МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Розвиток експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку продуктів переробки молока»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Мельничук Олександр Васильович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Вязова Р. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мельничук Олександр Васильович

1. Тема роботи «Розвиток експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку продуктів переробки молока»
керівник роботи: Вязова Р.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»
3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
15 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Вязова Р.В.		
2	Вязова Р. В.		
3	Вязова Р. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ О. В. Мельничук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Р. В. Вязова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 55 с., 15 табл., 4 рис., 53 джерела.

Об’єкт дослідження – діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як одного з провідних підприємств України з переробки молока та виробництва продуктів з експортною орієнтацією.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування, оцінювання та розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку продуктів переробки молока.

Мета роботи – теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку продуктів переробки молока з урахуванням сучасних тенденцій функціонування молочної галузі України та вимог міжнародних ринків.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, логічного узагальнення, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, інструменти стратегічного менеджменту, елементи сценарного аналізу.

Результати дослідження. У кваліфікаційній роботі розкрито сутність експортного потенціалу підприємства як динамічної інтегральної властивості та запропоновано його структурну модель, що включає ресурсний, технологічний, продуктовий, маркетинговий, фінансовий та інституційний блоки. Здійснено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який показав зростання доходу від реалізації на 51,6 % та отримання прибутку до оподаткування у розмірі 237,9 млн грн. За результатами SPACE-аналізу визначено, що підприємство дотримується агресивної стратегії. Інтегральна оцінка експортного потенціалу склала 4,45 бала, що свідчить про високий рівень готовності до екпансії. Запропоновано стратегію переходу від експорту біржових товарів до продукції з високою доданою вартістю. Розроблено інвестиційний проєкт розвитку експорту високобілкових йогуртів на ринки ЄС вартістю 50 млн грн. Розраховано економічну ефективність проєкту.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання експортного потенціалу молокопереробних підприємств шляхом інтеграції стратегічного та фінансового аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення структури експортного портфеля підприємства та обґрунтуванні інвестиційного проєкту, реалізація якого забезпечить приріст валютних надходжень та посилення конкурентних позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, МОЛОЧНА ГАЛУЗЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification work: 55 p., 15 tables, 4 figures, 53 sources.

The object of the study is the activities of PrJSC "Ternopil Dairy Plant" as one of the leading enterprises of Ukraine in milk processing and production of export-oriented products.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of the formation, assessment and development of the export potential of PrJSC "Ternopil Dairy Plant" in the market of milk processing products.

The purpose of the work is a theoretical generalization and practical justification of approaches to the development of the export potential of PrJSC "Ternopil Dairy Plant" in the market of milk processing products, taking into account modern trends in the functioning of the dairy industry of Ukraine and the requirements of international markets.

Research methods. The work uses methods of analysis and synthesis, comparison, logical generalization, economic and statistical methods, methods of financial analysis, strategic management tools, elements of scenario analysis.

Research results. The qualification work reveals the essence of the enterprise's export potential as a dynamic integral property and proposes its structural model, which includes resource, technological, product, marketing, financial and institutional blocks. A comprehensive analysis of the activities of PrJSC "Ternopil Dairy Plant" was carried out, which showed an increase in sales revenue by 51.6% and profit before tax in the amount of UAH 237.9 million. According to the results of the SPACE analysis, it was determined that the enterprise adheres to an aggressive strategy. The integral assessment of the export potential was 4.45 points, which indicates a high level of readiness for expansion. A strategy for the transition from the export of exchange goods to products with high added value was proposed. An investment project for the development of exports of high-protein yogurts to EU markets worth UAH 50 million was developed. The economic efficiency of the project was calculated.

The scientific novelty lies in improving the methodological approach to assessing the export potential of dairy processing enterprises by integrating strategic and financial analysis.

The practical significance of the results obtained lies in developing recommendations for improving the structure of the enterprise's export portfolio and substantiating an investment project, the implementation of which will ensure an increase in foreign exchange earnings and strengthening the competitive positions of PJSC "Ternopil Dairy Plant".

EXPORT POTENTIAL, DAIRY INDUSTRY, DEVELOPMENT STRATEGY, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА 11
1.1 Сутність експортного потенціалу підприємства та його структура 11
1.2 Теоретичні засади стратегічного управління розвитком експортного потенціалу 16
1.3 Інструменти діагностики та планування розвитку експортного потенціалу підприємств переробки молока 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» 23
2.1 Загальна характеристика підприємства та його ринкової позиції 23
2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 28
2.3 Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» 37
3.1 Стратегічні альтернативи розвитку експортного потенціалу та оцінка їх економічної ефективності 37
3.2 Напрями вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» 43
ВИСНОВКИ 46
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ВСТУП

Розвиток експортного потенціалу переробних підприємств молочної галузі набуває особливої ваги в умовах тривалої воєнної агресії проти України, структурної перебудови зовнішньої торгівлі та посилення конкуренції на світових аграрних ринках. Україна традиційно входить до групи помітних виробників молока, проте за останні роки обсяги виробництва скорочуються через зменшення поголів'я корів, зростання собівартості та міграцію населення. За оцінками профільних експертів, фактичний обсяг виробництва молока сьогодні становить близько шести мільйонів тонн, що менше за статистично декларовані 7,36 мільйона тонн, а у 2023 році виробництво скоротилось ще приблизно на 3,3 відсотка. За таких умов вихід на зовнішні ринки та ефективне використання експортного потенціалу переробних підприємств перетворюються на ключовий чинник їх довгострокової конкурентоспроможності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке працює під торговельною маркою «Молокія», є одним із найбільших виробників молочної продукції України, входить до п'ятірки лідерів галузі та посідає провідні позиції у виробництві казеїну. Асортимент підприємства охоплює понад вісімдесят найменувань молока, йогуртів, кефірів, сметани, сирів та вершкового масла. Підприємство інвестувало у високотехнологічні виробничі потужності, сертифіковані відповідно до вимог систем менеджменту безпечності харчових продуктів, та запровадило унікальну для України систему очищення молока «Fresh Milk». Це створює передумови для активного розвитку експорту, насамперед високоцінного казеїну та вершкового масла.

За даними звіту про управління товариство реалізує продукцію у всіх регіонах України (крім тимчасово окупованих територій) та експортує її до країн Європи, Америки, Азії та Африки. Молочний експорт України водночас демонструє суперечливі тенденції. З одного боку, у 2022 році експорт молочної продукції (у перерахунку на молоко) оцінювався приблизно у 700 тисяч тонн, а

лібералізація торгівлі з Європейським Союзом сприяла зростанню поставок до країн ЄС. З іншого боку, вже у 2023–2024 роках спостерігається уповільнення та навіть скорочення експортних надходжень через насичення європейського ринку, високі логістичні витрати та регуляторні обмеження. У таких умовах підприємства, що мають технологічні переваги, розгалужену мережу постачання сировини та досвід роботи з міжнародними контрагентами, отримують додаткові можливості, але одночасно стикаються з підвищеними ризиками.

Ступінь наукової розробленості проблеми розвитку експортного потенціалу підприємств молокопереробної галузі є достатньо високим на рівні загальних підходів до формування конкурентоспроможності, міжнародного маркетингу, стратегічного управління та логістики. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників розглянуто сутність експортного потенціалу, чинники його формування, роль технологічних інновацій, державної підтримки та міжнародної кооперації. Водночас специфіка розвитку експортного потенціалу саме українських молокопереробних підприємств в умовах воєнного часу, нової торговельної політики Європейського Союзу та структурної перебудови сировинної бази досліджена фрагментарно.

Актуальність обраної теми додатково підсилюється тим, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» уже є одним з найбільших експортерів казеїну з України, забезпечуючи поставки до Польщі, Німеччини, Нідерландів, Латвії, США, Грузії, Марокко та інших країн, а також декларує наміри розширювати географію збуту і виходити на ринки Близького Сходу та Європейського Союзу із широкою лінійкою свіжої молочної продукції. Це створює унікальну можливість дослідити розвиток експортного потенціалу конкретного підприємства, яке вже має значний досвід міжнародної діяльності, але водночас потребує адаптації стратегії до нових умов.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку продуктів переробки молока з

урахуванням сучасних тенденцій функціонування молочної галузі України та вимог міжнародних ринків.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне розв'язання таких завдань: уточнення змісту та структури експортного потенціалу підприємства молокопереробної галузі й систематизація теоретичних підходів до його оцінювання; узагальнення інструментів стратегічного аналізу та планування розвитку експорту, придатних для використання у молочній промисловості; здійснення комплексної організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і фінансово-економічного аналізу його діяльності; формулювання місії, бачення, цінностей та стратегічних цілей підприємства, розроблення пропозицій щодо розширення експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як одного з провідних підприємств України з переробки молока та виробництва продуктів з експортною орієнтацією.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування, оцінювання та розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку продуктів переробки молока.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України з питань зовнішньоекономічної діяльності та державної підтримки аграрного сектору; статистичні дані Державної служби статистики України та галузевих асоціацій; аналітичні звіти і публікації щодо стану та тенденцій розвитку молочної галузі; офіційні матеріали ПрАТ «Тернопільський молокозавод; інформація з відкритих міжнародних баз даних щодо експорту казеїну та інших молочних продуктів компанії; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері менеджменту, міжнародного бізнесу та аграрної економіки.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи системності, комплексності та розвитку. У роботі використовуються методи аналізу і синтезу, порівняння, логічного узагальнення, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, інструменти стратегічного менеджменту, елементи сценарного та варіантного аналізу для оцінювання ефективності запропонованих управлінських рішень.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що на основі реальних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формуються рекомендації щодо вдосконалення структури його експортного портфеля, посилення конкурентних переваг на міжнародних ринках, а також обґрунтовується економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБКИ МОЛОКА

1.1 Сутність експортного потенціалу підприємства та його структура

Експортний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегральну здатність виробничо-збутової, фінансової та управлінської систем забезпечувати конкурентоспроможні обсяги поставок продукції на зовнішні ринки в довгостроковій перспективі. Така здатність формується під впливом ресурсних, технологічних, організаційних, маркетингових та інституційних чинників і відображає можливість підприємства не лише фізично виробити необхідний обсяг продукції, а й адаптувати його до вимог конкретних іноземних ринків.

Для підприємств переробки молока експортний потенціал має низку специфічних рис. По-перше, він безпосередньо залежить від стану сировинної бази, рівня концентрації виробництва молока, його якості та стабільності постачання. Зниження поголів’я корів і нестабільність внутрішніх закупівельних цін обмежують можливості нарощування експорту, особливо за довгостроковими контрактами. По-друге, короткі строки зберігання значної частини асортименту зумовлюють необхідність спеціалізації на експорті більш стійких до транспортування продуктів – сухих молочних інгредієнтів, вершкового масла, казеїну, а також фасованої продукції ультрависокої температурної обробки. По-третє, вирішальне значення набуває відповідність виробництва міжнародним стандартам безпечності, простежуваності та якості харчових продуктів [1, 4, 15, 27].

З урахуванням галузевої специфіки структуру експортного потенціалу підприємства переробки молока доцільно подати у вигляді взаємопов’язаних блоків: ресурсного, технологічного, продуктової та асортиментної політики,

маркетингово-логістичного, фінансового та інституційно-регуляторного. Ресурсний блок охоплює наявність достатньої кількості молока-сировини необхідної якості, диверсифікацію постачальників, рівень кооперації з фермерськими господарствами, а також забезпеченість кваліфікованим персоналом. Технологічний блок характеризується ступенем модернізації обладнання, глибиною переробки сировини, можливостями випуску продукції з високою доданою вартістю та впровадженням систем управління якістю.

Продуктово-асортиментний блок відображає широту та глибину асортименту, наявність експортно орієнтованих продуктів (сухі інгредієнти, казеїн, масло), гнучкість асортиментної політики, здатність оперативно адаптувати рецептури та упаковку під вимоги різних ринків. Маркетингово-логістичний блок включає рівень знання бренду на цільових ринках, досвід роботи з міжнародними трейдерами, налагодженість логістичних маршрутів, наявність контрактів з іноземними партнерами. Фінансовий блок характеризується ліквідністю, рентабельністю, доступом до кредитних ресурсів і можливістю інвестувати у розширення виробництва та сертифікацію. Нарешті, інституційно-регуляторний блок пов’язаний із здатністю підприємства відповідати вимогам ветеринарного і санітарного контролю країн-імпортерів, користуватися державною підтримкою експорту та адаптуватися до змін митно-тарифної політики [14, 17, 26].

Для систематизації цих елементів можна використати схему «Складові експортного потенціалу підприємства» (рис. 1.1) [1, 4, 6, 8, 14]. У ній експортний потенціал подається як сукупність ресурсно-технологічного ядра, продуктово-асортиментної оболонки та маркетингово-логістичної надбудови, яка функціонує в умовах певного інституційного середовища.

У подальшому кількісна оцінка експортного потенціалу може бути здійснена на основі системи показників, що характеризують: частку продукції, яка фактично експортується; диверсифікацію ринків збуту; рівень завантаження виробничих потужностей; забезпеченість сировиною; фінансову стійкість; сертифікацію за міжнародними стандартами. Порівняння цих показників з

цільовими орієнтирами дозволяє оцінити ступінь реалізації наявного потенціалу та резерви його зростання.

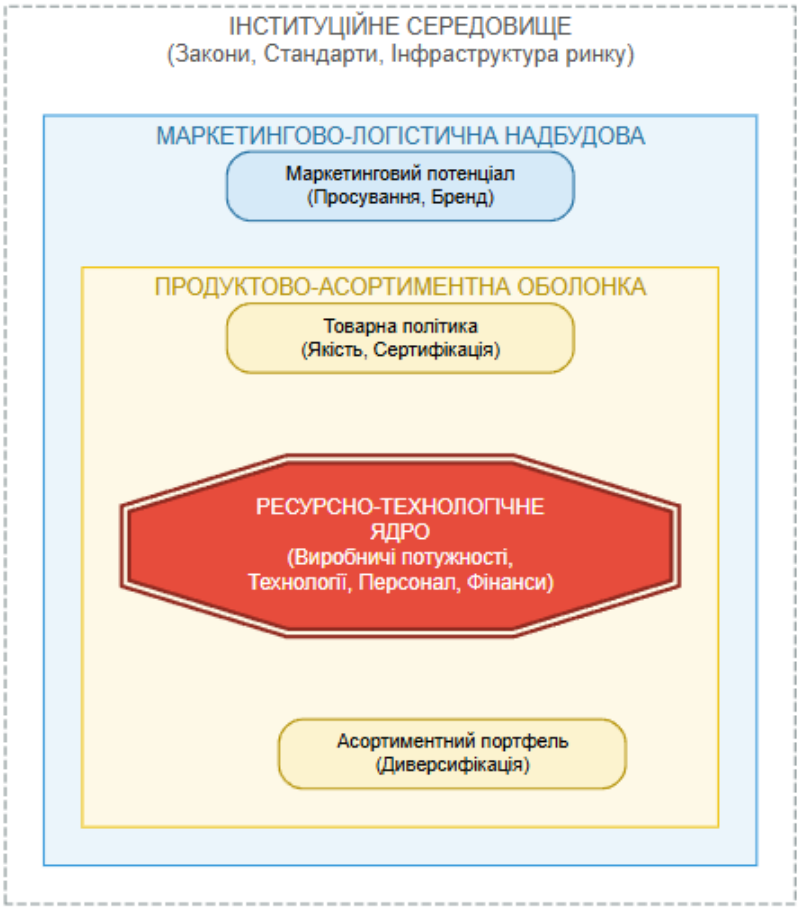


Рисунок 1.1 – Структурна модель експортного потенціалу підприємства

Експортний потенціал підприємства доцільно розглядати не як статичну сукупність ресурсів, а як динамічну системну властивість суб'єкта господарювання. В економічній теорії ця категорія інтерпретується як інтегральна здатність компанії не лише виробляти конкурентоспроможну продукцію, але й забезпечувати її ефективну реалізацію на зовнішніх ринках в умовах мінливого бізнес-середовища. Це поєднання наявних можливостей (ресурсна складова) та вміння трансформувати їх у реальний економічний результат (результативна складова) [24, 27, 32, 35]. Тобто, наявність виробничих потужностей сама по собі не формує експортний потенціал, якщо вона не підкріплена відповідними механізмами адаптації до вимог світового ринку.

Структурна будова експортного потенціалу являє собою складний симбіоз взаємопов'язаних елементів, фундаментом якого виступає виробнича складова. Вона визначає матеріально-технічну базу підприємства, технологічний рівень обладнання та здатність забезпечити стабільний випуск продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості. Саме виробничий базис формує фізичну можливість виходу на зовнішні ринки, проте він є лише передумовою успішної діяльності [7, 15].

Критично важливою надбудовою над виробництвом є маркетинговий та інформаційний компоненти. Вони забезпечують комунікацію із зовнішнім середовищем, дозволяючи підприємству ідентифікувати перспективні ніші, адаптувати продукт під специфічні вимоги іноземних споживачів та будувати ефективні логістичні ланцюги. Без розвиненої маркетингової складової навіть високоякісний продукт ризикує залишитися нереалізованим через відсутність каналів збуту або слабке позиціювання бренду.

Довгострокова стійкість експортного потенціалу забезпечується інноваційною складовою, яка відповідає за оновлення технологій, впровадження ноу-хау та модернізацію продуктового портфеля. Це дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни кон'юнктури, а й випереджати їх, формуючи нові конкурентні переваги. Функціонування всіх зазначених елементів стає можливим лише за наявності надійного фінансового забезпечення, яке гарантує інвестиційну підтримку експортних операцій, страхування ризиків та достатність обігових коштів для покриття витрат на логістику та митне оформлення [34, 37, 42, 46].

Інтегруючу роль у цій системі відіграє управлінський (кадровий) потенціал. Саме кваліфікація персоналу, володіння методами міжнародного менеджменту та здатність керівництва приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності об'єднують розрізнені ресурси в єдиний діючий механізм. Таким чином, експортний потенціал є результатом синергії виробничих, маркетингових, фінансових та інтелектуальних ресурсів під управлінням ефективного менеджменту.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «експортний потенціал підприємства» [15, 24, 27, 29, 37, 41, 44]

Підхід	Ключовий акцент	Переваги для аналізу підприємств переробки молока
Ресурсний	Наявність виробничих потужностей і сировини	Дозволяє оцінити межі можливого нарощування обсягів експорту без зміни асортименту
Ринковий	Позиції на зовнішніх ринках, частка експорту	Відображає реальну конкурентоспроможність продукції на міжнародному рівні
Інституційний	Відповідність стандартам, наявність угод, бар'єри	Важливий для галузей з жорсткими вимогами до безпечності харчових продуктів
Інтегральний	Поєднання ресурсних, ринкових і інституційних чинників	Забезпечує комплексне бачення можливостей і обмежень розвитку експорту

У таблиці 1.1 узагальнено основні підходи до трактування поняття «експортний потенціал» у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, виділивши ресурсний, ринковий, інституційний та інтегральний підходи. Така таблиця дозволяє продемонструвати, що для сучасних умов найбільш продуктивним є інтегральний підхід, який поєднує параметри внутрішнього розвитку підприємства з характеристиками зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2 – Структурні компоненти експортного потенціалу підприємства [14, 22, 26, 28, 34, 42, 46]

Структурний блок	Змістова характеристика
Сировинний	Якість, стабільність, регулярність постачань
Технологічний	Стан обладнання, автоматизація, інновації
Комплаєнсний	Відповідність міжнародним стандартам
Маркетинговий	Адаптація продуктів до вимог зовнішніх ринків
Логістичний	Здатність забезпечувати доставку
Фінансовий	Економічна спроможність підтримувати експорт
Управлінський	Компетентність менеджменту, організаційна структура
Ризиковий	Антикризові механізми, оцінка ризиків

Структура експортного потенціалу є системною та багатовимірною. Вона поєднує ресурсні, технологічні, маркетингові, фінансові, логістичні та управлінські блоки, що забезпечують стійку можливість функціонування

підприємства на зовнішніх ринках. У випадку молокопереробних підприємств її формування значною мірою залежить від якості сировини, санітарно-гігієнічних вимог і відповідності продукції міжнародним стандартам.

Економічна сутність експортного потенціалу полягає у перетворенні можливостей підприємства на реальні конкурентні переваги на міжнародному ринку. Його структура є комплексною системою, що включає сировинні, технологічні, маркетингові, логістичні та фінансово-управлінські елементи.

Таблиця 1.2 показує, що всі компоненти у підприємства взаємопов'язані та формують єдину систему, яка забезпечує можливість виходу на зовнішні ринки.

Сформована система блоків експортного потенціалу дозволяє оцінювати готовність підприємства до виходу на зовнішні ринки та визначати напрями його підсилення у подальших розділах роботи.

1.2 Теоретичні засади стратегічного управління розвитком експортного потенціалу

Розвиток експортного потенціалу доцільно розглядати як частину загальної стратегії зростання підприємства. В теорії стратегічного управління сформовано низку концепцій, що пояснюють вибір та реалізацію стратегій виходу на зовнішні ринки: стадійні моделі інтернаціоналізації, підхід «народженої глобальності», концепції ресурсно-орієнтованого та інституційного підходів. Для підприємства переробки молока, яке пройшло тривалий шлях розвитку від регіонального заводу до національного лідера, найбільш адекватною є комбінація ресурсно-орієнтованого підходу з елементами стадійної моделі.

Ресурсно-орієнтований підхід акцентує увагу на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства, які забезпечують стійкі конкурентні переваги на зовнішніх ринках. У випадку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» такими ресурсами виступають сучасні виробничі потужності та сертифіковані системи

управління безпечністю, технологія глибокої переробки молока з отриманням високоякісного казеїну, розгалужена мережа постачальників сировини, а також бренд «Молокія» з усталеним іміджем безпечної та натуральної продукції [48-52].

Стадійні моделі інтернаціоналізації описують послідовне поглиблення присутності підприємства на зовнішніх ринках: від епізодичних експортних операцій через посередників до створення власних збутових структур і локалізації виробництва у країнах-імпортерах. Для молокопереробних підприємств, що працюють з продукцією обмеженого строку зберігання, така послідовність може модифікуватися, однак принцип нарощування ступеня залученості зберігається. Спочатку підприємство орієнтується на експорт продуктів з тривалим строком зберігання (сухі інгредієнти, масло, казеїн), а згодом, за наявності стабільних каналів збуту, переходить до постачання фасованої продукції з коротшим строком реалізації.

Важливу роль у стратегічному управлінні розвитком експортного потенціалу відіграють портфельні підходи, що дозволяють оцінити баланс бізнес-напрямів підприємства з точки зору їх привабливості та конкурентних позицій. Класичні матриці Ансоффа та McKinsey/GE дають можливість комплексно пов’язати цілі зростання з характеристиками ринків і можливостями підприємства. У матриці «товар – ринок» Ансоффа розвиток експортного потенціалу молокопереробного підприємства може здійснюватися за напрямами проникнення на існуючі ринки, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації. У свою чергу, матриця McKinsey/GE дозволяє ранжувати окремі види продукції (казеїн, вершкове масло, сухе молоко, фасоване молоко, йогурти) за рівнем привабливості міжнародного ринку та силою конкурентних позицій підприємства [15, 24, 27, 29, 37, 41, 44].

У таблиці 1.3 подано узагальнену характеристику стратегій зростання за Ансоффом з точки зору їх застосовності до підприємств переробки молока. Це створює теоретичну основу для подальшого використання даної матриці під час

обґрунтування стратегічних альтернатив для ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 1.3 – Стратегії зростання за матрицею Ансоффа в контексті розвитку експорту молочної продукції [15, 24, 27, 29, 37, 41, 44]

Тип стратегії	Характеристика для молокопереробного підприємства	Потенційні ризики
Проникнення на ринок	Нарощування експорту існуючих продуктів (казеїн, масло) на вже освоєні ринки за рахунок цінових і логістичних переваг	Підвищення конкуренції, цінові війни, ризик насичення ринку
Розвиток ринку	Вихід з наявним асортиментом на нові географічні ринки (країни Близького Сходу, Північної Африки)	Невизначеність регуляторних вимог, валютні та політичні ризики
Розвиток продукту	Створення нових продуктів на основі існуючої технологічної бази (сухі інгредієнти, продукти з доданою функціональністю) для існуючих ринків	Підвищені витрати на НДДКР та просування новинок
Диверсифікація	Вихід у нові сегменти (наприклад, рослинно-молочні напої) на нових ринках	Висока невизначеність, потреба у значних інвестиціях і нових компетенціях

Паралельно із портфельними підходами стратегічне управління експортним потенціалом спирається на інструменти стратегічного аналізу, що дозволяють оцінити як зовнішнє середовище, так і внутрішні можливості. До таких інструментів належать PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, п’ять конкурентних сил М. Портера, а також галузеві матриці конкурентоспроможності. Комбінація цих інструментів забезпечує багатовимірну оцінку позицій підприємства на міжнародних ринках та основу для формування узгодженої системи стратегічних цілей.

1.3 Інструменти діагностики та планування розвитку експортного потенціалу підприємств переробки молока

Для практичного управління експортним потенціалом необхідно поєднати фінансово-економічний аналіз із методами стратегічної діагностики. Особливу

цінність для підприємств молокопереробної галузі мають інструменти, що дозволяють врахувати волатильність цін на молоко-сировину, різку зміну логістичних маршрутів, вимоги до безпечності та простежуваності продукції, а також регуляторні обмеження країн-імпортерів.

PEST-аналіз забезпечує систематизацію політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, які впливають на експортну діяльність. Для українських молокопереробних підприємств політичний вимір включає дію торговельних угод з Європейським Союзом, тимчасові заходи щодо лібералізації або, навпаки, відновлення квот і мит, а також внутрішню політику підтримки аграрного експорту. Економічний вимір пов'язаний із динамікою світових цін на молочні продукти, купівельною спроможністю ключових ринків, валютними коливаннями та вартістю логістики. Соціокультурний вимір відображає споживчі вподобання, ставлення до українських продуктів, попит на органічні й функціональні продукти. Технологічний вимір характеризується темпами модернізації виробництва, впровадженням енергоефективних та ресурсоощадних технологій, використанням цифрових рішень для простежуваності [15, 24, 41, 44].

SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати результати PEST-аналізу та фінансово-економічної діагностики, розділяючи виявлені чинники на внутрішні сильні й слабкі сторони та зовнішні можливості й загрози. У випадку ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сильними сторонами виступають масштаб виробництва, сучасне обладнання, сертифікація за міжнародними стандартами, досвід експорту казеїну, наявність власного бренду роздрібної продукції, тоді як слабкими – залежність від нестабільної сировинної бази, висока енергоємність виробництва, обмежена присутність у преміум-сегменті фасованої продукції на зовнішніх ринках.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) застосовується для визначення типу базової стратегії підприємства залежно від поєднання фінансової сили, конкурентної переваги, стабільності середовища та привабливості галузі. Для молокопереробного підприємства це дозволяє

з’ясувати, чи доцільно зосереджуватись на агресивному зростанні експорту, вибірковій стратегії, консервативному утриманні позицій або ж конкурентному маневруванні.

З метою інтеграції фінансового та стратегічного аналізу доцільно застосувати систему показників, наведену в таблиці 1.3 [1, 5, 14, 17, 29, 37, 41, 44]. Вона включає блок фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, співвідношення позикового і власного капіталу, коефіцієнт покриття зобов’язань активами), блок рентабельності (рентабельність продажу, активів, власного капіталу), блок ділової активності (оборотність активів, дебіторської заборгованості, запасів), а також блок експортної активності (частка експорту в загальному доході, кількість країн експорту, концентрація експорту за продуктами). Таку таблицю надалі буде використано під час аналізу діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 1.4 – Основні показники для оцінювання експортного потенціалу підприємства переробки молока [1, 5, 14, 17, 29, 37, 41, 44]

Блок	Показник	Аналітичне призначення
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового важеля	Визначення можливості фінансувати інвестиції в експорт за рахунок власних коштів
Рентабельність	Рентабельність продажу, активів, власного капіталу	Оцінка ефективності використання ресурсів для формування експортних партій
Ділова активність	Оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості	Визначення здатності швидко трансформувати ресурси в експортний дохід
Експортна активність	Частка експорту, кількість ринків, концентрація експорту за продуктами	Оцінка реалізованої частини експортного потенціалу та рівня диверсифікації

Включення цих показників до аналітичного інструментарію забезпечує можливість не лише описати поточний стан підприємства, а й змоделювати вплив запропонованих заходів на його фінансові результати та експортну активність, що є необхідною передумовою для подальшого розрахунку економічної ефективності пропозицій.

Отже, першому розділі роботи здійснено теоретичне узагальнення засад формування та розвитку експортного потенціалу підприємств, що дозволило зробити наступні висновки.

З’ясовано, що експортний потенціал підприємства доцільно трактувати як динамічну інтегральну властивість виробничо-збутової системи. Це не статична сукупність наявних ресурсів, а здатність менеджменту трансформувати виробничі, технологічні та фінансові можливості у стійкі конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Встановлено, що формування експортного потенціалу підприємств переробки молока має виразні особливості, зумовлені залежністю від стану сировинної бази, жорсткими вимогами до безпечності харчових продуктів та обмеженими термінами зберігання. Це диктує необхідність спеціалізації експорту (поділ на біржові товари тривалого зберігання та брендовану продукцію з високою доданою вартістю) і пріоритетність логістично-маркетингової складової.

Розроблено структурну модель експортного потенціалу, яка представлена взаємодією шести функціональних блоків: ресурсного, технологічного, продуктово-асортиментного, маркетингово-логістичного, фінансового та інституційно-регуляторного. Доведено, що ефективність експортної діяльності досягається лише за умови синергії цих елементів під керівництвом кваліфікованого менеджменту.

Визначено, що для вітчизняних молокозаводів найбільш релевантною є комбінація ресурсно-орієнтованого підходу та моделі поетапної інтернаціоналізації. Це передбачає еволюційний рух від експорту сировинних компонентів (казеїн, сухе молоко) до виходу на ринки з готовою продукцією під власними брендами.

Сформовано методичну базу для оцінки експортного потенціалу, яка поєднує інструменти стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SPACE) з системою фінансово-економічних показників (фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність, показники експортної активності). Запропонований підхід

дозволяє комплексно оцінити готовність підприємства до експансії та виявити «вузькі місця» у його розвитку.

Запропоновані теоретико-методичні засади створюють необхідне підґрунтя для проведення практичного аналізу діяльності та оцінки експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його ринкової позиції

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні та входить до десятки провідних переробників молока. Продукція підприємства представлена в усіх регіонах України (за винятком тимчасово окупованих територій) та експортується до країн Європи, Америки, Азії й Африки.

Основними напрямами діяльності товариства є заготівля та переробка молока-сировини, виробництво питного молока, кисломолочних напоїв, вершків, сметани, масла, сиркових продуктів і йогуртів. Асортимент постійно розширюється за рахунок упровадження нових рецептур і видів пакування, що є важливим фактором формування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішніх ринках. У 2022 році підприємством було запущено в виробництво низку нових позицій – оновлені лінійки йогуртів, вершків та інших інноваційних продуктів, що візуально презентовано в звіті про управління [48-52].

За даними звітів на підприємстві працює 1294 працівники. Структура персоналу характеризується суттєвою часткою жінок (близько третини загальної чисельності), при цьому жінки представлені й серед керівного складу, що свідчить про дотримання соціальних стандартів, гендерного балансу та орієнтацію компанії на розвиток людського потенціалу.

Узагальнену характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено в таблиці 2.1 [48, 49].

У подальшому дослідженні саме ця виробничо-збутова база розглядається як основа формування та розвитку експортного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48]

Характеристика	Зміст
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Галузь	Переробка молока та виробництво молочної продукції
Географія збуту	Всі регіони України (крім тимчасово окупованих територій); експорт до країн Європи, Америки, Азії та Африки
Ключові товарні групи	Питне молоко, кисломолочні напої, сметана, вершки, масло, м'які сири, десерти
Кількість працівників у 2022 р.	1294 особи
Стратегічне спрямування	Розширення асортименту та нарощування присутності на зовнішніх ринках

Рисунок 2.1 відображає узагальнений механізм формування експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де центральною ланкою виступає виробничо-технологічна база, а підтримуючими – фінансові ресурси, маркетингові інструменти, кадровий потенціал та інноваційні рішення.

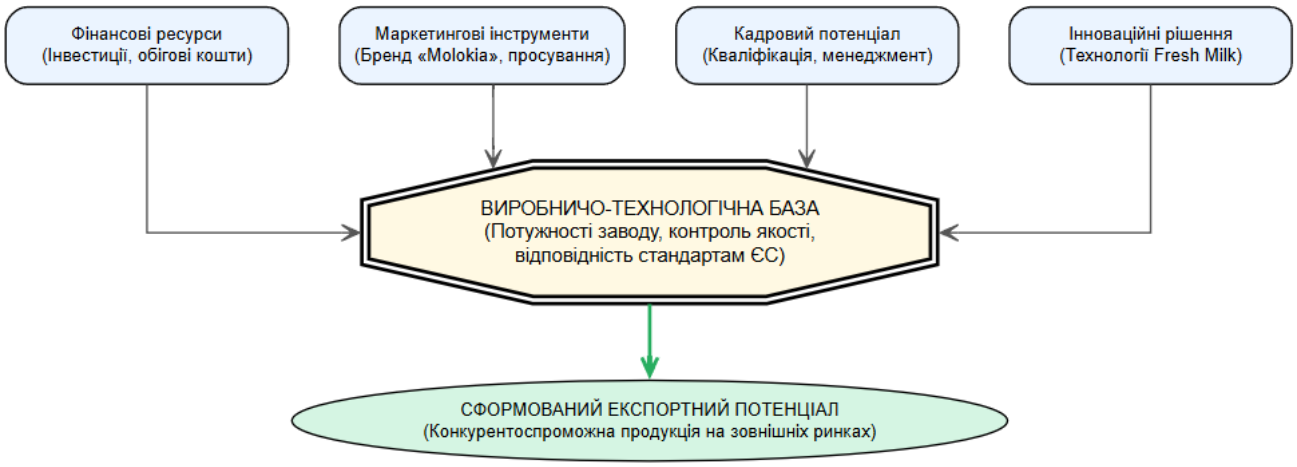


Рисунок 2.1 - Механізм формування експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [49]

Розвиток експортного потенціалу можливий лише за умови стабільного фінансового стану підприємства. Тому насамперед доцільно проаналізувати

ключові фінансові показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за даними звіту про управління за 2022 рік.

Наявна інформація засвідчує суттєве зростання доходу від реалізації продукції: у 2022 році він збільшився порівняно з 2021 роком на 1 199 883 тис. грн або на 51,6 %. Фінансовий результат до оподаткування змінився з від'ємного значення у 2021 році (збиток 28 880 тис. грн) на прибуток 237 984 тис. грн у 2022 році.

Виходячи наявних даних, можна оцінити обсяг доходу від реалізації (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка доходу від реалізації та фінансового результату до оподаткування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [50]

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Абсолютна зміна, тис. грн	Темп зростання, %
Дохід від реалізації продукції	2 325 355	3 525 238	1 199 883	151,6
Фінансовий результат до оподаткування	–28 880	237 984	266 864	–

За результатами розрахунку можна зробити такі висновки. По-перше, підприємство продемонструвало високі темпи зростання обсягу реалізації. По-друге, структура фінансового результату кардинально змінилася: збитковість 2021 року була ліквідована, натомість у 2022 році сформовано значний прибуток до оподаткування. Орієнтовна рентабельність реалізації за результатами 2022 року становила близько 6,8 % (відношення прибутку до оподаткування до доходу від реалізації), що для переробної харчової промисловості є прийнятним рівнем.

Особливу увагу в контексті експортного потенціалу заслуговує аналіз ліквідності та структури активів і зобов'язань (таблиця 2.3) [51].

Вартість активів, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань, становить 1 274,0 млн грн, у тому числі необоротні активи – 678,8 млн грн, оборотні – 595,2 млн грн. Сума зобов'язань – 648,8 млн грн, із них довгострокові – 149,2 млн грн, короткострокові – 499,6 млн грн. Коефіцієнт

ліквідності становить 1,191, що охарактеризовано керівництвом як позитивний показник.

Таблиця 2.3 – Показники структури активів і зобов’язань та ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022 р. [48-52]

Показник	Значення	Частка, % / коефіцієнт
Усього активів, млн грн	1 274,0	100,0
у тому числі необоротні, млн грн	678,8	53,3
у тому числі оборотні, млн грн	595,2	46,7
Власний капітал (розраховано), млн грн	625,2	49,1
Усього зобов’язань, млн грн	648,8	50,9
Довгострокові зобов’язання, млн грн	149,2	23,0 від суми зобов’язань
Короткострокові зобов’язання, млн грн	499,6	77,0 від суми зобов’язань
Коефіцієнт поточної ліквідності	–	1,19
Співвідношення позикового і власного капіталу	–	≈1,04

Дані таблиці 2.3 показують доволі збалансовану структуру джерел фінансування: частка власного капіталу близька до 50 %, співвідношення позикових і власних коштів становить приблизно 1,04, що вказує на помірний рівень фінансового ризику. Питома вага оборотних активів на рівні 46,7 % у поєднанні з коефіцієнтом поточної ліквідності 1,19 свідчить про спроможність підприємства своєчасно погашати поточні зобов’язання без надмірного вилучення ресурсів із обороту.

З урахуванням чисельності персоналу можна оцінити й показник продуктивності праці. Орієнтовний дохід від реалізації у 2022 році в розрахунку на одного працівника становив близько 2 724 тис. грн, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності використання трудових ресурсів.

Таким чином, фінансово-економічний стан ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2022 році можна охарактеризувати як стійкий і сприятливий для подальшого нарощування зовнішньоекономічної активності.

Аналіз звіту про управління та публічних інформаційних матеріалів підприємства, сайту компанії та інших джерел дає змогу узагальнити його місію як виробництво безпечної та якісної молочної продукції з натуральної сировини,

що забезпечує здорове харчування споживачів в Україні та за кордоном. У межах цього дослідження доцільно конкретизувати місію з акцентом на експортному аспекті: поширення культури споживання українських молочних продуктів на світових ринках.

Візія підприємства може бути сформульована як прагнення стати одним із лідерів Східної Європи на ринку продуктів переробки молока, відомим стабільною якістю, інноваційними продуктами та відповідальним ставленням до довкілля й суспільства. Така візія узгоджується з наявними тенденціями розширення асортименту та географії поставок і відображає стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток експортного напряму [48].

Система корпоративних цінностей підприємства, виходячи з аналізу його соціальної та кадрової політики, включає орієнтацію на споживача, відповідальність перед партнерами і суспільством, інноваційність, командну роботу та розвиток персоналу. У звіті про управління значна увага приділяється питанням охорони праці, навчання, адаптації та мотивації персоналу, що підкреслює важливість людського капіталу для реалізації стратегічних цілей.

На основі сформульованих місії, візії та цінностей побудовано дерево стратегічних цілей розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис. 2.2).

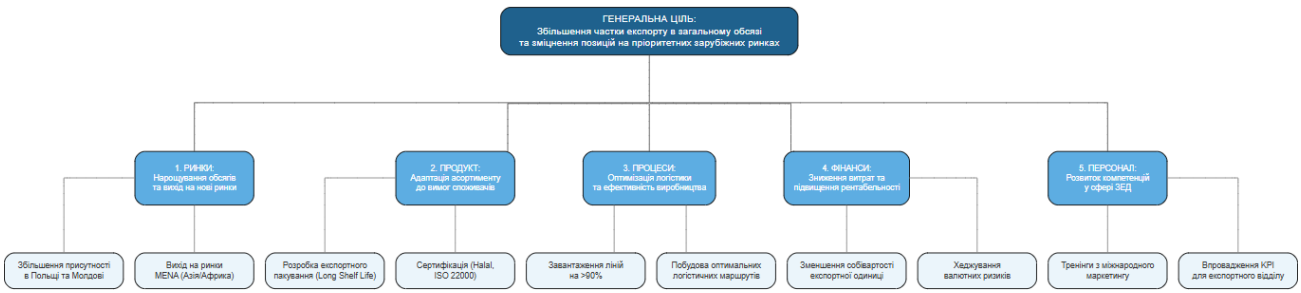


Рисунок 2.2 - Дерево стратегічних цілей розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48-52]

На верхньому рівні дерева стратегічних цілей розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис. 2.2) розташовано

генеральну ціль – збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації та зміцнення позицій компанії на пріоритетних зарубіжних ринках. Її деталізація на наступних рівнях включає цілі щодо: нарощування обсягів поставок на існуючих зовнішніх ринках та виходу на нові; адаптації асортименту до вимог зарубіжних споживачів; оптимізації логістики та підвищення ефективності використання виробничих потужностей; зниження витрат та підвищення рентабельності експортних операцій; розвитку компетенцій персоналу у сфері міжнародного маркетингу та збуту.

2.2 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Розвиток експортного потенціалу підприємства молокопереробної галузі істотно залежить від впливу факторів макро- та мікросередовища. Їх систематизація здійснюється за допомогою PEST-аналізу та аналізу конкурентного оточення й споживачів.

Для українських експортерів молочної продукції ключове значення мають умови доступу на зовнішні ринки, митно-тарифна політика, технічні регламенти та санітарно-фітосанітарні вимоги країн-імпортерів, а також внутрішні аспекти державної підтримки аграрного сектору. Наявний режим торгівлі з Європейським Союзом та іншими партнерами відкриває можливості для розширення експорту, але водночас вимагає суворого дотримання стандартів безпечності і якості харчових продуктів. Воєнні дії на території України створюють додаткові політичні та логістичні ризики, проте урядові програми підтримки експорту частково компенсують ці загрози [49].

До них належать рівень купівельної спроможності населення, динаміка валютного курсу, інфляційні процеси, вартість енергоресурсів і транспортних послуг. Зростання цін на сировину, енергоносії та пакувальні матеріали підвищило собівартість продукції, проте підприємство зуміло компенсувати цей

вплив за рахунок нарощування обсягів реалізації й оптимізації бізнес-процесів, що підтверджується позитивною динамікою фінансових результатів.

З боку споживачів спостерігається підвищення уваги до якості продуктів харчування, їх безпечності, натуральності та користі для здоров'я. Зростає попит на функціональні продукти, дитяче й дієтичне харчування, безлактозні та органічні продукти. Для іноземних споживачів важливими є також зручність пакування, прозорість маркування [49].

У звіті про управління підкреслюється, що підприємство активно впроваджує сучасні технології, системи контролю якості та енергозбереження, здійснює заміну обладнання й модернізацію виробничих потужностей. Це дозволяє підвищувати гнучкість виробництва, адаптувати рецептури продукції до вимог різних сегментів ринку та знижувати витрати в довгостроковій перспективі. Результати PEST-аналізу узагальнено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фактори PEST-аналізу експортної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48-52]

Група факторів	Ключові прояви впливу	Характер впливу на експортний потенціал
Політико-правові	Угоди про вільну торгівлю, санітарні вимоги, митні процедури, воєнні ризики	Створюють як можливості (доступ до ринків ЄС), так і загрози (зростання логістичних ризиків)
Економічні	Коливання курсу, інфляція, вартість енергоносіїв, доходи населення	Впливають на собівартість та цінову конкурентоспроможність, стимулюють пошук ринків із вищою маржинальністю
Соціокультурні	Попит на натуральні та функціональні продукти, зміни харчових звичок	Підсилюють значення інноваційної продукції й бренду, створюють ніші для експорту
Технологічні	Модернізація обладнання, системи контролю якості, енергозбереження	Забезпечують стабільну якість, зменшення витрат і гнучкість адаптації продукції до вимог ринків

З погляду конкурентного середовища ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює на ринку з високою концентрацією, де присутні як українські, так і міжнародні компанії. Конкуренція відбувається за ціною, якістю, широтою асортименту, рівнем сервісу та силою торговельної марки. У межах експортних ринків конкурентами виступають як інші українські

виробники, так і постачальники з ЄС, Нової Зеландії, Латинської Америки. Водночас наявність у підприємства стабільної сировинної бази, розвиненої логістики та досвіду роботи на різних ринках створює сприятливі передумови для зміцнення позицій.

Поведінка споживачів на зовнішніх ринках характеризується високою чутливістю до якості та репутації виробника, меншим значенням цінового чинника порівняно з внутрішнім ринком і більшою вимогливістю до стандартизації та маркування. Це вимагає більшої уваги до маркетингових комунікацій, адаптації дизайну упаковки та активної співпраці з торговельними мережами й дистриб'юторами.

Для комплексної оцінки позицій підприємства на ринку молочної продукції та виявлення можливостей розвитку експортної діяльності було проведено SWOT-аналіз, результати якого подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Узагальнена SWOT-матриця ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у контексті розвитку експорту [48-52]

Внутрішні фактори	Сприятливі можливості (O)	Потенційні загрози (T)
Сильні сторони (S)	Сучасні виробничі потужності, системи контролю якості; широкий асортимент; стабільна сировинна база; стійкий фінансовий стан (зростання доходу, прибутковість, достатній рівень ліквідності)	Використання сильних сторін підприємства для нейтралізації загроз, пов'язаних із посиленням конкуренції, змінами вимог регуляторів і нестабільністю логістики
Слабкі сторони (W)	Обмежена диверсифікація експортних ринків; залежність від внутрішнього ринку сировини; потреба у подальшому розвитку компетенцій у сфері міжнародного маркетингу	Ризик зростання витрат і зниження рентабельності у разі загострення конкуренції; логістичні ризики, пов'язані з воєнними діями та змінами транспортної інфраструктури

Сильні сторони підприємства пов'язані насамперед із сучасною виробничо-технологічною базою, високою якістю продукції та позитивною динамікою фінансових результатів. Це створює значний запас міцності для реалізації стратегії активного зростання на зовнішніх ринках. Слабкі сторони полягають у певній концентрації експорту на обмеженій групі країн, високій

чутливості до змін вартості сировини та транспортних витрат, а також недостатньому рівні інтернаціоналізації управлінських практик.

Для деталізації стратегічних орієнтирів експортного розвитку використано також метод аналізу «сильні сторони – конкурентні переваги – фінансова стійкість – галузева привабливість» (SPACE-аналіз). Оцінювання проводилося за чотирма групами показників: фінансова сила, конкурентна позиція, привабливість галузі, стабільність зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6 – Розрахунок інтегральних оцінок SPACE-аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48-52]

Напрям оцінювання	Основні критерії	Узагальнена оцінка (–5…+5)
Фінансова сила	Зростання доходу та прибутку, ліквідність, частка власного капіталу	+4
Конкурентна позиція	Якість продукції, широта асортименту, впізнаваність бренду, стабільність збуту	+3
Привабливість галузі	Попит на молочну продукцію, можливості експорту, бар’єри входу	+2
Стабільність середовища	Валютні, політичні та логістичні ризики, регуляторні зміни	–2

Графічне відображення результатів SPACE-аналізу на площині координат (рис. 2.3) показує розташування підприємства у квадранті, що відповідає агресивній стратегії.

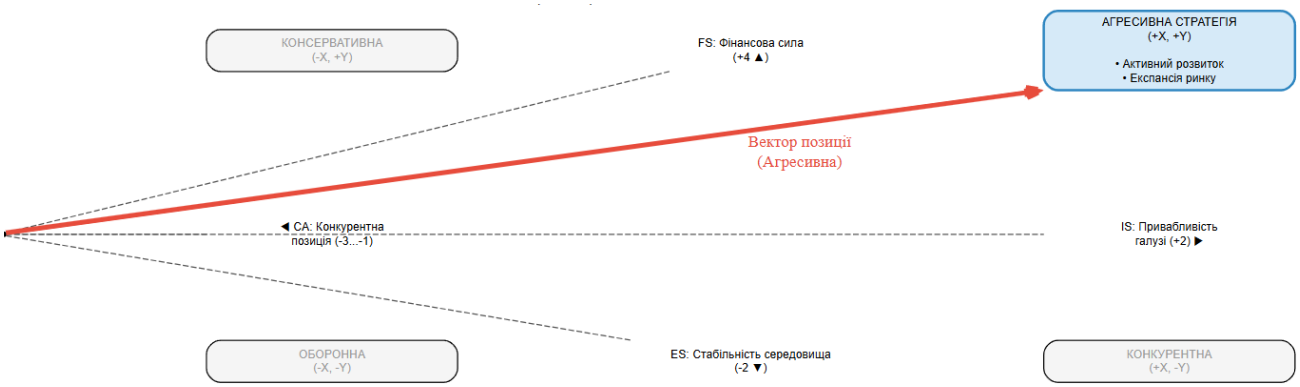


Рисунок 2.3 - SPACE аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Це означає, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має достатню фінансову силу та конкурентні переваги для активного інвестування в розширення експортної діяльності, незважаючи на підвищений рівень зовнішніх ризиків.

2.3 Оцінка експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Експортний потенціал підприємства доцільно розуміти як сукупну спроможність виробничої, товарної, ринкової, організаційної та фінансової підсистем забезпечувати конкурентоспроможний та економічно ефективний вихід на зовнішні ринки.

Інформаційною базою оцінювання є звіти ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Продукція товариства реалізується в усіх регіонах України (крім тимчасово окупованих територій) та експортується до країн Європи, Америки, Азії й Африки; окремо підкреслюється здійснення експорту солодковершкового масла та казеїну. У відкритих джерелах наголошується, що підприємство є одним з найбільших експортерів казеїну в Україні, має унікальну систему очищення молока «Fresh Milk» та впроваджені системи менеджменту якості ISO 22000 і ISO 9001, що істотно підсилює його позиції на зовнішніх ринках. Крім того, за даними галузевих оглядів, приблизно п’ята частина виробленого на заводі масла та практично весь казеїн спрямовуються на експорт, причому географія поставок охоплює країни Європейського Союзу, Північної Америки, Кавказу та Північної Африки. Сукупність цих фактів дає підстави стверджувати, що експортний сегмент є для підприємства не епізодичним, а стратегічно важливим напрямом діяльності [48].

Для кількісної оцінки експортного потенціалу використаємо індикативний підхід, що передбачає формування інтегрального показника на основі експертного оцінювання п’яти блоків: виробничого, товарного, ринкового, організаційно-управлінського та фінансового. Вибір саме цих блоків зумовлений, по-перше, структурою активів і зобов’язань підприємства, що

характеризується значною часткою необоротних виробничих активів та достатнім рівнем ліквідності; по-друге, широким та диверсифікованим асортиментом продукції; по-третє, наявністю розгалуженої географії поставок; по-четверте, розвиненою системою управління персоналом; по-п’яте, стійкими фінансовими результатами [49].

Оцінка кожного блоку проводилася за п’ятибальною шкалою (1 бал – дуже низький рівень, 5 балів – дуже високий рівень) з урахуванням фактичних характеристик діяльності підприємства, наведених у звіті про управління та галузевих джерелах. Кожному блоку надано вагу, що відображає його відносний внесок у формування експортного потенціалу. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Інтегральна оцінка експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» [48-49]

Блок експортного потенціалу	Зміст оцінки (обґрунтування)	Вага блоку, w_i	Оцінка, s_i	Зважений бал, $w_i \cdot s_i$
Виробничий	Сучасні виробничі потужності, унікальна система очищення молока, енергоощадні технології, власна логістика збору сировини, стабільна сировинна база	0,25	5	1,25
Товарний	Широкий асортимент молочної продукції, спеціалізація на казеїні та маслі, міжнародна сертифікація систем якості, висока здатність до адаптації рецептур та пакування	0,20	5	1,00
Ринковий	Реалізація продукції на всій території України, експорт у країни чотирьох континентів, наявність довгострокових контрактів, але певна концентрація на окремих товарних групах	0,20	4	0,80
Організаційно-управлінський	Чітка організаційна структура, активна кадрова політика, систематичне навчання персоналу, впровадження системи управління ризиками, проте обмежена спеціалізація частини персоналу на міжнародному маркетингу	0,15	4	0,60
Фінансовий	Зростання доходу від реалізації на 51,6 %, перехід від збитку до суттєвого прибутку, задовільна ліквідність, помірний рівень боргового навантаження, можливість залучення інвестицій для розширення експорту	0,20	4	0,80
Інтегральна оцінка експортного потенціалу		1,00		4,45

Як видно з таблиці 2.7, найвищі оцінки отримали виробничий та товарний блоки. Виробничий потенціал характеризується високим технічним рівнем обладнання, що підтверджується впровадженням спеціалізованих систем очищення молока і модернізацією ліній фасування для нових видів продукції. Товарний потенціал посилюється завдяки наявності продуктових груп, орієнтованих саме на експорт (масло, казеїн), а також можливості створення інноваційних молочних продуктів для зовнішніх ринків. Ринковий блок оцінено дещо нижче, оскільки, попри широку географію поставок, спостерігається концентрація експортних потоків на обмеженій кількості товарних позицій і партнерських країн, що створює ризики залежності від їх кон'юнктури.

Інтегральний показник експортного потенціалу обчислюється за формулою

$$I_{\text{ЕП}} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot s_i,$$

де w_i– вага i-го блоку, s_i– його експертна оцінка за п'ятибальною шкалою, n– кількість блоків.

Підставивши значення ваг і оцінок із таблиці 2.7, одержимо інтегральну оцінку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на рівні приблизно 4,45 бала за максимально можливого значення 5. Це дає змогу віднести підприємство до групи виробників із високим експортним потенціалом, для яких доцільною є стратегія агресивного зростання на зовнішніх ринках за умови належного управління ризиками. Такий висновок узгоджується з результатами проведеного раніше SPACE-аналізу, згідно з яким підприємство займає позицію, що відповідає агресивному типу стратегії: висока фінансова сила й конкурентні переваги поєднуються з підвищеною нестабільністю зовнішнього середовища.

З економічного погляду отримана висока інтегральна оцінка експортного потенціалу означає, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» уже сьогодні володіє необхідною технічною базою, асортиментом, системою якості та фінансовими ресурсами для суттєвого збільшення обсягів експорту. Водночас

порівняння фактичної ролі експортного сегмента зі структурою потенціалу свідчить про наявність невикористаних можливостей: частка експортно орієнтованих продуктів (масла, казеїну та окремих видів фасованої продукції) у загальному обсязі реалізації, за оцінками автора, є нижчою за можливу з огляду на виробничі та фінансові параметри підприємства. Реалізація запропонованих у наступних підрозділах напрямів вдосконалення управління експортною діяльністю має бути спрямована саме на скорочення розриву між потенційним та фактичним рівнями участі підприємства у міжнародній торгівлі.

За результатами аналізу сучасного стану та оцінки експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зроблено такі висновки.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із лідерів вітчизняної молочної галузі зі стійкою ринковою позицією. Аналіз фінансової звітності за 2022 рік засвідчив позитивну динаміку розвитку: дохід від реалізації зріс на 51,6 % порівняно з попереднім роком, а діяльність стала прибутковою (фінансовий результат до оподаткування становив 237,9 млн грн проти збитку у 2021 році). Підприємство характеризується задовільною структурою балансу (частка власного капіталу — 49,1 %) та достатнім рівнем ліквідності (1,19), що створює надійний фінансовий базис для інвестування в експортну експансію [49].

Результати PEST- та SWOT-аналізу показали, що експортна діяльність підприємства відбувається в умовах високої турбулентності. Ключовими загрозами є логістичні ризики, воєнні дії та нестабільність цін на енергоносії. Водночас виявлено суттєві можливості: зростання попиту на якісну молочну продукцію (казеїн, масло) на ринках ЄС та Азії, а також висока адаптивність виробничих потужностей заводу до міжнародних стандартів.

За результатами SPACE-аналізу встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває у квадранті агресивної стратегії. Це свідчить про домінування сильних сторін (сучасні технології, бренд, якість) над слабкими та здатність протистояти зовнішнім загрозам. Підприємство має достатній потенціал для активного захоплення нових часток зовнішнього ринку, попри наявні макроекономічні ризики.

Розрахунок інтегрального показника продемонстрував високий рівень експортного потенціалу підприємства — 4,45 бала за 5-бальною шкалою.

Найвищі оцінки (5,0) отримали виробничий та товарний блоки, що підтверджує технологічну готовність заводу до випуску конкурентоспроможної продукції. Дещо нижчі оцінки (4,0) отримали ринковий та організаційно-управлінський блоки. Це вказує на наявність невикористаних резервів у сфері диверсифікації географії збуту та міжнародного маркетингу.

Попри високий потенціал, існує розрив між наявними можливостями та фактичними обсягами експорту брендованої продукції компанії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Стратегічні альтернативи розвитку експортного потенціалу та оцінка їх економічної ефективності

На основі проведеного аналізу доцільно сформувати стратегічні альтернативи розвитку експортного потенціалу підприємства за допомогою матриці «товар – ринок» (матриця Ансоффа) та портфельного аналізу.

У межах матриці Ансоффа виділено чотири базові стратегії.

Поглиблення проникнення на наявні ринки, що передбачає збільшення експорту вже освоєних видів продукції на існуючих зовнішніх ринках за рахунок активізації маркетингових заходів, оптимізації цінової політики та розширення співпраці з дистриб'юторами.

Розвиток ринку – це орієнтований на вихід у нові країни, насамперед у межах Європейського Союзу та Близького Сходу, із продукцією, що вже випускається, за умови відповідності її стандартам та вимогам місцевих споживачів.

Розвиток продукту полягає у створенні нових видів продукції, адаптованих до смаків і харчових звичок споживачів конкретних зарубіжних ринків (наприклад, безлактозних, органічних, високобілкових продуктів, а також продуктів із маркуванням «halal» або «kosher» для відповідних сегментів).

Диверсифікація – передбачає вихід у суміжні сегменти – виробництво сухих молочних інгредієнтів, концентратів, білкових добавок, що мають високий експортний потенціал і можуть використовуватися у харчовій промисловості інших країн.

Узагальнення відповідних стратегічних альтернатив наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегії розвитку експортної діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за матрицею Ансоффа [48-49]

Ринки	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	Інтенсивне нарощування поставок, укріплення позицій у діючих партнерів, зростання частоти закупівель	Запуск нових форматів пакування та модифікацій продукції для поточних клієнтів
Нові ринки	Вихід у нові країни з ключовими продуктами, що вже добре відпрацьовані у виробництві	Диверсифікація в нові товарні групи, орієнтовані на специфічні вимоги окремих ринків

Для підвищення обґрунтованості вибору стратегій доцільно використати матричний підхід McKinsey/GE, який дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентні позиції підприємства за окремими бізнес-напрямами.

В якості умовного поділу діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виділимо три основні стратегічні бізнес-одиниці:

- традиційні молочні продукти на внутрішньому ринку;
- експорт вершкового масла та сухих молочних продуктів;
- експорт молочних десертів, йогуртів та преміальної продукції.

Таблиця 3.2 – Оцінка стратегічних бізнес-напрямів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за матрицею McKinsey/GE [49, 50]

Бізнес-напрям	Привабливість ринку (1–5)	Конкурентна позиція (1–5)	Рекомендована стратегія
Традиційні молочні продукти на внутрішньому ринку	3	4	Підтримувати та ефективно управляти, зосереджуючи інвестиції на підвищенні ефективності
Експорт масла та сухих продуктів	4	4	Активно інвестувати, нарощувати обсяги й розширювати географію поставок
Експорт десертів, йогуртів і преміальних продуктів	5	3	Вибіркове інвестування, акцент на маркетинг, позиціонування та інновації

Як видно з таблиці 3.2, найбільш перспективними з позиції зростання експортного потенціалу є напрями, пов’язані з поставками продукції з більшою доданою вартістю – десертів і йогуртів. Вони характеризуються високою привабливістю ринку, але потребують суттєвих маркетингових зусиль для формування стійких конкурентних позицій.

Для кількісної оцінки доцільності реалізації стратегії активного розвитку експорту обрано сценарій інвестування у проєкт розширення експорту високобілкових йогуртів на ринки ЄС. З огляду на результати аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Тернопільський молокозавод», його стійку динаміку доходів, позитивний фінансовий результат та сформований експортний потенціал, доцільно запропонувати інвестиційно-маркетинговий проєкт спрямований на розвиток експорту продукції з більшою доданою вартістю.

Сутність запропонованого проєкту полягає у розширенні виробництва і збуту високобілкових йогуртів та десертів, адаптованих до вимог ринку Європейського Союзу. Підприємство вже має сучасні потужності, розвинену систему контролю якості, досвід експорту масла та казеїну, що створює технологічні передумови для виходу у сегмент охолоджених молочних продуктів глибокої переробки на зовнішніх ринках. Проєкт спрямований на збільшення частки експорту у загальному доході від реалізації, підвищення рентабельності продажу та зміцнення бренду компанії на міжнародному рівні.

У межах проєкту передбачається реалізація комплексу взаємопов’язаних заходів. По-перше, планується модернізація та часткове розширення лінії виробництва йогуртів і десертів (оновлення обладнання для ферментації, гомогенізації, розливу), що дозволить виготовляти високобілкові продукти з покращеними органолептичними характеристиками. По-друге, необхідне впровадження нової лінії фасування у багатошарові стаканчики та пляшки, які відповідають вимогам щодо терміну зберігання та логістики при експорті. По-третє, передбачається доопрацювання рецептур, розроблення адаптованого маркування, отримання додаткових сертифікатів відповідності стандартам

Європейського Союзу. По-четверте, проєкт містить блок маркетингових заходів на цільових зарубіжних ринках (участь у галузевих виставках, дегустаційні програми, промоція у торговельних мережах). Нарешті, необхідно створити та підкріпити оборотним капіталом спеціалізований центр експорту, що координуватиме роботу з дистриб'юторами, логістами та мережами роздрібної торгівлі.

Загальна потреба в інвестиціях для реалізації зазначеного проєкту оцінюється на рівні 50 млн грн. Такий обсяг фінансування є прийнятним для підприємства з огляду на його вартість активів, позитивний фінансовий результат до оподаткування та помірний рівень боргового навантаження, визначені у звіті про управління. Структуру необхідних інвестицій наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура інвестицій у проєкт розвитку експорту високобілкових йогуртів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Напрям інвестування	Орієнтовна сума, млн грн	Частка у загальному обсязі, відсотків
Модернізація технологічного обладнання для виробництва йогуртів та десертів	20	40,0
Впровадження нової лінії фасування у багатошарову тару	12	24,0
Розробка нових рецептур, адаптація маркування, сертифікація та аудити для ринків Європейського Союзу	5	10,0
Маркетингові заходи на цільових експортних ринках (промоція, участь у виставках, промоакції у мережах)	8	16,0
Формування додаткового оборотного капіталу (запаси сировини, готової продукції, відстрочка платежів дистриб'юторам)	5	10,0
Усього інвестицій	50	100,0

У результаті реалізації проєкту очікується, що підприємство зможе щороку отримувати від додаткового експорту високобілкових йогуртів та десертів чистий грошовий потік (прибуток після оподаткування плюс амортизація) не менше 18 млн грн. Цей показник відображає різницю між приростом експортного доходу та додатковими виробничими, логістичними і

маркетинговими витратами та сформований з урахуванням ефективності використання наявних потужностей, що була підтверджена аналізом рентабельності та структури витрат підприємства.

Для оцінки економічної доцільності застосуємо показники чистого приведеного доходу, індексу прибутковості та дисконтованого строку окупності інвестицій. Відповідно до методичних рекомендацій ці показники є базовими при прийнятті інвестиційних рішень у проєктному підрозділі кваліфікаційних робіт. Ставку дисконту доцільно прийняти на рівні 15 відсотків річних, що відповідає орієнтовній вартості капіталу для підприємства харчової промисловості з урахуванням галузевих ризиків та інфляційних очікувань.

Чистий приведений дохід обчислюється за формулою

$$\text{ЧПД} = -\text{I} + \sum_{t=1}^{n} \frac{\text{ГП}_t}{(1+r)^t},$$

де I – початковий обсяг інвестицій (50 млн грн), ГП_t – чистий грошовий потік у році t, r – ставка дисконту (0,15), n – тривалість проєкту (5 років).

Для спрощення розрахунків припускаємо, що додатковий чистий грошовий потік упродовж п’яти років є сталим та дорівнює 18 млн грн. Орієнтовні дисконтовані грошові потоки подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків за проєктом розвитку експорту високобілкових йогуртів

Рік реалізації проєкту	Чистий грошовий потік, млн грн	Коефіцієнт дисконтування при 15 %, одиниць	Дисконтований грошовий потік, млн грн	Кумулятивний дисконтований потік, млн грн
0 (інвестиції)	–50,00	1,000	–50,00	–50,00
1	18,00	0,87	15,65	–34,35
2	18,00	0,76	13,61	–20,74
3	18,00	0,66	11,84	–8,90
4	18,00	0,57	10,29	1,39
5	18,00	0,50	8,95	10,34

Сумарна величина дисконтованих грошових надходжень за п’ять років становить приблизно 60,34 млн грн. Віднявши початкові інвестиції, одержуємо

чистий приведений дохід проєкту на рівні близько 10,3 млн грн. Показник індексу прибутковості визначається як відношення сумарного дисконтованого грошового потоку до обсягу інвестицій і становить орієнтовно 1,21, що свідчить про значний запас міцності проєкту (кожна інвестована гривня генерує 1,21 гривні дисконтованих надходжень). Дисконтований строк окупності, згідно з даними таблиці 3.4, знаходиться між третім і четвертим роками реалізації проєкту та дорівнює приблизно чотирьом рокам.

Отримані результати дозволяють сформулювати низку висновків. Реалізація запропонованого проєкту є економічно доцільною, оскільки забезпечує позитивний чистий приведений дохід та індекс прибутковості вище одиниці за прийнятого рівня дисконту. Строк окупності інвестицій є прийнятним для підприємства харчової промисловості з урахуванням тривалості життєвого циклу молочних продуктів та ризиків зовнішнього середовища. Проєкт сприяє структурному зміщенню експортного портфеля компанії у бік продукції з більшою доданою вартістю, що дозволяє зменшити залежність від коливань цін на сировинні товари (масло, казеїн) і підвищити маржинальність експортних операцій.

З позицій стратегічного розвитку підприємства реалізація проєкту розвитку експорту високобілкових йогуртів узгоджується з висновками SWOT- та SPACE-аналізу. Використання сильних сторін – сучасної виробничо-технологічної бази, напрацьованих компетенцій у переробці молока, системи контролю якості та кадрового потенціалу – дозволяє перетворити сприятливі можливості зовнішнього середовища на конкретний фінансовий результат. Водночас проєкт враховує загрози, пов’язані з логістичними та політичними ризиками, за рахунок формування запасу фінансової стійкості і диверсифікації цільових ринків.

Отже, запропонований інвестиційно-маркетинговий проєкт може розглядатися як центральний елемент практичної програми розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Його реалізація забезпечить не лише приріст експортної виручки та прибутку, а й посилення

конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку продуктів переробки молока, що є ключовою стратегічною метою досліджуваного підприємства.

3.2 Напрями вдосконалення управління розвитком експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

З урахуванням результатів фінансово-економічного аналізу, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, а також проведеного SWOT- і SPACE-аналізу можна визначити низку пріоритетних напрямів удосконалення управління експортним потенціалом ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Доцільним є стратегічне закріплення орієнтації на продукти з високою доданою вартістю. Йдеться про розширення портфеля інноваційних кисломолочних продуктів, десертів, функціонального харчування, які мають більший потенціал диференціації на зарубіжних ринках. Удосконалення рецептур, розробка нових смакових комбінацій, використання сучасних пакувальних рішень мають спиратися на систематичне дослідження вподобань споживачів у цільових країнах.

Особливу увагу слід приділити розвитку системи міжнародного маркетингу та бренд-менеджменту. Це передбачає формування чіткої експортної стратегії для кожного цільового ринку, адаптацію комунікацій до культурних особливостей споживачів, активну роботу з місцевими мережами роздрібної торгівлі та онлайн-каналами збуту. Важливим інструментом є участь у міжнародних галузевих виставках, дегустаційних заходах і програмах співпраці з торговельно-промисловими палатами.

Необхідним є посилення логістичної складової експортної діяльності. В умовах зростання ризиків, пов’язаних із воєнною ситуацією та обмеженням транспортної інфраструктури, підприємству варто розвивати співпрацю з кількома незалежними логістичними операторами, диверсифікувати маршрути поставок, використовувати сучасні інформаційні системи планування та контролю транспортування й зберігання продукції. Оптимізація логістики

сприятиме зниженню витрат та підвищенню надійності поставок для іноземних партнерів.

Суттєвого значення набуває розвиток компетенцій персоналу в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Вже сьогодні підприємство приділяє значну увагу навчанню працівників, застосовуючи як внутрішні, так і зовнішні програми підвищення кваліфікації. Удосконалення системи навчання може передбачати спеціалізовані курси з міжнародного маркетингу, контрактного права, митного регулювання, управління ризиками та міжкультурної комунікації.

Із позицій фінансового менеджменту доцільно запровадити систему регулярного моніторингу ефективності експортних операцій на основі ключових показників: маржинальний дохід за кожним ринком, рентабельність експортних контрактів, оборотність дебіторської заборгованості, частка експорту в загальному доході, валютні ризики. На основі таких показників слід коригувати товарну, цінову та збутову політику.

Важливою умовою зміцнення експортного потенціалу є подальший розвиток системи управління якістю та екологічної відповідальності. У звіті про управління вже зазначено реалізацію заходів із контролю використання води, енергоефективності та зменшення шкідливих викидів. Поширення практик «зеленої» логістики, перехід на більш екологічні види пакування й участь у міжнародних ініціативах сталого розвитку дозволять підприємству посилити свою привабливість для іноземних партнерів і кінцевих споживачів.

Нарешті, перспективним вбачається формування інтегрованої системи стратегічного планування, у якій розвиток експортного потенціалу буде чітко пов’язано з інвестиційними програмами, інноваційною діяльністю та кадровою політикою. Відображення таких взаємозв’язків у стратегічній карті цілей та показників (за аналогією до збалансованої системи показників) дозволить підвищити керованість процесів виходу на нові ринки та оптимізувати використання ресурсів.

Запропоновані напрями вдосконалення мають комплексний характер і базуються на результатах аналізу фактичного стану підприємства, даних звіту про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2022 рік, а також використанні сучасних інструментів стратегічного менеджменту. Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на світовому ринку продуктів переробки молока та забезпечить сталий довгостроковий розвиток експортного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування напрямів розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод». За результатами проведеного дослідження зроблено наступні висновки

Визначено, що експортний потенціал підприємства переробки молока є динамічною інтегральною властивістю, яка поєднує наявні ресурси (виробничі, фінансові, сировинні) та управлінську здатність трансформувати їх у конкурентні переваги на зовнішніх ринках. Встановлено, що специфіка галузі (обмежені терміни зберігання, жорсткі санітарні вимоги) вимагає формування структури потенціалу з шести блоків: ресурсного, технологічного, продуктово-асортиментного, маркетингово-логістичного, фінансового та інституційно-регуляторного.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ідентифіковано як одне з провідних підприємств галузі зі стійким фінансовим станом. За 2022 рік підприємство збільшило дохід від реалізації на 51,6 % та отримало прибуток до оподаткування у розмірі 237,9 млн грн, що свідчить про наявність фінансового підґрунтя для інвестування в експорт. Виявлено, що компанія вже має досвід експорту казеїну та масла до країн ЄС, Америки та Азії, проте існує значний потенціал для розширення географії та асортименту.

Розрахунок інтегрального показника продемонстрував високий рівень експортного потенціалу підприємства — 4,45 бала за 5-бальною шкалою. Найсильнішими складовими визначено виробничий та товарний блоки (оцінка 5,0), тоді як маркетинговий та організаційний блоки отримали нижчі оцінки (4,0), що вказує на необхідність вдосконалення збутової політики. За результатами SPACE-аналізу підприємство позиціонується у квадранті агресивної стратегії, що дозволяє йому активно нарощувати присутність на зовнішніх ринках попри високі ризики середовища.

На основі матричного аналізу (Ансоффа, McKinsey/GE) запропоновано стратегію переходу від експорту сировинних товарів (масло, казеїн) до експорту продукції з високою доданою вартістю (йогурти, десерти). Це дозволить знизити залежність від біржових цін та підвищити маржинальність зовнішньоекономічної діяльності.

Запропоновано проєкт розвитку експорту високобілкових йогуртів на ринки ЄС загальною вартістю 50 млн грн. Проєкт передбачає модернізацію обладнання, впровадження нової лінії фасування та комплекс маркетингових заходів. Розрахунки підтвердили його економічну ефективність: чистий приведений дохід (NPV) становить 10,3 млн грн, індекс прибутковості — 1,21, а дисконтований строк окупності — близько 4 років.

Для забезпечення сталого розвитку експортного потенціалу рекомендовано посилити логістичну складову через диверсифікацію маршрутів, розвивати компетенції персоналу у сфері міжнародного маркетингу та впровадити систему моніторингу ефективності експортних контрактів. Також наголошено на важливості дотримання екологічних стандартів та «зеленої» логістики для зміцнення репутації на ринках розвинених країн.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не лише збільшити обсяги валютних надходжень, а й трансформувати структуру експорту на користь високомаржинальних готових продуктів, зміцнивши свої позиції на міжнародному ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АГРАРНИЙ ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ / О. М. Варченко та ін. *ПРОДОВОЛЬЧІ РЕСУРСИ*. 2025. Т. 13, № 24. С. 241–254. URL: https://doi.org/10.31073/foodresources2025-24-25 (дата звернення: 18.11.2025).

2. Бабан Т. О. Експортний потенціал малих суб'єктів господарювання аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 110–119.

3. Байдала Н. М. Експортний потенціал інноваційно активних підприємств: теоретико-методологічний підхід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2 (129). С. 71–76.

4. Байрачний О. Л. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ПЕРЕРОБНО-ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРЕДУМОВИ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2025. № 1. С. 159–164. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.159 (дата звернення: 16.11.2025).

5. БУДЗЯК В., БУДЗЯК О. Перспективи українського експорту м'яса тварин. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL COMMODITIES AND MARKETS*. 2024. Т. 51, № 3. С. 60–74. URL: https://doi.org/10.31617/2.2024(51)04 (дата звернення: 16.11.2025).

6. Вдовиченко І. О. РОЛЬ СЛОВАЦЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-62 (дата звернення: 16.11.2025).

7. ВПЛИВ ЯКОСТІ СИРОВИННОГО МОЛОКА НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ / І. ІБАТУЛЛІН та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 420–426. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-61 (дата звернення: 18.11.2025).

8. Грановська В. Г. Експортний потенціал аграрних підприємств України як індикатора їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2018. № 6, берез. С. 32–39.

9. Гужва І. Ю. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКСПОРТУ В УКРАЇНІ. *Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-2 (дата звернення: 16.11.2025).

10. Драгун О. С., Гаврись О. О. Експортний потенціал української економіки : thesis. 2019. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41493 (дата звернення: 18.11.2025).

11. Дунська А. Р., Грушка А. О. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 43–48. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.7 (дата звернення: 18.11.2025).

12. Експортний потенціал аграрного сектору національної економіки : thesis / О. В. Прокопенко та ін. 2014. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42391 (дата звернення: 18.11.2025).

13. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ / Я. Ю. Яковенко та ін. *Матеріали XXXII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства»*. 2025. С. 208–209. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.krnu25.8.8 (дата звернення: 18.11.2025).

14. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРАТ

«МХП». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 20. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849 (дата звернення: 16.11.2025).

15. Ільченко С. В. ЛОГІСТИЧНА ЧУТЛИВІСТЬ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.2 (дата звернення: 16.11.2025).

16. Ільчук М. М., Березовська Л. О. ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА УКРАЇНСЬКИХ НІШЕВИХ КУЛЬТУР. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 205–210. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.33 (дата звернення: 16.11.2025).

17. Ільчук М. М., Березовська Л. О. ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА УКРАЇНСЬКИХ НІШЕВИХ КУЛЬТУР. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 205–210. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.33 (дата звернення: 16.11.2025).

18. Карасьова Н. А. Експортна перспектива нішевої продукції для малих та середніх підприємств аграрного сектора. *Агросвіт*. 2017. № 1/2, січ. С. 14–18.

19. Катюк О. ПРОБЛЕМАТИКА ЕКСПОРТУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-73 (дата звернення: 16.11.2025).

20. Кишакевич Б., Костецький Р., Мурдза П. АНАЛІЗ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ КРАЇНАМИ ЄВРОПИ НА ОСНОВІ DEA МОДЕЛЕЙ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-385-397 (дата звернення: 16.11.2025).

21. Коваленко Л., Коваленко В. ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ПТАХІВНИЦТВА: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ. *Наукові перспективи (Naukovì*

perspektivi). 2025. № 5(59). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-805-813 (дата звернення: 16.11.2025).

22. Ковбаса О. М. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПОНЕНТІВ ЇХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 279–285. URL: https://doi.org/10.32782/dees.15-44 (дата звернення: 18.11.2025).

23. КОНДРАТЮК О., СТОЯНЕНКО І. Експортний потенціал агросектора України. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 144, № 4. С. 26–51. URL: https://doi.org/10.31617/1.2022(144)03 (дата звернення: 18.11.2025).

24. Корженівська Н. Л., Осадчук І. О., Сидорак Я. І. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ. *Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics*. 2024. № 43. С. 142–147. URL: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.21 (дата звернення: 18.11.2025).

25. Матвієнко О. О., Поворозник М. Ю. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОГО АГРАРНОГО СЕКТОРУ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.40 (дата звернення: 16.11.2025).

26. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 226–231.

27. Могильний О. М., Юрій Т. П., Грищенко О. Ю. СИРОВИННА СОЄВО-РІПАКОВА ПАСТКА: СТАН РИНКУ, НАСЛІДКИ ЕКСПОРТУ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ВИХІД ІЗ СИТУАЦІЇ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 18. С. 4–15. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.18.4 (дата звернення: 16.11.2025).

28. Навроцький О. А. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.110 (дата звернення: 16.11.2025).

29. Нікішина О. В. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ТА КОМБІКОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ. *Food Industry Economics*. 2015. № 24. URL: https://doi.org/10.15673/2312-847x.24/2014.36092 (дата звернення: 16.11.2025).

30. Родін В. ПЕРЕДУМОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ЕНЕРГІЇ З БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ ДЖЕРЕЛ В УКРАЇНІ, В КОНТЕКСТІ ЕКСПОРТУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР. *THEORETICAL AND EMPIRICAL SCIENTIFIC RESEARCH: CONCEPT AND TRENDS*. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.009 (дата звернення: 16.11.2025).

31. Скоромна О. Ю., Морозова Г. С., Адамян В. Я. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА З УКРАЇНИ. *Agrosvit*. 2022. № 24. С. 52–60. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.24.52 (дата звернення: 16.11.2025).

32. Станасюк Н., Паліса А. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-42 (дата звернення: 16.11.2025).

33. Шпатакова О. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Věda a perspektivy*. 2024. № 9(40). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-9(40)-206-220 (дата звернення: 16.11.2025).

34. Щербина І., Батракова Т. АДАПТАЦІЯ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 208–212. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-23 (дата звернення: 16.11.2025).

35. Borsa V., Hrychyna M. АНАЛІЗ РИНКУ ЕКСПОРТУ ЦУКРУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 219–227. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0119 (дата звернення: 16.11.2025).

36. Brenzovych K., Draholchuk A., Hotra A. EXPORT POTENTIAL OF THE EU AGRISECTOR. *Herald UNU. International Economic Relations And World*

Economy. 2024. No. 52. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-3 (date of access: 18.11.2025).

37. Dergachova V. V., Ovcharova S. K., Martynenko O. V. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ НА РИНОК ЄС. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181685 (дата звернення: 18.11.2025).

38. HOLOVANOVA H. EXPORT ORIENTATION AND COMBINATION OF BRANCHES OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN AGRARIAN ENTERPRISES. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2019. Vol. 4, no. 3. P. 317–323. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-35 (date of access: 16.11.2025).

39. Horobets N. НАПРЯМКИ ДІДЖІТАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА. *Economy, finance, law: current problems and development prospects*. 2020. P. 5–14. URL: https://doi.org/10.25313/mono2020-1 (date of access: 16.11.2025).

40. Kashperska A. I., Yatsiuk O. V. Foreign Economic Activity of Enterprises: Modern Challenges and Prospects of Development. *Business Inform*. 2024. Vol. 5, no. 556. P. 32–42. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42 (date of access: 16.11.2025).

41. Khalin V. Y. The Impact of European Integration on the Structure and Geography of Ukraine's Exports. *Business Inform*. 2025. Vol. 5, no. 568. P. 86–92. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-86-92 (date of access: 16.11.2025).

42. Kopishynska K., Hrabyna A. ANALYSIS OF EXPORTS AND IMPORTS OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN UKRAINE: CHALLENGES, TRENDS, AND DEVELOPMENT PROSPECTS. *Business Navigator*. 2025. No. 5(82). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-41 (date of access: 16.11.2025).

43. Kurudzhy Y., Stadnik V., Dagayev Y. DEVELOPMENT AND JUSTIFICATION OF LOGISTICS ROUTES FOR GRAIN EXPORTS IN THE

CONTEXT OF A PARTIAL BLOCKADE OF UKRAINIAN SEAPORTS. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2025. Vol. 90, no. 1. P. 104–121. URL: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-104-121 (date of access: 16.11.2025).

44. Kysil V. KEY WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF UKRAINE'S GRAIN EXPORTS TO GLOBAL MARKETS. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2025. No. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-22 (date of access: 16.11.2025).

45. Pavlenko O. THE ROLE OF DIGITAL PLATFORMS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AGRICULTURAL EXPORTS. *Market Infrastructure*. 2025. No. 83. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-12 (date of access: 16.11.2025).

46. Piankova O., Churikova O. EXPORT ACTIVITIES IN THE PANDEMIC CONDITIONS. *Business Navigator*. 2021. No. 3(64). URL: https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-1 (date of access: 16.11.2025).

47. Popko O. V. ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2019. Т. 4, № 84. С. 154. URL: https://doi.org/10.31713/ve4201815 (дата звернення: 18.11.2025).

48. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Офіційний сайт компанії «Молокія». URL: https://pjsc.molokija.com/ua/ (дата звернення: 18.11.2025)

49. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://opendatabot.ua/c/30356917 (дата звернення: 18.11.2025)

50. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://mind.ua/companies/684-ternopilskij-molokozavod (дата звернення: 18.11.2025)

51. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://uadairy.com/prat-ternopilskyj-molokozavod/ (дата звернення: 18.11.2025)

52. ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://zvitnist.com/30356917_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_TERNOPILSKYY_MOLOKO (дата звернення: 18.11.2025)