторинних осередків ураження.

У разі воєнного часу ризики виникнення надзвичайних ситуацій зростають через можливі ушкодження інфраструктури, порушення електропостачання та обмежений доступ аварійно-рятувальних служб. Згідно з методичними рекомендаціями Стручка, підприємствам доцільно адаптувати плани реагування на НС із урахуванням цих умов, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити готовність персоналу [49].

З метою оцінки можливих наслідків аварійного витоку аміаку розглянемо умовний сценарій розгерметизації холодильного трубопроводу з викидом 50 кг аміаку в закритому приміщенні площею 200 м² та висотою 4 м. Об'єм приміщення становить 800 м³. За умови рівномірного розподілу речовини середня концентрація аміаку може досягати 62,5 г/м³, що значно перевищує гранично допустиму концентрацію (ГДК) для робочої зони (20 мг/м³). За таких умов перебування персоналу без засобів індивідуального захисту становить безпосередню загрозу життю та потребує негайної евакуації й локалізації витоку.

Таким чином, система запобігання аваріям із небезпечними хімічними речовинами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» базується на поєднанні технічних, організаційних та навчальних заходів, що забезпечує високий рівень безпеки життєдіяльності навіть у складних умовах, включно з воєнними загрозами.

Висновки до розділу 4

Узагальнюючи результати дослідження, представлені у четвертому розділі кваліфікаційної роботи, необхідно відзначити наступне:

1. Проведений аналіз стану охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» засвідчив, що підприємство системно забезпечує безпечні та здорові умови праці для персоналу. Виявлено, що комплекс заходів щодо контролю фізичних, хімічних, біологічних та психофізіологічних факторів дозволяє знижувати ризики травматизму та професійних захворювань. Впроваджено сучасні засоби індивідуального захисту, системи вентиляції та шумозахисту, автоматизацію технологічних процесів, регламентовані робочі зміни та перерви, що підвищує продуктивність праці та сприяє збереженню здоров'я працівників. Разом із тим, потреба у постійному вдосконаленні системи інструктажів, контролю обладнання та навчання персоналу залишається актуальною, оскільки зміни виробничих процесів і технологій можуть формувати нові ризики.

2. Аналіз потенційних аварійних ситуацій із небезпечними хімічними речовинами, зокрема аміаком, показав, що найбільшу загрозу становлять утворення вторинних осередків ураження та поширення токсичних речовин у приміщеннях із обмеженою вентиляцією. Для запобігання цьому на підприємстві впроваджено комплекс технічних, організаційних та навчальних заходів: контроль герметичності обладнання, автоматичні системи сигналізації витоків, планування локалізації аварійних ситуацій та навчання персоналу з безпечної евакуації та застосування засобів індивідуального захисту. Особливого значення набуває адаптація планів реагування у разі воєнних загроз, що забезпечує автономну дієздатність працівників на початкових етапах надзвичайних ситуацій.

3. Незважаючи на наявність потенційних ризиків, система охорони праці та безпеки життєдіяльності є ефективною, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив шкідливих факторів та забезпечує готовність персоналу до

адекватного реагування у надзвичайних ситуаціях, включно з аваріями хімічного характеру та загрозами воєнного часу.

Таким чином, проведене дослідження свідчить про високий рівень організації охорони праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також підтверджує доцільність подальшого вдосконалення заходів щодо безпеки життєдіяльності з урахуванням сучасних технологій, розвитку виробництва та зовнішніх ризиків.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано науково-практичне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та прикладній оцінці ефективності комерційної діяльності підприємства і розробленні напрямів її підвищення на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Узагальнення теоретичних положень, аналіз фінансово-економічних показників і факторна діагностика результатів продажу дали змогу визначити проблемні зони та сформулювати практично орієнтовані рекомендації.

1. Поглиблено розуміння економічної сутності комерційної діяльності підприємства як системи процесів формування та реалізації товарної, цінової, збутової й комунікаційної політики, спрямованих на трансформацію продукції у дохід і прибуток за умов конкуренції та ризику. Визначено її системоутворюючу роль у поєднанні виробничих, фінансових, маркетингових і логістичних компонентів управління.

2. Систематизовано показники та методи оцінювання ефективності комерційної діяльності для комплексної діагностики підприємства. Виокремлено показники доходності, витратомісткості, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості та ризику, обґрунтовано доцільність їх використання в єдиній аналітичній системі.

3. Узагальнено методичні підходи до аналізу результативності комерційних процесів і структуровано їх за рівнями: стратегічним, тактичним та операційним. Обґрунтовано доцільність поєднання фінансового аналізу з асортиментним і каналним аналізом.

4. Надано характеристику господарської та комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначено його ринкові позиції та особливості збутової політики. Встановлено, що підприємство має диверсифікований асортимент і працює через кілька каналів збуту, однак потребує посилення

керованості комерційних процесів з огляду на суперечності між масштабами діяльності та фінансовим результатом.

5. Проаналізовано динаміку та структуру основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. Виявлено зростання чистого доходу та активів при одночасному погіршенні рентабельності, зростанні боргового навантаження й ослабленні фінансової стійкості, що свідчить про дисбаланс між розширенням обсягів і результативністю.

6. Здійснено факторний аналіз результатів продажу та прибутковості, який дав змогу кількісно визначити чинники змін фінансового результату. Доведено, що позитивний ефект зростання доходу нівелювався випереджальним зростанням собівартості та витрат, що зумовило погіршення операційного результату і трансформацію прибутку у збиток.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення управління збутовою політикою підприємства з урахуванням вимог ринку та внутрішніх можливостей. Запропоновано оптимізацію структури каналів збуту, удосконалення договірної політики та диференціацію умов співпраці з партнерами залежно від внеску у дохід і маржинальність.

8. Розроблено пропозиції щодо оптимізації асортиментної структури та посилення конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано необхідність коригування продуктового портфеля в напрямі збільшення частки більш маржинальних категорій за збереження контрольованої присутності в масових сегментах.

9. Запропоновано підходи до впровадження цифрових інструментів аналітики для контролю та прогнозування комерційної ефективності. Обґрунтовано поетапне впровадження BI/CRM/KPI та модулів прогнозування попиту, а також напрями аналітики за продуктами, каналами, промоакціями і дебіторською заборгованістю.

10. Обґрунтовано комплекс заходів з охорони праці та безпеки життєдіяльності на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що забезпечує захист

персоналу та готовність підприємства до реагування у надзвичайних ситуаціях, включно з хімічними аваріями та воєнними загрозами.

Реалізація запропонованих рекомендацій може сприяти зниженню витратомісткості збуту, підвищенню маржинальності, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню ринкових позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а окремі підходи можуть бути адаптовані для інших підприємств молокопереробної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І. Б., Фень К. С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93–96.
2. Бичікова Т. А., Лук'янова В. В. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 4. № 6. С. 57–61.
3. Зелінська О. В., Євдокимов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 96–99.
4. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків : теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 72. № 5 (72). С. 53–63.
5. Овсак О. П., Воркель М. В. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1. С. 32–35.
6. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
7. Тимчина А. І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 297–303.
8. Фень К. С., Скляр Є. В., Сківернічук Н. М. Шляхи зниження економічних ризиків діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Том 26. Вип. 4 (89). С. 34–38.
9. Янчева Л. М., Лисак Г. Г., Круглова О. А. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю : монографія. Харків : Вид-во І. С. Іванченка, 2016. 210 с.
10. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 23–26.

11. Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>.

12. Семенчук І. С. Розвиток комерційної діяльності на ринку товарів і послуг. *Наукові праці: наук.-метод. журн. ЧНУ ім. Петра Могили*. 2017. Вип. 284. Т. 296. С. 107–110.

13. Бабух І. Б., Фень К. С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93–96.

14. Бичікова Т. А., Лук'янова В. В. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібною торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 4. № 6. С. 57–61.

15. Зелінська О. В., Євдокимов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 96–99.

16. Лучко М., Григоруk А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків: теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 72. № 5 (72). С. 53–63.

17. Овсак О. П., Воркель М. В. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1. С. 32–35.

18. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Офіційний веб-сайт. URL: <https://pjsc.molokija.com/ua/> (дата звернення: 28.11.2025).

19. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/30356917> (дата звернення: 28.11.2025).

20. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/prat-ternopilskyj-molokozavod/> (дата звернення: 28.11.2025).

21. 30356917 – ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30356917> (дата звернення: 28.11.2025).
22. Закупівлі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». E-Tender. URL: <https://e-tender.ua/zakupivli-prat-ternopilskij-molokozavod-114>
23. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
24. Цірук Т. Сутність та необхідність здійснення комерційної діяльності підприємством. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 17 листопада 2025 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2025. С. 59–60.
25. Фень К. С., Скляр Є. В., Сківернічук Н. М. Шляхи зниження економічних ризиків діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26. Вип. 4 (89). С. 34–38.
26. Янчева Л. М., Лисак Г. Г., Круглова О. А. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія. Харків: Вид-во І. С. Іванченка, 2016. 210 с.
27. Саблук О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74–79.
28. Бас С. С. Управління міжнародними операціями підприємства і напрями їх оптимізації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 105–110.
29. Карпенко М. Ю. Електронна комерція: конспект лекцій для студентів усіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 146 с.
30. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

31. Комерційна діяльність: методичні вказівки до написання курсових робіт / уклад. Р. А. Дименко. Київ: КНУБА, 2023. 20 с.
32. Комерційна діяльність: підручник / за ред. П. Ю. Балабана. Харків: Світ книг, 2018. 452 с.
33. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю» для студентів денної та заочної форм навчання. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/52749/lek.PDF> (дата звернення: 28.11.2024).
34. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88> (дата звернення: 26.11.2024).
35. Виробнича логістика: навч. посіб. / О. М. Сумець та ін. Харків: ТОВ «Пром-Арт», 2021. 120 с.
36. Музична Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 11–12(2). С. 64–67.
37. Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27–33.
38. Сірко А. Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28–2. С. 16–18.
39. Тисячук І. О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства. Матеріали XLVI наук.-техніч. конф. факультету менеджменту та інформаційної безпеки (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012> (дата звернення: 20.11.2025).
40. Костіна К. В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 101–102.
41. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та

результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. No 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55> (дата звернення: 20.11.2025).

42. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24, No 2. С. 130–140.

43. Обозна В. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. No 2(41). С. 49–55.

44. Важинський Ф. А., Ножак А. В., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. *Економіка промисловості*. 2010. No 1. С. 199–122.

45. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. Т. 29(68). С. 173–180.

46. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. *Бізнес Інформ*. 2016. No 3. С. 291–296.

47. Мариненко Н., Ерстенюк Т. Тенденції функціонування та можливості розвитку вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 152-168. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24mnyuvs.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

48. Наталія Мариненко, Любов Гац, Людмила Артеменко. Діагностика секторів економіки на основі структурних зрушень в суб'єктах господарювання. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 500-510. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mnyvsg.pdf>

49. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

ДОДАТКИ