

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОНЬКОВА МАРГАРИТА

Стратегічне управління комерційною діяльністю організації

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка гр. МЕНзм-21
Конькова Маргарита

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Заставнюк Любов
Іванівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ		6
1.1. Економічна сутність, принципи та роль стратегічного управління комерційною діяльністю організації.....		6
1.2. Теоретико-методичні підходи та етапи формування стратегії комерційної діяльності організації.....		14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»		21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....		21
2.2. Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сфері комерційної діяльності.....		28
2.3. Аналіз детермінант зовнішнього впливу на стратегічне управління комерційною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....		32
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»		38
3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації стратегії комерційної діяльності підприємства.....		38
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку та підвищення конкурентоспроможності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах ринкових трансформацій.....		43
ВИСНОВКИ		50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		53

ВСТУП

Актуальність теми стратегічного управління комерційною діяльністю організації зумовлена потребою формування комплексних рішень, які дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати ефективність використання ресурсів, зміцнювати взаємодію із споживачами та партнерами, а також забезпечувати цілеспрямований розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах інтенсифікації конкурентних процесів і ринкових трансформацій саме стратегічний підхід дозволяє сформувати стабільні ринкові позиції, мінімізувати ризики та забезпечити результативність комерційної діяльності.

Комерційна діяльність є центральним елементом функціонування будь-якої організації, адже охоплює процеси ринкового позиціонування, управління товарним асортиментом, ціноутворення, формування збутових каналів, роботи з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності. Удосконалення стратегічних механізмів її управління є необхідною умовою досягнення стійких конкурентних переваг, адаптації до ринкових коливань та забезпечення стабільного фінансово-економічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-методичні основи стратегічного управління комерційною діяльністю представлені у працях таких науковців, як: Ареф'єва О.В., Балабанова Л.В., Герасимчук В.Г., Кузьмін О.Є., Мельник Л.М., Портер М., Томпсон А., Фатхутдінов Р.А., Чухрай Н.І. та інших, які зробили вагомий внесок у вивчення проблематики формування стратегічних підходів щодо управління комерційними процесами та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління комерційною діяльністю організації на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких **завдань:**

- обґрунтувати економічну сутність, принципи та роль стратегічного управління комерційною діяльністю організації;
- визначити теоретико-методичні підходи та етапи формування стратегії комерційної діяльності;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести оцінку стратегічного потенціалу підприємства у сфері комерційної діяльності;
- проаналізувати детермінанти зовнішнього впливу на стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства;
- визначити напрями вдосконалення стратегії комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- сформулювати стратегічні орієнтири розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових трансформацій.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління комерційною діяльністю організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичне та прикладне забезпечення процесу стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи та спеціальні підходи, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічний метод, абстрактно-логічний метод, методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, конкурентний аналіз).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо вдосконалення стратегічного управління комерційною діяльністю організації та обґрунтуванні підходів до

формування стратегічних орієнтирів розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах ринкових трансформацій.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегії комерційної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та удосконалення підходів до стратегічного планування. Запропоновані напрями можуть бути використані у практиці управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також іншими підприємствами молокопереробної галузі.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичній конференції: За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування» у збірнику тез *V Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (16 травня 2024 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тези доповідей на тему: «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в контексті організаційних змін» у Збірнику тез конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 59 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 57 найменувань, містить 9 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність, принципи та роль стратегічного управління комерційною діяльністю організації

Стратегічне управління комерційною діяльністю організації посідає ключове місце в системі сучасного менеджменту та формує основу її довгострокового розвитку в умовах динамічних ринкових трансформацій. Комерційна діяльність у широкому розумінні охоплює комплекс господарських процесів, спрямованих на забезпечення ефективного просування товарів і послуг на ринок, задоволення потреб споживачів та формування прибутковості бізнесу. Вона включає маркетингові, збутові, логістичні, сервісні, комунікаційні та аналітичні функції, що забезпечують підприємству конкурентну стійкість та адаптивність. Відповідно, стратегічне управління у сфері комерційної діяльності розглядається як цілеспрямований вплив керівництва на формування довгострокових орієнтирів, визначення пріоритетів розвитку, розподіл ресурсів, вибір ринкових сегментів і механізмів взаємодії з клієнтами з урахуванням можливостей та обмежень зовнішнього середовища.

У науковій літературі стратегічне управління інтерпретується як процес визначення стратегічних цілей, розроблення шляхів їх досягнення та забезпечення реалізації прийнятих рішень через інтеграцію всіх функціональних підсистем організації. Його сутність полягає у формуванні довгострокових рішень, здатних забезпечити стабільне функціонування організації за умов невизначеності ринку, посилення конкурентного тиску, зміни споживчих переваг та науково-технологічного розвитку. З огляду на це, стратегічне управління комерційною діяльністю передбачає системну взаємодію між аналізом ринкової ситуації, прогнозуванням комерційних

ризиків, формуванням адаптивних бізнес-моделей і забезпеченням стратегічної гнучкості [36, с. 47].

На основі опрацювання широкого кола наукових джерел можна констатувати, що єдиного, загальноприйнятого трактування поняття «комерція» у сучасній економічній літературі не існує. Це зумовлено багатогранністю самої категорії, її міждисциплінарним характером та різноманіттям підходів до її інтерпретації. У працях окремих науковців комерційна діяльність розглядається як тотожна підприємницькій діяльності, тоді як інші дослідники вважають підприємництво лише складовою або навіть звуженою формою комерції, акцентуючи на її ширшому функціональному змісті (рис. 1.1) [33].



Рис. 1.1. Тракткування терміну «комерційна діяльність»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Комерційна діяльність у ринковому середовищі охоплює значний спектр завдань, які стосуються організації руху товарів, формування

асортименту, взаємодії з контрагентами, управління попитом і пропозицією, забезпечення ефективності торговельно-збутових операцій та досягнення економічного результату. Різні трактування сутності комерції пояснюються специфікою наукових поглядів представників різних галузей знань, зокрема підприємців, економістів, фінансистів, маркетингологів, логістів, що формують власне бачення цього поняття. З огляду на це комерція може розглядатися і як процес організації товарного обміну, і як система економічних відносин між суб'єктами ринку, і як управлінська діяльність, спрямована на ефективне просування товарів та послуг.

Попри зазначені підходи й концептуальні відмінності, у науковій спільноті переважає погляд, згідно з яким центральним змістом комерційної діяльності є операції купівлі-продажу, що забезпечують рух товарів у сфері розподілу та формування економічної вигоди для всіх її учасників. Важливим є також орієнтування на потреби споживачів, адже саме вони визначають структуру попиту, вектор розвитку підприємства та доцільність формування товарних запасів. Таким чином, комерційна діяльність передбачає придбання продукції з метою подальшої реалізації, перетворення її на товарну власність організації та організацію всього комплексу процесів, спрямованих на задоволення потреб ринку й отримання прибутку [28, с. 92].

Поданий на рис. 1.2 логічний підхід до структурування комерційної діяльності організації, відображає її системний характер та інтегрованість у загальну модель управління організацією. Комерційна діяльність розглядається як комплексна сукупність процесів, що формують основу товарного обміну та забезпечують створення економічної цінності. Центральне місце у даній моделі посідає менеджмент, який виконує організаційно-координуючу та регулятивну функції, забезпечуючи узгодженість між усіма ключовими елементами комерційної системи організації.

З одного боку, менеджмент пов'язаний із комерційною системою організації, яка охоплює здійснення закупівель, формування асортиментної

політики, логістичне забезпечення, управління товарними ресурсами та взаємодію з контрагентами. Саме через ефективне управління цими процесами організація спроможна забезпечити оптимальний товарний рух, достатній рівень запасів, своєчасність поставок та відповідність товарної пропозиції реальним потребам ринку.



Рис. 1.2. Складові комерційної діяльності організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

З іншого боку, менеджмент забезпечує функціонування системи аналізу та контролю показників комерційної діяльності, яка виступає інформаційною базою для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Аналіз дозволяє оцінювати ефективність продажів, виявляти тенденції попиту, визначати рентабельність окремих товарних груп, прогнозувати обсяги реалізації та контролювати ступінь досягнення запланованих результатів. Інтеграція аналітичних інструментів у систему управління сприяє підвищенню прозорості комерційних операцій та своєчасній корекції наявної стратегії.

Функціональна взаємодія комерційної системи та системи контролю, опосередкована менеджментом, забезпечує реалізацію головної мети комерційної діяльності організації - збільшення прибутку та повне

задоволення потреб споживачів. Досягнення цієї мети можливе лише за умови збалансованості всіх елементів моделі, їх узгодженого розвитку та постійного удосконалення процесів комерційного управління. Отже, ефективність комерційної діяльності визначається не лише якістю окремих операцій із товарним потоком, а й рівнем інтегрованості комерційних, управлінських та аналітичних функцій, що забезпечують комплексне досягнення стратегічних та економічних результатів організації [32, с. 98].

Економічна сутність стратегічного управління комерційною діяльністю характеризується створенням довгострокових передумов для підвищення ринкової вартості організації та зміцнення її конкурентних позицій. Це досягається завдяки забезпеченню оптимального співвідношення між витратами та доходами, ефективному використанню ресурсів, формуванню сталих відносин зі споживачами та партнерами, а також здатності підприємства адаптуватися до тенденцій ринкового середовища. Відтак стратегічне управління комерційною діяльністю поєднує функції стратегічного планування, маркетингу, логістики, управління продажами та комунікаціями, створюючи єдину інтегровану систему.

Важливим елементом економічної сутності стратегічного управління є орієнтація на довгостроковий розвиток організації. Це означає, що комерційні рішення повинні враховувати не лише поточну прибутковість, але й майбутні можливості, загрози, тенденції технологічного розвитку, зміни в поведінці споживачів, регуляторні умови та структуру конкурентного середовища. У цьому контексті важливою є концепція стратегічного мислення, яка передбачає оцінку комерційних процесів із позиції перспективних цілей та можливих сценаріїв розвитку ринку. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх, використовуючи стратегічні можливості для розширення ринкової присутності [22, с. 35].

Принципи стратегічного управління комерційною діяльністю формують методологічну базу для побудови ефективної системи управління та визначають основні правила поведінки організації на ринку.

До ключових принципів належать системність, науковість, комплексність, адаптивність, орієнтація на результат, інноваційність, збалансованість та гнучкість. Принцип системності передбачає взаємозв'язок комерційної діяльності з іншими функціональними підсистемами підприємства: виробництвом, фінансами, управлінням персоналом та корпоративними комунікаціями. Принцип науковості базується на необхідності використання сучасних методів стратегічного аналізу, моделювання та прогнозування. Адаптивність виражається у здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища, модернізувати структуру управління та оперативно переглядати стратегічні пріоритети [18, с. 157].

Важливим принципом є інноваційність, оскільки у сучасних умовах комерційна діяльність неможлива без застосування цифрових платформ, автоматизації процесів, інструментів бізнес-аналітики та маркетингових технологій. Інноваційний підхід дозволяє підвищувати ефективність комерційних процесів, зменшувати витрати та збільшувати швидкість прийняття рішень. Принцип збалансованості передбачає досягнення балансу між стратегічними цілями та наявними ресурсами, що особливо актуально для організацій, які функціонують за умов високої конкуренції. Натомість принцип гнучкості означає здатність комерційної стратегії змінюватися відповідно до ринкових викликів, не втрачаючи при цьому стратегічної послідовності.

Роль стратегічного управління комерційною діяльністю організації проявляється у здатності забезпечувати її конкурентоспроможність, стабільність і довгостроковий розвиток. У сучасних умовах, коли темпи ринкових змін прискорюються, а споживчі вподобання швидко трансформуються, традиційні моделі управління вже не можуть гарантувати

ефективність. Тому підприємства повинні зосереджуватися на розробленні стратегічних рішень, спрямованих на глибоке вивчення потреб ринку, формування унікальних конкурентних переваг, підвищення якості продукції та послуг, оптимізацію комерційних процесів та впровадження цифрових технологій. Стратегічне управління дозволяє підприємству не лише реагувати на актуальні тенденції, але й формувати їх, створюючи довгострокову ринкову цінність [19, с. 48].

Одним із визначальних аспектів впливу стратегічного управління на комерційну діяльність є забезпечення узгодженості комерційної стратегії з корпоративною місією та стратегічними цілями організації.

У структурі стратегічного управління комерційною діяльністю особливе місце посідає стратегічний аналіз, який охоплює оцінювання внутрішніх можливостей організації, потенціал збутової інфраструктури, ефективність логістичних операцій, рівень конкурентоспроможності продукції, а також аналіз факторів зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволяє виявити ключові чинники успіху та визначити слабкі місця, що потребують корегування. Інструментарій стратегічного аналізу включає SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель «п'яти сил Портера», конкурентне бенч-маркування, матричні методи, прогнозування попиту та моделювання ринкових сценаріїв. Застосування цих інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень і дозволяє підприємству формувати ефективні стратегії ринкової поведінки.

Важливою функцією стратегічного управління є стратегічне планування комерційної діяльності, яке включає розроблення маркетингової, збутової, логістичної, асортиментної та цінової стратегій. Збалансоване стратегічне планування дозволяє вибудувати систему управління, орієнтовану на результативність, оптимізацію витрат та максимізацію комерційного ефекту (рис. 1.3. У сучасних умовах значну увагу приділяють розробці стратегій цифрової трансформації комерційної діяльності, включно із розвитком електронної комерції, автоматизацією продажів, використанням

CRM-систем та інструментів бізнес-аналітики. Це формує більш прозору, адаптивну і ефективну систему взаємодії з клієнтами.



Рис. 1.3. Співвідношення комерційної та інших видів діяльності в системі суб'єкта господарювання

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Серед ключових ролей стратегічного управління комерційною діяльністю вирізняють забезпечення конкурентних переваг. У сучасному ринковому середовищі конкурентоспроможність формується не лише через ціну та якість продукції, але й через репутацію бренду, клієнтський сервіс, швидкість доставки, рівень цифровізації, екологічність та соціальну відповідальність. Стратегічний підхід дозволяє підприємству формувати диференційовані ринкові пропозиції, створювати унікальні комерційні цінності та вдосконалювати процеси взаємодії з клієнтами на всіх етапах комунікації [45, с. 25].

Таким чином, стратегічне управління комерційною діяльністю є складною багатоаспектною системою, орієнтованою на забезпечення довгострокової результативності організації через оптимізацію комерційних процесів, формування конкурентних переваг та адаптацію до ринкових змін. Його економічна сутність полягає у забезпеченні стійкого розвитку підприємства шляхом формування стратегічно виважених рішень, ефективного використання ресурсів, удосконалення комерційних механізмів і впровадження інновацій. Принципи стратегічного управління відображають

методологічну основу для прийняття управлінських рішень та визначають логіку побудови ефективної системи управління комерційною діяльністю. Роль стратегічного управління у сучасних умовах є визначальною, оскільки воно забезпечує підприємствам здатність конкурувати, розвиватися й формувати довгострокову ринкову вартість.

1.2. Теоретико-методичні підходи та етапи формування стратегії комерційної діяльності організації

Теоретико-методичні підходи до формування стратегії комерційної діяльності є комплексом наукових положень, концепцій та практичних інструментів, що забезпечують системний процес розроблення, реалізації та контролю стратегічних рішень у сфері комерції. Стратегічне управління комерційною діяльністю передбачає поєднання ринкових, ресурсних, організаційних, інноваційних та аналітичних аспектів, що забезпечує адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей розвитку. У науковій літературі зазначається, що комерційна стратегія є багатоаспектним явищем, яке охоплює процеси управління товарними потоками, ціноутворенням, каналами збуту, взаємодією із споживачами, формуванням ринкової поведінки та забезпеченням економічної стійкості організації.

Основою формування ефективної комерційної стратегії виступають концептуальні підходи, що визначають зміст, логіку та інструментарій стратегічного планування. Маркетинговий підхід акцентує увагу на необхідності орієнтації підприємства на потреби споживачів та ринкові тренди. Він ґрунтується на аналізі кон'юнктури ринку, сегментації цільових груп, вивченні конкурентного середовища, визначенні позиціонування

товарів і формуванні відповідної комунікаційної політики. Застосування маркетингових концепцій дозволяє підприємству розробити таку комерційну стратегію, що відповідає реальним і потенційним потребам ринку, забезпечує створення унікальної ціннісної пропозиції та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами [52, с. 106].

Важливе значення у стратегічному плануванні має ресурсний підхід, що зосереджується на оцінюванні внутрішнього потенціалу організації. Він передбачає дослідження матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів, визначення їх конкурентних переваг і обмежень, а також вибір таких стратегічних рішень, які дозволяють найбільш повно реалізувати наявний потенціал. Ресурсний підхід забезпечує можливість формування стратегії з урахуванням реалістичних можливостей підприємства, що підвищує її ефективність та практичну реалізованість.

Процесний підхід дозволяє розглядати комерційну діяльність як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, інтегрованих у загальну систему управління підприємством. Формування стратегії в межах цього підходу базується на ідентифікації, описі, оптимізації та стандартизації ключових процесів, які забезпечують рух товарів, інформаційних і фінансових потоків. Оптимізація процесів у постачанні, логістиці, збуті, маркетингових комунікаціях та сервісному обслуговуванні дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити сталу якість обслуговування споживачів.

Інноваційний підхід, що набуває домінуючого значення у сучасних умовах цифрової економіки, базується на впровадженні інформаційних технологій, цифрових платформ і програмних рішень у комерційні процеси. Інноваційна складова комерційної стратегії сприяє підвищенню точності прийняття рішень, прискоренню операційних процесів, своєчасному реагуванню на зміни ринкової ситуації та зміцненню конкурентних позицій організації [50, с. 17].

Методичні засади формування комерційної стратегії ґрунтуються на послідовній реалізації певних етапів, кожен з яких має важливе значення у досягненні поставлених стратегічних цілей. Основні етапи формування комерційної діяльності в організації наведені на рис. 1.4.

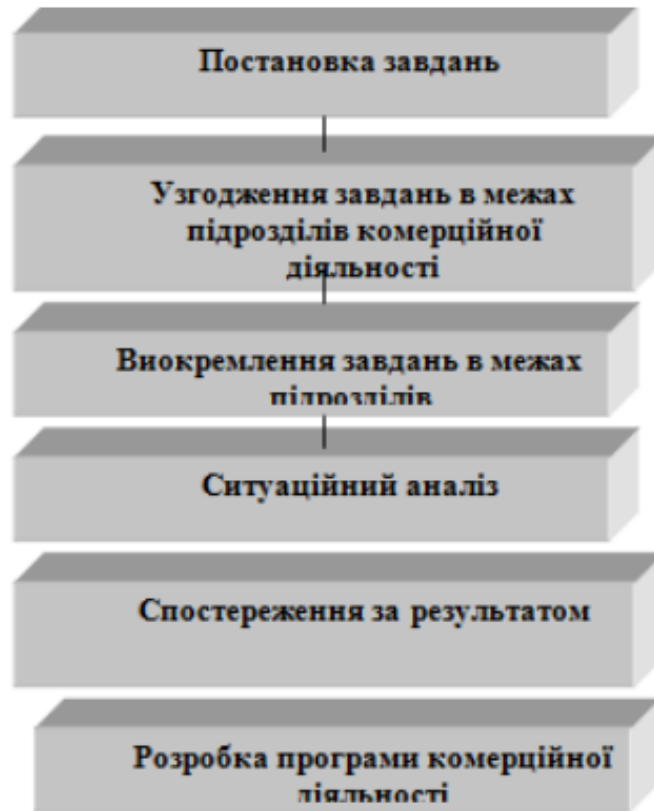


Рис. 1.4. Основні етапи реалізації комерційної діяльності в організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Початковим етапом є комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає аналіз ринку, конкурентів, споживчої поведінки, макроекономічних тенденцій, технологічного розвитку, а також оцінку фінансового, кадрового та виробничого потенціалу організації.

Наступним етапом виступає формування стратегічних цілей, які визначають бажані результати комерційної діяльності, узгоджуються зі загальною стратегією розвитку організації та відповідають принципам SMART.

На основі визначених цілей розробляються стратегічні альтернативи, що передбачають варіанти розвитку ринкової присутності, зміну асортиментної політики, удосконалення логістики, розширення каналів збуту або впровадження інноваційних інструментів взаємодії з клієнтами.

Важливим етапом є вибір оптимальної стратегічної альтернативи, що здійснюється на основі багатокритеріальної оцінки, враховуючи рівень ризиків, очікувані результати, ресурсні можливості організації та відповідність умовам зовнішнього середовища.

Після цього здійснюється деталізація стратегії у вигляді програм і планів реалізації, визначення відповідальних, розподіл ресурсів, розроблення системи мотивації персоналу та формування механізмів контролю. Реалізація стратегії супроводжується постійним моніторингом ключових показників, аналізом відхилень та коригуванням дій залежно від змін ринкових умов чи результативності впроваджених заходів [53, с. 90].

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективність комерційної роботи значною мірою визначається здатністю підприємства забезпечити раціональну організацію товаропросування, оптимальне управління ресурсами та високий рівень обслуговування споживачів. Для цього необхідним є чітке структурування функцій комерційної діяльності відповідно до специфіки окремих етапів товаропровідного ланцюга - від виробництва та оптових закупівель до роздрібного продажу й задоволення кінцевого попиту. У табл. 1.1 структуризація комерційних функцій дозволяє глибше проаналізувати логіку руху товарів, визначити роль кожної ланки у формуванні товарних потоків та оцінити складові, що формують ефективну комерційну систему організації

Такий підхід забезпечує комплексне розуміння механізмів формування та реалізації товарних ресурсів, оскільки кожен блок виконує специфічні функції та одночасно є складовою єдиного процесу товаропросування.

. Перший блок охоплює процеси, пов'язані з формуванням товарних ресурсів на підприємстві, включаючи визначення потреби у товарах, пошук

постачальників, вибір форм закупівель, оптимізацію товароруху та контроль за надходженням продукції. Ці функції визначають початкові параметри товарного забезпечення та створюють базис для подальших операцій у сфері оптової та роздрібною торгівлі. Належна організація цього блоку дозволяє забезпечити стабільність поставок, мінімізувати витрати на закупівлю та логістику, сформувати оптимальну структуру товарних запасів. З огляду на це його роль є фундаментальною, оскільки якість виконання даних операцій впливає на результативність усіх наступних етапів комерційної діяльності.

Таблиця 1.1

Структура, етапи і методи організації комерційної діяльності

	<i>I блок</i> <i>виробництво</i> <i>- оптова торгівля</i>		<i>II блок</i> <i>оптова торгівля</i> <i>- роздрібна торгівля</i>		<i>III блок</i> <i>роздрібна торгівля</i> <i>- сфера споживання</i>
1.	Визначення потреб у товарах і послугах	7.	Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах	12.	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
2.	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників	8.	Оперативне маневрування запасами і ресурсами	13.	Використання ефективних методів роздрібного продажу товарів
3.	Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів	9.	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів	14.	Надання комплексу торговельних послуг покупцям
4.	Вибір ефективних форм і організація оптових закупівель товарів	10.	Організація товаропостаання роздрібною мережі	15.	Комбінування торговельної і неторговельної діяльності
5.	Оптимізація товаропросування	11.	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям		
6.	Облік і контроль за надходженням товарів				
16.	Виконання комерційно-посередницьких операцій				
17.	Проведення рекламних заходів				
18.	Здійснення допоміжних операцій				

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Другий блок формує проміжну ланку між оптовими та роздрібними операціями та включає розробку асортиментної політики, управління запасами, визначення каналів збуту та організацію роздрібною мережі. Основною його функцією є забезпечення ефективного переміщення товарів відповідно до попиту різних сегментів ринку. У цьому контексті важливим є

механізм оперативного маневрування ресурсами, який забезпечує гнучкість реагування на зміну ринкової кон'юнктури, зменшення ймовірності дефіциту чи надлишку товарів та оптимізацію логістичних витрат. Таким чином, другий блок виконує роль регулятивної системи, що перерозподіляє товарні ресурси і забезпечує стабільність функціонування торговельної мережі.

Третій блок орієнтований на завершальний етап товаропросування - безпосереднє задоволення потреб споживачів. Його функціональне наповнення включає формування роздрібного асортименту, застосування методів продажу, організацію торговельно-технологічних процесів та реалізацію комплексних підходів до обслуговування покупців. Саме на цьому етапі формується кінцевий попит, визначається рівень задоволеності споживачів, оцінюється якість операцій, виконаних у попередніх блоках. Важливість цього блоку полягає у тому, що він безпосередньо забезпечує досягнення головної мети комерційної діяльності - отримання прибутку через задоволення потреб кінцевого споживача. Ефективність роздрібною ланки визначається здатністю підприємства адаптуватися до поведінки покупців, впроваджувати сучасні методи продажів, забезпечувати високий рівень сервісу та створювати додану цінність.

Виконання посередницьких операцій, проведення рекламних заходів та організація допоміжних процесів формують комунікаційну та інформаційну основу комерційної роботи підприємства. Вони сприяють просуванню товарів, підтримують попит, створюють сприятливе ринкове середовище та забезпечують узгодженість дій різних бізнес-процесів [51, с. 5].

Таким чином, представлена структура, методи та етапи комерційної діяльності структурно і логічно відображають ключові засади комерційної діяльності підприємства, підкреслюючи їх взаємозалежність, послідовність та інтегрованість у єдину систему товаропросування. Її застосування дозволяє підвищити ефективність управління комерційними процесами, оптимізувати взаємодію між учасниками ринку та забезпечити стратегічний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Отже, теоретико-методичні підходи формують фундамент для формування цілісної, науково обґрунтованої стратегії комерційної діяльності, а етапність її розроблення забезпечує логічність процесу, послідовність управлінських рішень, об'єктивність оцінки ефективності та здатність підприємства до адаптації в умовах ринкової динаміки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (код ЄДРПОУ 30356917), відомий під брендом «Молокія», є одним із провідних молокопереробних підприємств України. Основною діяльністю компанії є виробництво та реалізація молочної продукції: молоко, кефір, йогурти, сметана, масло, сири та казеїн [44].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має тривалу історію становлення та розвитку, яка бере початок у 1957 р., коли в місті Тернопіль на вул. Лозовецькій було введено в експлуатацію перше виробниче підприємство з обмеженими технологічними потужностями, яке здійснювало переробку близько 10 тонн молока на рік. Поступове зростання обсягів виробництва та підвищення попиту на молочну продукцію зумовили необхідність модернізації та розширення виробничої бази. 28 червня 1969 р. було відкрито новий завод під назвою «Тернопільський міськмолокозавод», що стало важливим етапом у вдосконаленні технологічної інфраструктури підприємства та підготовці до масштабнішого промислового виробництва [44].

До кінця 1980-х рр. підприємство досягло одного з найвищих рівнів своєї виробничої активності, переробляючи до 108 тонн молока на рік. Проте трансформаційні процеси в економіці України у 1990-х роках негативно позначилися на діяльності заводу: обсяги виготовлення продукції істотно скоротилися через загальний спад виробництва, нестабільність ринку сиrowини та зниження платоспроможного попиту. Водночас початок 2000-х

рр. ознаменувався для підприємства новим етапом структурної перебудови. Реконструкція, проведена у 2000 р., дала змогу суттєво підвищити продуктивність підприємства: обсяг щоденного приймання молока зріс до 300 тонн, що сприяло розширенню асортименту продукції, відновленню партнерських відносин із постачальниками та посиленню ринкових позицій заводу [44].

У 2002 р. створено та зареєстровано торгову марку «Молокія», під якою розпочато масштабний розвиток бренду на національному ринку (рис. 2.1). У період 2005-2018 рр. підприємство зосереджувало свої інвестиції на модернізації та поступовому впровадженні інноваційних технологій, що дозволило підвищити ефективність виробництва та адаптуватися до міжнародних вимог щодо якості та безпеки продуктів харчування. Сьогодні мережа торгових представництв ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює 13 регіональних підрозділів, переважно розташованих у західній частині України та в м. Києві, що забезпечує широку доступність продукції та ефективне охоплення цільових ринків [44].



Рис. 2.1. Логотип ТМ «Молокія»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [25]

Високу якість, безпечність продукції та відповідність технологічних процесів глобальним вимогам забезпечується дотриманням міжнародних стандартів управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2005.

Серед ключових технологічних рішень підприємства варто виокремити застосування інноваційної німецької технології «Fresh Milk Technology», яка забезпечує м'яке очищення та низько-температурну пастеризацію молока, що дозволяє зберігати його природні властивості та харчову цінність.

Правовий статус підприємства визначається формою приватного акціонерного товариства з колективною власністю, що створює умови для збалансованого прийняття стратегічних управлінських рішень і сприяє впровадженню технологічних інновацій у виробничі процеси. Основна місія ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає у виготовленні продукції високої якості з використанням екологічно-безпечних і сучасних технологій, орієнтованих на максимальне задоволення потреб споживачів без негативного впливу на довкілля. Ключовою стратегічною метою підприємства є підвищення прибутковості інвестованого капіталу шляхом здійснення виробничої, комерційної та дослідницької діяльності, що водночас забезпечує соціально-економічні інтереси акціонерів і працівників.

Основними напрямками спеціалізації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є переробка молока та виробництво широкого спектра молочної продукції, включаючи масло й сир. Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, підприємство також здійснює оптову та роздрібну торгівлю молочними продуктами, а додатковим видом діяльності є будівництво житлових і нежитлових споруд. Загалом діяльність заводу спрямована на забезпечення стабільної якості продукції, зміцнення ринкових позицій, підвищення добробуту працівників, зростання фінансових показників та підтримання позитивного іміджу серед споживачів і партнерів. Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у табл. 2.1. [44].

Асортимент продукції торгової марки «Молокія» формується відповідно до принципів диверсифікації та сегментації ринку молочної продукції. Підприємство орієнтується на комплексне задоволення споживчих потреб, пропонуючи широкий спектр товарних груп: питне молоко різної

жирності, кисломолочні вироби, традиційні та функціональні йогурти, сметану, вершки, м'які та тверді сири, а також продукти з подовженим терміном зберігання. Асортиментна політика ґрунтується на поєднанні класичних технологій переробки молока з інноваційними методами підвищення харчової цінності, що забезпечує стабільність якості та конкурентоспроможність продукції на національному ринку.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТМ «Молокія»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	<ul style="list-style-type: none"> - Молоко «Відбірне» 2,5 % - Молоко «Відбірне» 3,4 % - Молоко «До кави» 2,5 % - Молоко «Казкове» 1,6 % - Молоко «Казкове» 2,5 % - Молоко «Казкове» 3,4 % - Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Йогурт	<ul style="list-style-type: none"> - Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % - Йогурт білий 1,6 % - Йогурт білий +пробіотики 2,5 % - Йогурт білий безлактозний 2,5 % - Йогурт білий «по-грецьки» 8 % - Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % - Йогурт «Абрикос» 1,4 % - Йогурт «Злаки» 1,4 % - Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	<ul style="list-style-type: none"> - Кефір питний 1,0 % - Кефір питний 2,5 % - Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	<ul style="list-style-type: none"> - Масло солодковершкове екстра 82 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	<ul style="list-style-type: none"> - Сир кисломолочний 5,0 % - Сир кисломолочний нежирний 0,2 % - Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	<ul style="list-style-type: none"> - Сметана 15 %, 20% та 30% - Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	<ul style="list-style-type: none"> - Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Виробник активно впроваджує принципи здорового харчування, розширюючи лінійки натуральних продуктів без штучних домішок, а також позиціонує окремі категорії як такі, що відповідають сучасним трендам раціонального споживання. Такий підхід дозволяє підприємству адаптувати асортимент до змін попиту, підтримувати лояльність споживачів і зміцнювати бренд у сегменті високоякісної молочної продукції.

За 2023 р. сукупні активи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» склали 1 609 718 тис. грн, з яких основні засоби - 993 839 тис. грн. Поточні активи становили 519 879 тис. грн, включаючи запаси, дебіторську заборгованість і грошові кошти. У 2024 р. загальні активи зросли до 1 940 722 тис. грн., основні засоби - 1 176 596 тис. грн., а поточні активи - 762 792 тис. грн. (табл. 2.2) [44] [17].

Таблиця 2.2.

Основні активи та структура балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (тис. грн.)

Показник	Роки	
	2023	2024
Загальні активи	1 609 718	1 940 722
Основні засоби	993 839	1 176 596
Поточні активи	519 879	762 792

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Фінансові результати за 2023-2024 рр. демонструють стабільне зростання доходів та реалізації продукції. Чистий дохід у 2023 р. склав 4 038 979 тис. грн., у 2024 р. - 4 849 354 тис. грн., собівартість продукції зросла відповідно до 3 480 057 тис. грн. та 4 383 091 тис. грн., валовий

прибуток - 558 922 тис. грн. та 466 263 тис. грн., а чистий прибуток - 113 192 тис. грн. у 2023 р. та 113 192 тис. грн. у 2024 р. (табл. 2.3) [44] [17].

Таблиця 2.3.

Основні фінансові показники
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (тис. грн.)

Показник	Роки	
	2023	2024
Чистий дохід	4 038 979	4 849 354
Собівартість продукції	3 480 057	4 383 091
Валовий прибуток	558 922	466 263
Чистий прибуток	113 192	113 192

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На рис. 2.2 подано узагальнену модель структури підприємства, яка демонструє взаємозв'язок між ключовими управлінськими ланками та їх функціональну взаємодію.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський

МОЛОКОЗАВОД»

Примітка. Сформовано автором на основі [25].

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується ієрархічністю та чітким розподілом управлінських повноважень між функціональними підрозділами підприємства. Вона охоплює основні служби, що забезпечують керування виробничими, технологічними, економічними, фінансовими та контрольними процесами, а також підрозділи, відповідальні за якість продукції та кадрове забезпечення. Станом на 2023 р. чисельність персоналу становила близько 1 188 осіб. (табл. 2.4.) [44].

Таблиця 2.4.

Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (осіб)

Підрозділ	2023
Адміністративний персонал	180
Виробничий персонал	870
Інші підрозділи	138
Разом	1 188

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Головні виклики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включають залежність від цін і доступності сировини, коливання витрат на пакування, енергоносії та логістику, а також макроекономічні ризики (інфляція, валютні коливання). Для забезпечення сталого розвитку доцільно продовжувати оптимізацію витрат, модернізацію обладнання, диверсифікацію продуктового портфелю та контроль за сировинною базою.

Разом з тим, наявні активи, зростання доходів та інвестиції в основні засоби демонструють здатність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» утримувати позиції одного з провідних підприємств молочної галузі України, підтримуючи конкурентоспроможність і стабільність у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сфері комерційної діяльності

Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сфері комерційної діяльності вимагає комплексного аналізу як внутрішніх ресурсів та виробничих можливостей підприємства, так і його ринкових позицій, каналів збуту та якості управлінських практик. Торговельна марка «Молокія» є інструментом формування брендової впізнаваності та стимулювання попиту. Також на підприємстві запроваджено сучасні технологічні рішення, зокрема технологію «Fresh Milk Technology», а виробничі процеси сертифіковано згідно з міжнародними вимогами безпечності харчових продуктів, що підвищує довіру споживачів і створює передумови для виходу на сегменти з підвищеними вимогами якості. Така база слугує важливим конкурентним ресурсом у формуванні комерційної стратегії та дозволяє ефективніше конкурувати як на внутрішньому, так і на регіональному рівні.

Проведений нами аналіз продуктової та асортиментної політики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показує наявність широкого спектра молочних товарів під однією торговою маркою, що дає змогу охоплювати різні сегменти споживачів - від мас-маркету до ніш із підвищеними вимогами по якості. Наявність понад 80 найменувань у продуктовому портфелі підвищує стійкість дохідної частини підприємства та дозволяє своєчасно реагувати на сезонні та кон'юнктурні коливання попиту (рис. 2.3). Варто відзначити, що на підприємстві використовується різноманітні упаковки, зокрема: ПЕТ-пляшка, ПЕТ тара, пластикові стакани, Pure-Pak тара, поліетиленова плівка, фольга, еколін та захисна плівка [44].

Однак широка лінійка продуктів вимагає високого рівня координації виробництва, логістики та маркетингу, адже нераціональна асортиментна політика може призводити до зростання операційних витрат та заморожування оборотних коштів у запасах. В умовах, коли компанія

реалізує продукцію через великі роздрібні мережі та власну торгову мережу, оптимізація асортименту і цінова політика залишаються ключовими елементами підвищення ефективності комерційної діяльності.

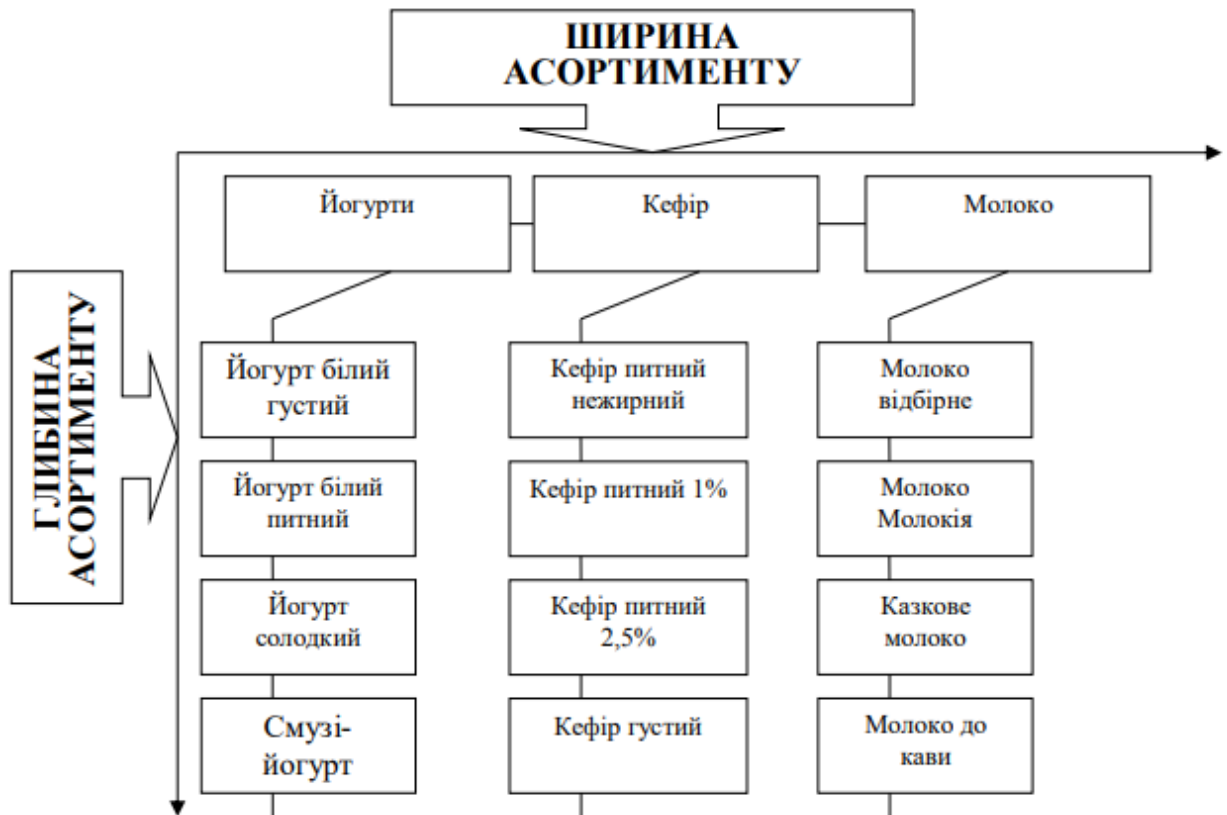


Рис 2.3. Ширина та глибина асортиментного ряду ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [44].

Інфраструктурний та логістичний потенціал підприємства є важливим елементом оцінки його комерційної спроможності. Реконструкція виробничих потужностей та забезпечення можливості обробки значних обсягів молока створюють основу для задоволення потреб великих торговельних мереж і для масштабування обсягів продажу. Наявність регіональної мережі торгових представництв дозволяє реалізовувати продукцію більш ефективно в ключових регіонах і знижувати логістичні витрати, що у сумі підвищує конкурентоспроможність товарів за ціною та якістю доставки (табл. 2.5). Проте експансія в регіональну торгівлю також

вимагає значних інвестицій у дистрибуцію та маркетинг, а також побудови ефективної системи взаємодії з торговими посередниками та мережами.

Таблиця 2.5

Географія дистрибуції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Категорія	Стан на останні роки
Регіональні представництва / торгові точки	Приблизно 13 торгових представництв здебільшого у західних областях України та в м. Києві
Канали реалізації	Власна мережа, роздрібні та оптові торгівельні мережі - охоплення внутрішнього ринку, можливість охоплення регіонів завдяки дистрибуції
Експорт	Експорт масла і казеїну за кордон зазначений як один із напрямків діяльності заводу

Примітка. Сформовано автором на основі [44].

Таким чином, наявність регіональної мережі, широка географія дистрибуції та експортні можливості свідчать про те, що підприємство має достатній логістичний та комерційний потенціал для масштабування діяльності, збільшення обсягів продажів та диверсифікації ринків збуту.

Фінансово-економічний аспект оцінки стратегічного потенціалу передбачає аналіз фінансової звітності, що дозволяє зробити висновки про ліквідність, платоспроможність та інвестиційну привабливість досліджуваного підприємства. Наявність прозорої фінансової звітності і її аудиту підвищує довіру партнерів і кредиторів, а також відкриває доступ до зовнішніх джерел фінансування для реалізації комерційних ініціатив і модернізації логістичних ланцюгів. Водночас політична нестабільність, коливання економічного середовища та ризику, пов'язані з постачанням сировини та валютними курсами, вимагають від підприємства впровадження інструментів фінансового хеджування та ризик-менеджменту.

Кадровий потенціал і організаційна структура комерційного блоку є визначальними факторами для реалізації стратегії збуту та просування бренду. Ефективна робота торгових представників, відділу маркетингу та служби збуту прямо корелює з показниками охоплення ринку, швидкістю реагування на замовлення та якістю сервісу для кінцевого споживача. Для підвищення комерційної ефективності слід розвивати інструменти мотивації персоналу, системи навчання та впровадження CRM-рішень, що забезпечують аналіз клієнтської бази, автоматизацію процесів продажу та прогнозування попиту. Цифровізація комерційних процесів і впровадження аналітики дадуть змогу знизити витрати на обслуговування клієнтів та збільшити середній чек через персоналізовані пропозиції [44].

Аналіз ринкового середовища демонструє, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює діяльність в умовах високої конкуренції з боку як національних, так і регіональних виробників молочної продукції; водночас наявність сертифікації якості та технологічних переваг відкриває можливості для зайняття лідируючих позицій, експорту певних видів продукції (зокрема казеїну) та посилення присутності в національних мережах роздрібною торгівлі. Для зміцнення ринкових позицій доцільним є впровадження комплексної комерційної стратегії, що поєднує інструменти бренд-маркетингу, менеджменту та оптимізації логістики, а також активну політику співпраці з великими ритейлерами щодо промо-акцій і експозицій на полицях.

Аналіз доступних фінансових, продуктових та ринкових показників показує, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має значний стратегічний потенціал у сфері комерційної діяльності. Завод поєднує міцну виробничу та технологічну базу, широкий асортимент продукції під брендом «Молокія», охоплення декількох каналів збуту, регіональну присутність та експортні можливості [44]. Водночас перспектива подальшого розвитку пов'язана з оптимізацією асортименту, модернізацією дистрибуції, розвитком маркетингової і аналітичної інфраструктури, впровадженням CRM та

цифрових технологій, а також виходом на нові ринки через експорт та електронну торгівлю. Такий системний підхід дозволить реалізувати стратегічний потенціал підприємства та забезпечити його стійке зростання в середньо- та довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз детермінант зовнішнього впливу на стратегічне управління комерційною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формується під впливом багатьох факторів зовнішнього середовища, що визначають стратегічні можливості та загрози. Зовнішні детермінанти комерційної діяльності - як макроекономічні, так і галузеві, ринкові, регуляторні та соціально-демографічні - у сукупності створюють контекст, в якому підприємство змушене адаптувати свою стратегію для збереження конкурентоспроможності, забезпечення стабільності поставок і розвитку асортименту.

Одним із критичних зовнішніх чинників для молокопереробної галузі України, і зокрема для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», є зменшення обсягів сировинного забезпечення. За даними за 2025 р., вітчизняні фермерські господарства та переробники фіксують зниження загального обсягу виробництва молока через нестабільність постачання, зменшення поголів'я, а також через проблеми з логістикою та енергопостачанням. Така тенденція знижує доступність сировини та змушує підприємства шукати нові джерела або формати постачання, що прямо впливає на планування виробничих і комерційних обсягів [44].

Одночасно ринок молочної продукції переживає коливання попиту та ціни. Молочна продукція демонструє зростання роздрібних цін, що підвищує собівартість і тисне на кінцеву споживчу платоспроможність. В умовах зниження купівельної спроможності значна частина споживачів може орієнтуватися на дешевші аналоги або скорочувати споживання, що створює ризики для підприємств, орієнтованих на мас-ринок. Водночас існує зростаюча зацікавленість споживачів у якісних, безпечних та сертифікованих продуктах - фактор, який може стати конкурентною перевагою для підприємств із відповідною сертифікацією та стандартами якості.

Зовнішня конкуренція, в тому числі з імпортними молочними продуктами, посилюється у зв'язку з відкриттям ринків, аграрною лібералізацією та торговельними угодами. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це означає необхідність постійного удосконалення асортименту, підвищення якості, зниження собівартості, а також активної маркетингової політики.

Зміна структури попиту серед населення - ще один важливий фактор зовнішнього середовища. В умовах економічної нестабільності та падіння доходів споживачів зростає чутливість до ціни, що стимулює попит на більш доступні продукти. Водночас існує підвищений інтерес до продуктів із підвищеною експертизою якості, безпечності, органічних або таких, що відповідають стандартам, що дає можливість для сегментації ринку та орієнтації на споживачів, готових платити більше за якість та репутацію бренду.

Такий розрив у споживчих запитах створює можливість для диференціації: з одного боку, - бюджетні продукти масового попиту, з іншого - преміальні, сертифіковані, можливо, органічні або еко-орієнтовані товари. Для стратегічного управління комерційною діяльністю це означає потребу гнучкості у формуванні асортиментної політики, цінової стратегії та комунікаційних підходів.

Регуляторне середовище, законодавчі акти стосовно безпеки харчової продукції, ветеринарні та гігієнічні стандарти, а також вимоги до експорту - усе це формує зовнішні обмеження і водночас можливості для підприємств. В умовах європейської інтеграції, підвищених вимог до якості та екологічності, сертифікація виробництва та відповідність міжнародним стандартам стають не просто перевагою, а необхідністю. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це означає, що стратегія комерційної діяльності має враховувати нормативні вимоги до якості, безпеки та маркування продуктів, імпортно-експортні обмеження та логістичні стандарти, що впливають на експортний потенціал та конкуренцію з імпортними товарами.

Економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та загальна невизначеність у державній політиці створюють значні ризики для планування комерційної діяльності. У контексті сучасної української реальності також важливим є фактор безпеки та впливу на логістичні ланцюги - руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням, порушення постачання сировини можуть мати довгострокові наслідки для стабільності виробництва та збуту. Тому стратегічне управління має передбачати ризик-менеджмент, диверсифікацію поставок і сценарне планування, щоб гарантувати безперервність діяльності в умовах невизначеності.

Проведений SWOT - аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє як потенційні можливості, так і ризики. Серед можливостей - зростання попиту на якісну та сертифіковану вітчизняну молочну продукцію, зростання ринку органічних або «здорових» продуктів, відкриття нових ринків збуту, зокрема експортних, потреба в відновленні логістики та постачання після кризових періодів, а також стимулювання модернізації галузі через підтримку інвестицій та розвитку аграрного сектору. Серед загроз - скорочення обсягів сировини, падіння платоспроможності населення, посилення конкуренції з боку імпортних

продуктів, високі витрати на енергоносії та логістику, нестабільність зовнішньо-економічних умов [44].

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції. Продукція заводу відома своєю високою якістю, що забезпечує лояльність споживачів; - сучасне обладнання. Використання передових технологій і обладнання сприяє ефективному виробництву; - відомий бренд. Торгова марка «Молокія» добре відома на ринку і має позитивну репутацію; - досвідчений персонал. Висококваліфіковані кадри, що постійно підвищують свою кваліфікацію; - сертифікати якості. Наявність сертифікатів, що підтверджують відповідність міжнародним стандартам якості. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від постачальників. Висока залежність від постачальників сировини може вплинути на безперервність виробництва; - обмежені фінансові ресурси. В порівнянні з великими міжнародними конкурентами, фінансові ресурси підприємства можуть бути обмеженими; - застаріле обладнання у деяких відділах. Частина обладнання може потребувати модернізації. - високі виробничі витрати. Значні витрати на виробництво можуть впливати на конкурентоспроможність цін.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку. Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки збуту; - інноваційні продукти. Розробка нових продуктів з доданою вартістю; - покращення екологічних стандартів. Впровадження більш екологічно чистих технологій може залучити нових споживачів; - розширення асортименту. Диверсифікація продукції для задоволення різних потреб споживачів; - партнерства та колаборації. Встановлення стратегічних партнерств з іншими компаніями та науково-дослідними установами. 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція. Зростаюча конкуренція з боку інших виробників молочної продукції; - економічна нестабільність. Фінансові кризи та економічна нестабільність можуть негативно впливати на платоспроможність споживачів; - політичний стан в країні. Тривалий воєнний стан створює загрозу для нормального функціонування та розвитку підприємства; - зміни законодавства. Нові регуляторні вимоги можуть збільшити витрати на відповідність; - коливання цін на сировину. Зміни в цінах на сировину можуть вплинути на собівартість продукції; - екологічні ризики. Екологічні катастрофи або зміни клімату можуть вплинути на постачання сировини та виробничі процеси.

Рис.2.4 SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Для формування ефективної комерційної стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливо враховувати комплекс зовнішніх

детермінант, що безпосередньо впливають на стабільність операційної діяльності, ринкову позицію та конкурентоспроможність підприємства. Зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю, що зумовлює необхідність постійного моніторингу факторів макро- і мезорівня, таких як сировинна забезпеченість, економічні коливання, зміни у споживчих вподобаннях, конкуренція, регуляторні вимоги та геополітичні ризики. Визначення цих чинників дозволяє більш точно адаптувати стратегічні рішення, підвищувати гнучкість підприємства та формувати довгострокові конкурентні переваги. Узагальнену характеристику ключових зовнішніх детермінант і їх вплив на комерційну стратегію підприємства наведено в табл. 2.6 [44].

Таблиця 2.6

Зовнішні детермінанти та їх вплив на комерційну стратегію

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Детермінанта / Фактор	Сутність впливу / Наслідок для стратегії
Зменшення обсягів сировини (сировинне забезпечення)	Суперечність між попитом і наявною сировиною → необхідність диверсифікації постачальників, підвищення ефективності збору та зберігання молока
Ріст цін і інфляція, падіння купівельної спроможності населення	Обмеження попиту на масові продукти → потреба сегментації ринку, диференціації асортименту, розробки бюджетних та преміальних лінійок
Зростання вимог до якості та безпеки продукції	Сертифікація, відповідність стандартам якості як конкурентна перевага → орієнтація на якісні сегменти, експорт, нішеві продукти
Конкуренція з імпортною продукцією та зміни торговельних умов	Тиск на ціни та маржу → потреба підвищити ефективність, логістику, маркетинг, зменшити собівартість
Соціально-демографічні зміни й зміни попиту	Змінюються споживчі вподобання (ціна - якість, здорове харчування) → необхідність гнучкої

Детермінанта / Фактор	Сутність впливу / Наслідок для стратегії
	асортиментної та цінової політики
Енергетичні, логістичні та інфраструктурні обмеження	Зростання витрат, ризики збереження продуктів → інвестування у енергоефективність, модернізацію логістики, системи зберігання
Зовнішньо-економічні та геополітичні ризики	Невизначеність поставок, ринків збуту, валютні коливання → стратегічне планування, диверсифікація ринків, знижена залежність від одного каналу

Примітка. Сформовано автором на основі [44].

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища показує, що стратегічне управління комерційною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має враховувати широкий спектр детермінант - від обсягу сировини та стану галузі до соціального попиту, регуляторних вимог, логістичних та економічних викликів. Умови, в яких функціонує молокопереробна промисловість України, є динамічними й часто непередбачуваними. Однак саме за рахунок адаптивності, диверсифікації, інновацій, якості, бренду та ефективної логістики підприємство має реальну можливість не лише утримати існуючі позиції, але й розширити ринки збуту, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних зовнішніх обставинах. Така комплексна стратегія, орієнтована на зовнішні детермінанти, є критичною для довгострокового успіху та стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 3.
АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування напрямів оптимізації стратегії комерційної діяльності підприємства

Ефективність комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» значною мірою залежить від здатності підприємства формувати й реалізовувати адаптивну та економічно обґрунтовану стратегію, орієнтовану на сучасні тенденції ринку та зовнішні виклики. На основі аналітичних узагальнень попередніх розділів доцільним є формування системи рекомендацій, спрямованих на оптимізацію ключових елементів стратегії комерційної діяльності без повторення змісту проведеного аналізу, а з акцентом на практичному стратегічному вдосконаленні.

Оптимізація комерційної стратегії повинна ґрунтуватися на переході до гнучкої моделі управління попитом, що передбачає застосування механізмів поглибленого ринкового моніторингу, аналізу цінової еластичності та оперативного коригування збутових рішень. У сучасних умовах необхідною є модернізація системи управління асортиментом шляхом розширення нішевих продуктів, орієнтованих на динамічні сегменти споживачів, включаючи групи з підвищеним попитом на органічну продукцію, продукти функціонального харчування та товари зі зниженим вмістом лактози. Така політика дозволить підприємству формувати конкурентні переваги не лише через цінову диференціацію, а й завдяки інноваційності та відповідності сучасним трансформаціям споживчих переваг [6, с. 55].

Удосконалення комерційної діяльності потребує посилення партнерських зв'язків у системі постачання та логістики. Рекомендованим є впровадження концепції інтегрованих ланцюгів постачання, що передбачає

довгострокові угоди з виробниками сировини, використання цифрових інструментів контролю якості, а також модернізацію технологічних рішень зі збирання та транспортування молока. Це дозволить мінімізувати ризики нестабільності сировинної бази та забезпечити передбачуваність витрат.

Важливою складовою оптимізації стратегії є формування цифрової комерційної інфраструктури, що включає розвиток онлайн-каналів збуту, використання CRM-систем для управління взаємодією з партнерами та споживачами, а також впровадження інтелектуальних інструментів прогнозування попиту. Розвиток електронної комерції створює можливості для розширення географії збуту, оптимізації витрат на традиційні торговельні мережі та формування більш стійкої конкурентної позиції.

Особливої уваги потребує підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Підприємству доцільно впроваджувати новітній підхід, поєднуючи традиційні та цифрові комунікаційні платформи, акцентуючи на створенні ціннісної пропозиції та формуванні емоційного зв'язку зі споживачем. Це дозволить підсилити позиціонування бренду «Молокія» та забезпечити підвищення лояльності клієнтів, що є важливим елементом забезпечення стабільних обсягів продажу [14, с. 249].

Удосконалення цінової політики має спиратися на багаторівневу модель ціноутворення, яка враховує особливості окремих сегментів ринку, регіональні диспропорції купівельної спроможності та ступінь конкуренції. Використання методів сценарного ціноутворення дозволить підприємству адаптуватися до коливань інфляційного середовища та нестабільності ринку. Підприємству доцільно розробити систему конкурентного позиціонування цін з урахуванням динаміки витрат і поведінки конкурентів, що дозволить підвищити ефективність управління товарними категоріями.

З огляду на зростання зовнішніх ризиків важливо підсилити стратегічну стійкість комерційної діяльності. Це може бути досягнуто шляхом диверсифікації ринків збуту, виходу на міжнародні ринки, а також формування страхових механізмів щодо коливань валюти, енергоносіїв та

логістичних витрат. Підприємству варто орієнтуватися на розвиток експортних стратегій, ґрунтуючись на міжнародних стандартах якості, що вже інтегровані у виробничий процес.

Також необхідним є удосконалення управління персоналом у комерційній сфері. Формування компетентнісного підходу, підвищення кваліфікації працівників, розвиток навичок роботи з цифровими системами та аналітичними інструментами дозволить підвищити результативність прийняття стратегічних рішень. Інвестування у людський капітал слід розглядати як довгостроковий фактор зміцнення ринкової позиції підприємства.

Отже, оптимізація стратегії комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинна базуватися на поєднанні інноваційних підходів, гнучких управлінських рішень та диверсифікованої системи стратегічних інструментів. Запропоновані рекомендації формують комплексну модель удосконалення, яка спрямована на посилення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його ринкової адаптивності та забезпечення сталого економічного розвитку в умовах сучасних ринкових трансформацій.

Розвиток комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах динамічних ринкових трансформацій потребує формування чітких стратегічних орієнтирів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності, стабілізацію ринкових позицій та забезпечення довгострокової ефективності функціонування. Стратегічний розвиток підприємства має ґрунтуватися на системному врахуванні тенденцій зовнішнього бізнес-середовища, поведінкових характеристик споживачів, рівня технологічного розвитку галузі та зміни форматів торговельних мереж. Це зумовлює необхідність визначення таких орієнтирів, які забезпечать збалансоване поєднання інноваційних підходів, операційної ефективності та сталих конкурентних переваг.

У сучасних умовах одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства виступає посилення клієнто-орієнтованості, що передбачає формування асортиментної політики, здатної відповідати як масовому попиту, так і нішевим сегментам ринку. Зростає значення високої адаптивності продуктової лінійки до змін споживчих трендів, серед яких домінують попит на здорове харчування, лактозо-вмісні та безлактозні продукти, органічну молочну продукцію та продукти з підвищеною харчовою цінністю. Відтак, стратегічні пріоритети підприємства потребують розширення інноваційного вектору, посилення досліджень ринку та впровадження нових продуктів, здатних забезпечити диференціацію та збільшення доданої вартості [20, с. 56].

Для систематизації стратегічних орієнтирів розвитку комерційної діяльності підприємства доцільним є їх відображення у вигляді узагальненої схеми (рис. 3.1), що презентує ключові напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у середньо- та довго-строковій перспективі.



Рис. 3.1. Стратегічні орієнтири розвитку комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [44].

Отже, даний рисунок узагальнює комплексний підхід до стратегічного розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну модель управління комерційною діяльністю з орієнтацією на стабільне зміцнення конкурентних позицій у мінливому ринковому середовищі. Рис. 3.1 відображає не лише напрямки, а й взаємозв'язки між ними, що є важливим для комплексного стратегічного планування.

З метою конкретизації стратегічних орієнтирів нами визначити ключові напрями, що мають найвищий потенціал впливу на ефективність комерційної діяльності підприємства. У табл. 3.2 представлено стратегічні пріоритети, які можуть стати основою довготривалого розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та забезпечити підвищення його конкурентної стійкості.

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Стратегічний орієнтир	Зміст та очікуваний ефект
Розширення товарного портфеля	Задоволення запитів нових сегментів ринку; зростання ринкової частки; збільшення гнучкості підприємства щодо змін попиту
Цифровізація комерційних процесів	Скорочення витрат, підвищення точності прогнозування продажів, оптимізація взаємодії з партнерами та контролю каналів збуту
Посилення позицій бренду	Підвищення впізнаваності, формування лояльності споживачів, зміцнення конкурентної переваги
Інноваційні технології та модернізація	Підвищення продуктивності виробництва, зменшення собівартості, покращення якості продукції
Розвиток експортної діяльності	Диверсифікація ринків, зменшення залежності від національних економічних коливань, збільшення валютних надходжень
Екологічна відповідальність та енергоефективність	Зменшення негативного впливу виробництва на довкілля; формування позитивного іміджу; зниження енергетичних витрат

Примітка. Сформовано автором на основі [44].

У табл. 3.1 систематизовано ключові пріоритети стратегічного розвитку, що забезпечують комплексне підвищення конкурентоспроможності підприємства. Включені у дану табл. стратегічні орієнтири охоплюють не лише економічні та технологічні аспекти, а й маркетингові, екологічні та соціальні компоненти діяльності, що відповідає сучасній моделі сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Такий підхід дає змогу сформувати збалансовану стратегію, яка враховує як поточні ринкові умови, так і довгострокові виклики.

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку та підвищення конкурентоспроможності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» повинні поєднувати інноваційність, гнучкість реагування на ринкові зміни та високий рівень операційної ефективності. Впровадження запропонованих напрямів дасть змогу підприємству зміцнити ринкові позиції, підвищити економічну результативність та адаптивність до викликів сучасного бізнес-середовища, забезпечивши сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку та підвищення конкурентоспроможності комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах ринкових трансформацій

Формування стратегічних орієнтирів розвитку комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» набуває особливої актуальності в умовах динамічних ринкових трансформацій, зростання конкуренції та зміни поведінки споживачів. Для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємству необхідно орієнтуватися на комплексну систему стратегічних пріоритетів, що охоплює виробничу, маркетингову, логістичну та

управлінську сфери. Ринкове середовище характеризується високою мінливістю, що зумовлює потребу у формуванні адаптивної, інноваційної та стійкої моделі комерційної діяльності, здатної забезпечити довгострокове зростання та підвищення ефективності процесів збуту.

Ключовим стратегічним орієнтиром розвитку підприємства є посилення ринкової орієнтації та побудова комерційної стратегії на принципах клієнто-центризму. Поглиблене вивчення споживчих переваг, аналіз змін у структурі попиту та формування персоналізованих пропозицій дозволяють підвищити ефективність продажів і забезпечити зростання лояльності цільової аудиторії. Розвиток інструментів маркетингової аналітики, сегментації споживачів і прогнозування потреб ринку має стати базою для формування продуктового портфеля, що відповідатиме вимогам різних категорій споживачів. Особливо важливо орієнтуватися на тренди здорового харчування, попиту на органічні продукти, альтернативні види упаковки та продукти з покращеними функціональними характеристиками.

Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності передбачає розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Застосування нових технологій виробництва, підвищення рівня автоматизації, удосконалення методів контролю якості та впровадження технологій, спрямованих на подовження термінів зберігання продукції, сприятимуть зниженню витрат і покращенню товарних характеристик. Інноваційність також повинна проявлятися у розвитку нових категорій продукції, які дозволять підприємству виходити за межі традиційних сегментів і посилювати конкурентні позиції на високо-маржинальних нішах ринку [25].

Важливим стратегічним орієнтиром є розширення ринків збуту та вдосконалення логістичної інфраструктури. З огляду на високу конкуренцію на внутрішньому ринку, підприємству доцільно посилювати експортну діяльність, зосереджуючи увагу на ринках країн ЄС, Близького Сходу та Північної Африки, де попит на молочні продукти стабільно зростає. Розвиток експортних компетенцій потребує не лише відповідності міжнародним

стандартам, але й побудови ефективних логістичних моделей, які мінімізують витрати та забезпечують збереження якості продукції. У цьому контексті важливого значення набуває оптимізація транспортних потоків, розвиток партнерства з дистриб'юторами та залучення цифрових систем моніторингу руху товарів.

Одним із ключових орієнтирів розвитку комерційної діяльності підприємства є цифровізація процесів управління продажами та комунікаціями. Використання сучасних CRM-систем, автоматизованих платформ обробки замовлень, систем аналітики великих даних дозволяє підвищити точність прогнозування попиту, забезпечити персоналізацію комерційних пропозицій, оптимізувати роботу з ключовими клієнтами та підвищити ефективність роботи торгових представників. Цифрові технології стають інструментом формування стійких конкурентних переваг, оскільки забезпечують швидкість реакції на ринкові зміни та прозорість управлінських рішень.

Стратегічно важливим напрямом є підвищення сталості та відповідальності комерційної діяльності. Впровадження принципів екологічної відповідальності, оптимізація енерговитрат, розширення екологічного асортименту та застосування перероблених видів упаковки формують позитивний імідж компанії та дозволяють залучати нові групи споживачів, орієнтованих на відповідальне споживання. Імплементація ESG-принципів у комерційну стратегію також підвищує інвестиційну привабливість підприємства, що є важливим у контексті залучення фінансових ресурсів для подальшого модернізаційного розвитку.

В умовах ринкових трансформацій стратегічним орієнтиром має бути зміцнення адаптивності та стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. Створення системи стратегічного ризик-менеджменту, диверсифікація каналів поставок, формування альтернативних маршрутів логістики та адаптація цінової політики до коливань макроекономічного середовища забезпечують стабільність комерційної діяльності та мінімізують негативні

наслідки зовнішніх шоків. Ефективне управління ризиками стане основою для зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення неперервності діяльності.

Крім того, важливим орієнтиром розвитку є формування високопрофесійного кадрового потенціалу та створення системи безперервного розвитку компетенцій персоналу. Удосконалення навичок роботи з цифровими інструментами, розвиток аналітичного мислення та формування комунікаційних компетенцій сприятимуть підвищенню ефективності реалізації комерційної стратегії. Людський капітал є фундаментальним ресурсом, від якого залежить здатність підприємства впроваджувати стратегічні інновації та реагувати на виклики ринку.

Отже, стратегічні орієнтири розвитку комерційної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» в умовах сучасних ринкових трансформацій полягають у формуванні інноваційного, клієнто-орієнтованого та стійкого підходу до управління, розвитку асортименту та логістики, цифровізації бізнес-процесів, розширенні експортного потенціалу та підвищенні адаптивності до зовнішніх змін. Реалізація таких орієнтирів забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищить його ринкову гнучкість і створить передумови для довгострокового економічного зростання в умовах постійних ринкових викликів.

Подальший розвиток ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у площині комерційної діяльності залежить від здатності підприємства не лише реагувати на зовнішні ринкові зміни, а й формувати стратегічні орієнтири, які забезпечуватимуть випереджальний розвиток у порівнянні з конкурентами. В умовах трансформації українського та міжнародного ринку молочної продукції ключового значення набуває системне та стратегічне управління, орієнтоване на створення довгострокових конкурентних переваг, посилення інноваційності комерційних підходів і забезпечення стратегічної стійкості.

У межах стратегічних орієнтирів важливо враховувати, що комерційна діяльність підприємства все більше інтегрується з інноваційно-виробничими процесами, управлінням ланцюгами постачання, маркетинговими комунікаціями та трансформацією споживчих цінностей. Сукупність цих факторів формує багатовимірний простір комерційної стратегії, в якому визначальною є здатність підприємства забезпечувати узгодженість усіх бізнес-процесів та їхню відповідність запитам ринку.

Одним із ключових аспектів стратегічної орієнтації є оцінка потенційних можливостей для розширення ринкової присутності. Молочний ринок України демонструє тенденції до зростання конкуренції та поступового зниження маржинальності в традиційних сегментах, що зумовлює необхідність пошуку нових ринкових ніш. Для цього підприємству важливо активно використовувати дані маркетингових досліджень, аналіз трендів споживчої поведінки та конкурентної динаміки, формуючи інструментарій для стратегічного прогнозування. У цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток преміальних сегментів, органічної та функціональної продукції, які демонструють стійку тенденцію зростання частки на ринку.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє створення ефективних систем взаємодії з торговельними мережами. Партнерські моделі співпраці, які передбачають глибоку інтеграцію операційних процесів, спільне планування продажів, обмін аналітичними даними та застосування механізмів ко-брендингу, дозволяють оптимізувати витрати підприємства та забезпечити стабільність збутових каналів.

У таблиці 3.2 наведено основні стратегічні орієнтири підприємства та потенційний ефект їх реалізації в контексті конкурентних переваг. Таблиця систематизує основні стратегічні орієнтири та демонструє, що кожен із напрямів створює комплексний ефект, який зміцнює конкурентоспроможність підприємства не лише на рівні продуктової пропозиції, але й у площині операційної ефективності, ринкової стійкості та

інституційної репутації. Запропонована систематизація може бути використана як основа для побудови інтегрованої стратегії комерційної діяльності та планування інвестиційних рішень.

Таблиця 3.2

Стратегічні орієнтири розвитку комерційної діяльності

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та очікуваний ефект їх реалізації

Стратегічний орієнтир	Потенційний ефект реалізації
Розвиток інноваційної продукції	Підвищення диференціації товарного портфеля, зростання ринкової частки у преміум-сегменті
Цифровізація збутових процесів	Оптимізація витрат, покращення прогнозування попиту, зростання швидкості обробки замовлень
Розширення експортних напрямів	Диверсифікація джерел доходів, зменшення залежності від коливань внутрішнього ринку
Оптимізація логістичних потоків	Зниження собівартості продукції, покращення якості обслуговування торговельних партнерів
ESG-орієнтованість та екологічність	Зміцнення корпоративної репутації, залучення екологічно орієнтованих споживачів
Партнерські формати співпраці	Стабільність поставок, можливість інтегрованого планування та спільних маркетингових заходів

Примітка. Сформовано автором на основі [25].

Зміцнення конкурентних позицій також потребує трансформації внутрішньої моделі управління, яка передбачає гнучкість у прийнятті рішень, застосування систем збалансованих показників та формування єдиної цифрової платформи для управління комерційною діяльністю. Застосування сучасних інструментів бізнес-аналітики дозволяє значно посилити стратегічну передбачуваність та формувати обґрунтовані рішення в умовах ринкової невизначеності.

Отже, стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» містять комплекс взаємопов'язаних напрямів, що формують фундамент для зміцнення конкурентоспроможності, забезпечують гнучкість реакції на ринкові трансформації та створюють умови для довгострокового економічного зростання. Реалізація запропонованої системи орієнтирів

сприятиме формуванню сучасної моделі комерційного управління, здатної забезпечити стабільність, інноваційність та високу результативність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження з проблематики стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства було встановлено теоретичні, методичні та практичні засади формування ефективної стратегії розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Результати роботи підтверджують, що стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах динамічних трансформацій ринку молочної продукції, інтенсивної конкуренції, змінного попиту та зростання регуляторних вимог. З'ясовано, що комерційна діяльність як комплекс взаємопов'язаних процесів зі створення, просування та реалізації продукції потребує системного управлінського підходу, що базується на стратегічній орієнтації, гнучкому врахуванні ринкових сигналів та формуванні стійких ринкових позицій.

У першому розділі узагальнено економічну сутність і принципи стратегічного управління комерційною діяльністю, визначено його роль у сучасних умовах господарювання та окреслено ключові теоретико-методичні підходи до формування стратегії підприємства. Підтверджено, що стратегічне управління забезпечує інтеграцію маркетингових, виробничих, логістичних та фінансових рішень, сприяє зменшенню невизначеності, підвищує адаптивність підприємства до ринкових коливань і формує основу для довгострокової конкурентоспроможності. Виявлено, що ефективна стратегія комерційної діяльності повинна ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішнього середовища, комплексному дослідженні споживачів, оцінці власних ресурсів і використанні сучасних інструментів стратегічного планування.

Другий розділ присвячений оцінці системи стратегічного управління комерційною діяльністю ПрАТ «Тернопільський молокозавод», у межах якого розкрито організаційно-економічні характеристики підприємства, здійснено аналіз його стратегічного потенціалу та визначено ключові зовнішні детермінанти, що впливають на формування комерційної стратегії.

Дослідження показало, що підприємство характеризується сформованою виробничою базою, розгалуженою комерційною інфраструктурою, стабільними позиціями на регіональному ринку та потенціалом для технологічного і продуктових інновацій. Водночас встановлено, що на діяльність підприємства істотно впливають інфляційні процеси, конкуренція з імпортною продукцією, зміни споживчого попиту, коливання обсягів сировини, підвищення вимог до якості та безпеки молочної продукції. Виявлені фактори визначають необхідність удосконалення стратегічних механізмів управління, спрямованих на посилення ринкової гнучкості, зниження залежності від нестабільних ресурсних потоків і підвищення ефективності комерційних процесів.

У третьому розділі узагальнено ключові напрями вдосконалення стратегічного управління комерційною діяльністю та визначено довгострокові орієнтири стратегічного розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновані рекомендації охоплюють оптимізацію механізмів стратегічного планування, формування інноваційних продуктових стратегій, розширення каналів збуту, удосконалення логістики, розвиток системи взаємодії зі споживачами та підвищення рівня цифровізації комерційних процесів. Окреслені стратегічні орієнтири включають підвищення конкурентоспроможності через модернізацію технологій, розроблення нових ринкових ніш, диверсифікацію асортименту, посилення брендової ідентичності та формування стійких взаємин із постачальниками і партнерами. Визначено, що реалізація цих заходів забезпечить не лише зміцнення ринкових позицій підприємства, а й формування багатовимірної системи конкурентних переваг, які здатні забезпечити успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Загалом результати кваліфікаційної роботи засвідчили, що ефективне стратегічне управління комерційною діяльністю є необхідною умовою сталого розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Системність, комплексність, інноваційність та орієнтація на потреби ринку мають стати

ключовими принципами побудови та реалізації стратегії підприємства. Упровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості бізнес-моделі, адаптації до ринкових викликів, поліпшенню фінансових результатів та формуванню міцної конкурентної позиції на внутрішньому й зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(1\)-6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(1)-6)
2. Балабан П.Ю., Овсієнко А.М. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 7-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_3
3. Біляк Т.О. Система управління комерційними процесами торговельного підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5(2). С. 10-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5\(2\)-4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5(2)-4)
4. Виробничий менеджмент: підручник. За ред. М.П. Бутка. Чернігів: ЧНТУ; Київ: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
6. Гарнага О.М. Інформаційні системи в комерційній діяльності та критерії оцінки їх ефективності. Вісник НУВГП. Економічні науки. 2020. Вип. 3. С. 47-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugpr_ekon_2020_3_7
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Гондарева І.В., Гудович М.О. Інформаційні засоби підвищення ефективності комерційної діяльності підприємницьких структур на міжнародних ринках. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 150-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpi_2019_43_15
9. Городецька Т.Б., Іващенко А.Г. Напрями підвищення комерційної ефективності торговельного підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 12. С. 122-126.

10. Грінченко Р.В., Лукінов С.С. Теоретичне підґрунтя розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі України. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 160-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_21

11. Дrajниця С.А. Ціна ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 220-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_45)

12. Дуляба Н.І., Далик В.П., Ільчишин С.М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_76

13. Євтушевська О.В. Комерціалізація результатів господарської діяльності в різних видах торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_3_10

14. Загребя М.М., Ніколаєв І.В. Використання платформ онлайн-оголошень у комерційній діяльності малого бізнесу. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 248-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_33

15. Заставнюк Л.І. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ 10 травня 2020 р.). Частина 1. С. 66-68.

16. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.

17. Звіти про фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 р., 2022 р., 2023 р., 2024 р.

18. Каличева Н.Є., Зеленцова Н.І. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. ВЕТП. 2023. № 81-82. С. 164-170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_21

19. Каращук Л. М. Узгодженість стратегії та організаційної культури як умова підтримки стратегічних змін в організації. Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки : Збірник наукових праць. Миколаїв, 2016. № 2 (7). С. 45 -50.

20. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. №1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2021_1_8

21. Клепікова О.А., Данильчук Ю.О., Заграй Т.М. Інформаційно-аналітичні технології в управлінні діяльністю торговельним підприємством. Вісник ХНУ ім. Каразіна. Економічна серія. 2021. Вип. 101. С. 113-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_101_13

22. Ковальчук К.Ф. Стратегічне управління: навч. посібник. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

23. Козловська А.С., Попова Г.Ю. Дослідження ефективності комерційної діяльності підприємства та шляхи її покращення. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 4. С. 25-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_4_6

24. Конькова М. Механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування. *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 16 травня 2024 р. Тернопіль. ЗУНУ.

25. Конькова М., Струк В. «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в контексті організаційних змін». Матеріали конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ.

26. Корнійчук А.А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2018. № 1. С. 71-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_13

27. Крупа В., Крупа О. Інформаційні технології в управлінні комерційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. ВЛНАУ. Економіка АПК. 2020. № 27. С. 18-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_5

28. Латишева О.В., Недвига М.В., Наконечна Ю.В. Використання різних нотацій моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства для планування його діяльності. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2021_1_14

29. Лопашук І.А., Мацюк Н.О. Теоретичні засади комплексного підходу до моделювання комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі. Modern Economics. 2019. № 18. С. 85-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_16

30. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ: SBA-Print, 2020. 190 с.

31. Маркуц В.І., Кизенко О.О. Вплив конвергенції інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій на діяльність підприємств торгівлі. Стратегія економічного розвитку України. 2023. Вип. 53. С. 122-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2023_53_11

32. Марченко І.Ф. Оптимізація комерційної діяльності за допомогою інформаційно-аналітичних систем когнітивного характеру. ТПАЕІВ. 2017. Вип. 15. С. 96-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2017_15_19

33. Маслова В.О., Ралько Я.О. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі. ВЕТП. 2019. № 67. С. 39-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_7

34. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко та ін.; за ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
35. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / за ред. С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
36. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
37. Місюкевич В.І., Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. ВЕНУ. 2023. № 1. С. 93-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_1_14
38. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL : <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnyecherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
39. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
40. Насікан Н.І., Лошенко О.В., Сухомлин Л.В. Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_7_9
41. Носач І.В., Водолазька Н.В. Аналіз сучасних проблем і перспектив розвитку підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 247-252.
42. Овсієнко А.М., Балабан П.Ю., Балабан М.П., Місюкевич В.І., Михайленко О.М. Методичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств середнього бізнесу. НВ ПУЕТ. 2023. № 4. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2023_4_8

43. Олійник Л.В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 175-180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_30

44. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://molokija.com/>.

45. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Кривий Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

46. Пшеничний А. Інноваційні бізнес-моделі: шлях до успіху в динамічному ринку. Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 2024. С. 25-26.

47. Саблук О.О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2018. № 1. С. 74-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_1_13

48. Сатир Л.М., Кепко В.М., Непочатенко А.В. Організація підприємницької діяльності на основі удосконалення стратегічної політики. *Держава та регіони*. 2020. № 4. С. 94-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_19

49. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Стратегічний аналіз інноваційних інструментів товарознавства та комерційної діяльності. *Інтернаука*. 2020. № 12(2). С. 77-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_12(2)_13)

50. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І., Кепко О.І. Аналітичний огляд інноваційних форм бізнесу у торговельній сфері. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_6_5

51. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І., Шевченко А.О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення ринкової інфраструктури. *Агросвіт*. 2020. № 16. С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_16_3

52. Семененко О.Г., Доскоч А.Ю. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 55. С. 105-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_55_17
53. Сотник А.А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. Економічний простір. 2021. № 176. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_17
54. Стояненко І.В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_55
55. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / за ред. Т.В. Гринько. Дніпро, 2016. 504 с.
56. Ульяновченко О.В., Єфремова Н.О. Обґрунтування важливості стратегічного управління комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу. Вісник ХНАУ. 2019. № 2. С. 435-444. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_44
57. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022 р. 258 с.