

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ КОМПАНІЙ МОЛОКОПРОДУКТОВОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Коваленко О. В., д.е.н., с.н.с.,

зав. відділу економічних досліджень.

<https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

Інститут продовольчих ресурсів НААН, Київ, Україна

<https://doi.org/10.31073/foodresources2025-24-27>

Предмет. Науково-прикладні засади та механізми формування інтеграційних процесів в молокопродуктовому бізнесі. **Мета.** Виявлення напрямів інтеграції та оцінка ефективності інтегрованих компаній в молокопродуктовому бізнесі України в умовах сучасних викликів. **Метод.** В дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи: порівняння та узагальнення – при визначенні особливостей процесів злиття і поглинання в молокопродуктовій сфері для характеристики діяльності агрохолдингів України з молочним напрямом тваринництва; структурно-функціональний – для визначення функціональних зв'язків у ланцюгу створення вартості молочної продукції; статистичний – при дослідженні тенденцій формування інтеграційних процесів і оцінці результатів діяльності компаній в молокопродуктовому бізнесі; графічний і табличний – для наочного відображення результатів аналізу показників. **Результати.** З'ясовано, що створення інтеграційних структур у молокопродуктовому бізнесі ґрунтується на двох принципах утворення – концентрації та кооперації. Встановлено, що понад 40% переробленої молочної продукції надходить від великих підприємств харчової промисловості. Сформовано рейтинги компаній за різними напрямками економічного аналізу. Рейтинг агрохолдингів України, де присутній напрям молочного тваринництва, складено за розміром земельного банку. Рейтинги десяти найпотужніших інтегрованих компаній з переробки та виробництва молочної продукції розраховано за часткою ринку в обсязі сукупного доходу галузі, рентабельністю всієї діяльності та рівнем рентабельності персоналу. Результати рейтингових оцінок дали можливість визначити ефективність компаній молочного напрямку, зокрема ті з них, де управління працею персоналу було кращим, працівники мали вищий рівень кваліфікації, активніше використовували сучасні інноваційні технології, засоби і способи виробництва продукції. **Сфера застосування результатів.** Теоретико-методологічні та прикладні положення щодо тенденцій інтеграційних процесів в молокопродуктовому бізнесі України в кризових умовах можуть стати джерелом наукової інформації в подальших наукових дослідженнях і використовуватися науковими працівниками економічного профілю, викладачами, здобувачами вищої освіти.

Ключові слова: інтеграція, молокопродуктовий бізнес, злиття і поглинання, концентрація, агрохолдинги, компанії, персонал, рентабельність, ефективність

FEATURES OF INTEGRATION AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF INTEGRATED COMPANIES IN THE DAIRY BUSINESS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Olha Kovalenko, D-r of Economics, Senior Researcher,

Head of the Department of Economic Research

<https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

Institute of Food Resources of NAAS, Kyiv, Ukraine

Subject. Scientific, applied principles and mechanisms for the formation of integration processes in the dairy business. **Purpose.** Determining integration directions and assessing the effectiveness of integrated dairy companies in Ukraine in the context of modern challenges. **Methods.** The study used general scientific and special methods: comparison and generalization – when determining the characteristics of merger and acquisition processes in the dairy sector to characterize the activities of Ukrainian agricultural holdings with dairy farming; structural and functional – to determine functional relationships in the dairy value chain; statistical – to study trends in the formation of integration processes and assess the performance of companies in the dairy business; graphical and tabular – to visually display the results of the analysis of indicators. **Results.** It was found that the creation of integration structures in the dairy business is based on two principles of formation – concentration and cooperation. It was established that more than 40% of processed dairy products come from large food industry enterprises. Company ratings were formed in various areas of economic analysis. The rating of agricultural holdings of Ukraine, where the dairy industry is present, was compiled by the size of the land

bank. The ratings of the ten most powerful integrated companies in the processing and production of dairy products were calculated by market share in the total revenue of the industry, profitability of all activities and the level of profitability of personnel. The results of the rating assessments made it possible to determine the efficiency of dairy companies, in particular those where personnel management was better, employees had a higher level of qualification, and more actively used modern innovative technologies, means and methods of production. **Scope of results.** Theoretical, methodological and applied provisions on the trends of integration processes in the dairy business of Ukraine in crisis conditions can become a source of scientific information in further scientific research and be used by economic scientists, teachers, and higher education students.

Key words: integration, dairy business, mergers and acquisitions, concentration, agroholdings, companies, personnel, profitability, efficiency

Постановка проблеми. Молокопродуктовий бізнес України, незважаючи на труднощі та виклики, у тому числі пов'язані з війною, зумів дещо покращити результати своєї діяльності. За даними Державної служби статистики, вартісні обсяги виробництва молочних продуктів у 2023 році перевищили показники 2022 року на 20% й досягли 89,6 млрд грн. Однак пропозиція молока-сировини від сільськогосподарських виробників продовжує зменшуватися. Водночас, за відсутності достовірної демографічної статистики, нині складно оцінити достатність обсягів виробництва молочної продукції для забезпечення споживання українців. Попри це, метою молокопродуктового бізнесу в подальшому має стати збільшення обсягів переробленого молока для забезпечення внутрішнього попиту та валютних надходжень від експорту готової продукції. Для досягнення цієї мети, в умовах нестабільного ринкового середовища та ризикової діяльності, активізації євроінтеграційних процесів, альтернативним шляхом для більш стабільного розвитку бізнесу стає інтеграція (укрупнення, концентрація) різних видів підприємництва, капіталу, що здійснюється у формі злиття або поглинання. Ці процеси потребують поглиблення економічних досліджень в умовах сучасних викликів в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток інтеграційних процесів в агропромисловій сфері розглядається в різних ракурсах багатьма вченими. Так, Г. Черевко розкрив сутність та значення агрохолдингів як новітньої форми інтеграції аграрного бізнесу та потенціал їх розвитку під час переходу до земельних відносин ринкового типу [1]. Ковбаса О. і Мазний В. розглядають стимули та перешкоди для розвитку міжгалузевої, вертикальної та горизонтальної інтеграції [2]. Сичевський М. П. із співавторами виявили особливості та переваги агропромислової інтеграції для переробних підприємств, обґрунтували напрями впливу інтегрованих формувань на кон'юнктуру ринку окремих галузей харчової промисловості [3]. Власенко Т. А. із співавторами обґрунтували економічні переваги в контексті досягнення синергетичного ефекту від функціонування інтегрованих аграрних формувань, виявили напрями формування системи управління агрохолдингами [4]. Автори монографії "Аграрні та агропродовольчі структури в умовах посилення турбулентності" (Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін.) розкрили особливості розвитку корпоративного сектору сільського господарства в умовах посилення турбулентності та запровадження ринку земель сільськогосподарського призначення, оцінили стан підприємств харчової індустрії в умовах активізації євроінтеграційних процесів та розширення масштабів експорту агропродовольчої продукції [5]. Водночас питання розвитку інтеграційних процесів у молокопродуктовому бізнесі залишається актуальним, оскільки відкривають можливості пошуку нових форм взаємодії підприємств корпоративної сфери в нестабільних умовах.

Метою статті є виявлення напрямів інтеграції та оцінка ефективності інтегрованих компаній в молокопродуктовому бізнесі України в умовах сучасних викликів.

Матеріали та методи. В дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи: *порівняння та узагальнення* – при визначенні особливостей процесів злиття і поглинання в молокопродуктовій сфері для характеристики діяльності агрохолдингів України з молочним напрямом тваринництва; *структурно-функціональний* – для визначення функціональних зв'язків у ланцюгу створення вартості молочної продукції;

статистичний – при дослідженні тенденцій формування інтеграційних процесів і оцінці результатів діяльності компаній в молокопродуктовому бізнесі; *графічний і табличний* – для наочного відображення результатів аналізу статистичних показників.

Результати та обговорення. Створення інтеграційних структур базується на двох принципах утворення – *концентрації та кооперації*. Процеси концентрації засновані на злитті та поглинанні виробництва і капіталів, а їх активність залежить від стабільності економічної ситуації в країні й на світових ринках. Основними формами концентрації за ступенем участі у виробничо-збутових ланцюгах стали галузева, міжгалузева і регіональна.

Виробництво і реалізація молочних продуктів відбувається в межах виробничо-збутового ланцюга, сумарна ефективність якого залежить від ефективної роботи кожної окремої ланки. Злагодженість в роботі всього ланцюга впливає на якість кінцевої продукції й загалом на обсяг доданої вартості. Однак ключовою умовою функціонування виробничо-збутового ланцюга є ефективна робота молокопереробних підприємств, що мають бути забезпечені необхідним обсягом молока-сировини, сучасними технологіями переробки молока, необхідним устаткуванням, організацією виробництва.

Найбільш поширеними формами об'єднань в молокопродуктовому підкомплексі нині є: *компанії холдингового типу* з розгалуженою структурою корпоративних підприємств, що дає змогу їм консолідувати значні кошти; *асоціації*, що створюються з метою координації господарської діяльності підприємств шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій; *кооперативи* (виробничі, сільськогосподарські, обслуговуючі), що об'єднують фермерські господарства або сільськогосподарські підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Способи інтеграції підприємств у ланцюгу створення вартості молочної продукції

Джерело: авторська розробка

У цьому сегменті дослідження розглядатимемо діяльність великих інтегрованих формувань.

Агрохолдинги в Україні переважно є вертикально інтегрованими структурами, що володіють певним земельним банком. Їх діяльність включає кілька сфер і може охоплювати весь агропродовольчий ланцюг, що дає можливість отримувати низку переваг, зокрема спрощувати шляхи переміщення сировини та готової продукції між його ланками, знижувати логістичні витрати, швидко модернізувати матеріально-технічну базу, впроваджувати інноваційні розробки, знижувати собівартість продукції, забезпечувати дотримання необхідних вимог до якості та безпечності продукції. Поєднання різних видів діяльності в подальшому може сприяти поступовому перетворенню виробничо-збутових ланцюгів у циркулярні, що забезпечують

безвідходність виробництва і отримання вищих доходів. Водночас молочний напрям більшості агрохолдингів є додатковим напрямом і представлений переважно виробництвом молочної сировини на молочнотоварних фермах.

Розходяться думки вчених щодо соціальної та екологічної відповідальності агрохолдингів. Так Г. Черевко вважає, що стратегічна ефективність їх діяльності є досить суперечливою, оскільки вони здебільшого нехтують соціально-економічними та екологічними проблемами села, не інвестують в розвиток сільських територій, при цьому надмірно експлуатуючи земельні ресурси й отримуючи максимальну вигоду від прибутків [1]. Діаметрально протилежною є думка про те, що сучасні агрохолдинги дотримуються "політики корпоративної соціальної відповідальності для розвитку сільських громад, людського капіталу, покращення комунікації та прозорості, а також взаємодії з навчальними закладами" (Шуст О., Варченко О. Крисанов Д., 2023) [5].

Очевидно, що така протилежність думок свідчать про недостатність інформації щодо діяльності агрохолдингів, більшість якої – закрита, зокрема офіційні статистичні дані про діяльність холдингових компаній та їх складових підрозділів взагалі відсутні.

Нині в Україні функціонує понад 100 агрохолдингів, десять з яких – іноземні, що контролюють близько 3–4 млн га сільськогосподарських земель. Рейтинг з десяти найбільших агрохолдингів за обсягом земельних банків, що мають молочний напрям діяльності і забезпечують виробництво молока-сировини на території України, узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Рейтинг діяльності ТОП–10 агрохолдингів України з напрямом молочного тваринництва за розміром земельного банку в 2024 році

Рейтинг за розміром земельного банку	Компанія / власник	Земельний банк, тис. га	Сфери діяльності	Характеристика молочного господарства
1	2	3	4	5
1	ТОВ "Кернел-Трейд" Володіє корпоративним правами 29 компаній. Країни засновники: Люксембург, Кіпр, Україна. Кінцевий бенефіціар – Андрій Веревський.	514	1) виробництво та експорт соняшникової олії (основний вид діяльності); 2) виробництво та експорт зернових та олійних культур; 3) логістика та зберігання; 4) <i>молочне тваринництво</i> (функціонує 20 молочно-товарних ферм (МТФ), в шести областях України)	П'ять кластерів займаються молочним тваринництвом (Харківський, Дружба-нова, Пальміра, Полтава Запад, Центральний кластер). Утримує близько 8 тис. голів дійного стада на 22 молочнотоварних фермах, в 9 областях України, що забезпечують зайнятість 1173 працівників. Молочна продуктивність – 6500 кг/корову в рік
2	Група компаній Umlandfarming PLC, Зареєстрована на Кіпрі. Володіє корпоративними правами на 100 компаній. Кінцевий бенефіціар Олег Бахматюк	475	1) рослинництво; 2) <i>тваринництво (у т.ч. молочне)</i> ; 3) виробництво яєць; 4) експлуатація ліфтів	Молочне стадо – 37,5 тис. голів вирощується у шести з 11 кластерів компаній. Підприємства розташовані в 22 областях України. Рентабельність молочного бізнесу 10–20%. Щодня виробляється 300 т молока, що реалізується на 20 молокопереробних підприємств

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
3	МХП Зареєстрована в Україні. Володіє корпоративними правами на 49 компаній і 4 відокремлені підрозділи. Кінцевий бенефіціар Юрій Косюк	362	1) птахівництво, експорт м'яса птиці; 2) виробництво та експорт зернових та олійних; 3) виробництво кормів; <i>молочне тваринництво</i> ; 4) м'ясопереробка; 5) біогаз	ПрАТ "Агрофорт МХП" – 2 молочнотоварні ферми на 582 голів. ПрАТ «Зернопродукт МХП» має 23 молочні ферми. «Ситники» НВФ «Урожай» МХП – виробляє 60 т молока на добу, річна продуктивність – 8 т молока на корову.
4	Astarta-Kyiv Засновник та генеральний директор «Астарті» – Віктор Іванчик	220	1) виробництво й експорт зернових та олійних; 2) зберігання та логістика; 3) виробництво й експорт цукру; 4) <i>тваринництво (у т.ч. молочне)</i> ; 5) виробництво та експорт соєвої олії; 6) біогаз; 7) органічне агровиробництво.	Молочне стадо 26 тис. голів Річне виробництво 115 тис. тонн молока екстра якості, надої – 315 т молока на добу.
5	Епіцентр Агро – аграрний напрям групи компаній «Епіцентр К» (44 компанії) – провідного ритейлера будівельних матеріалів в Україні. Власники Гарегі О.В. Гарегі Г.Ф.	167	1) рослинництво; 2) <i>молочне тваринництво</i> ; 4) елеватори; 5) технології; 6) лабораторія аналізу ґрунтів; 7) насінництво	У складі двох виробничих кластерів працює 20 ферм (з них 11 – молочнотоварних), найбільша кількість тваринницьких комплексів зосереджена на Хмельниччині (13). Ще 4 ферми розташовані в селах Тернопільщини і 3 – на Київщині. У трьох областях України на молочно-товарних фермах міститься більше 4,2 тис. голів ВРХ, з них 1745 голів – корови дійного стада, шлейфу – 1,5 тис. голів. Щодобовий обсяг виробництва молока – до 100 тонн.
6	HarvEast Holding Група з 12-ти компаній, зареєстрована на Кіпрі. Власник 100% активів – Ахметов Р.	127	1) рослинництво; 2) <i>молочне тваринництво</i> (3 молочні ферми); 3) переробка і зберігання	В активах HarvEast 3 молочно-товарних ферми. Поголів'я молочного стада – 1,6 тис. голів. Холдинг виробляє понад 12 млн л молока на рік.
7	ТОВ ІМК Українська компанія, кінцевий бенефіціар Кабала І.В.	123	1) рослинництво; 2) <i>молочне тваринництво</i> ; 3) елеватори, склади	На кінець 2020 року ІМК мала одну сучасну молочнотоварну ферму, розташовану в селі Великий Зліїв Ріпкинського району Чернігівської області. Поголів'я ВРХ становило 1025 голів, з яких 654 – це корови. У 2020 році ферма виробила 4,4 тис. т молока

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
8	Агрейн Власник агрогрупи - компанія SAS INVESTCOMPAGNIE (Франція)	110	1) виробництво; 2) зернових та олійних; 3) зберігання та логістика; 4) <i>молочне тваринництво</i> ; 5) м'ясне тваринництво.	Молочне скотарство представлено в двох господарствах - «Агросет» в Харківській області та «Агровіт» в Черкаській області. Поголів'я ВРХ в «Агросет» становить 700 голів, в тому числі 400 - дійного стада, а в «Агровіт» - 2 тис. голів ВРХ, з яких 700 - корови. В «Агрейні» виробляється близько 12 т молока. В «Агросет» молоко бере «Вім Біль Дан», а «Агровіт» працює з «Рошен».
9	Укрпромінвест-Агро Власник – Порошенко П.О.	108	1) виробництво цукру; 2) рослинництво; 3) <i>тваринництво</i> (м'ясне і <i>молочне</i>); 4) переробка зернових	Дійне стадо складає 3180 корів. У 2021 році фактичний надій на фуражну корову на підприємствах «УПІ-АГРО» склав 9720 кг, що майже на 40% вище середньоукраїнського показника.
10	Vitagro Кінцевий бенефіціар групи компаній Vitagro - Сергій Лабазюк	85	1) виробництво зернових, олійних та технічних культур; 2) зберігання зернових; 3) садівництво; 4) овочівництво; 5) свинарство; 6) <i>молочне скотарство</i> .	Загальна кількість поголів'я молочного стада – понад 5,5 тис. голів. Поголів'я зосереджено на 6-ти молочно товарних фермах. За добу виробляється понад 63 т молока.

Джерело: складено за даними: 1) ТОП-15 агрохолдингів Україна 2024. <https://uba.top/agricultural-holdings-of-ukraine/>; 2) ТОП-100 латифундистів України (2024). <https://latifundist.com/rating/top100#366>; 3) Ukrlandfarming (2024). <https://www.ulf.com.ua/en/company/about-company/>; 4) Agroprosperis (2024). <https://agroprosperis.com/about-us.html>; 5) Epicentr-agro (2024). <https://epicentr-agro.com/directions/roslinnitstvo/>; 6) Harveast (2024). <https://harveast.com/uk/page/tvarinnictvo>; 7) Imcagro (2024). <https://imcagro.com.ua/ua/>; 8) Укрпромінвест-Агро (2024). <https://www.upi-agro.com.ua/ua/Content/Animal>; 9) Молочні річки агрохолдингів. Кернел: акцент на селекцію (2017). <https://latifundist.com/spetsproekt/281-molochnoe-skotovodstvo-kernel-aktsent-na-selektsiyu>; 10) Ukrlandfarming. (2024). <https://latifundist.com/kompanii/289-ukrlandfarming>; 11) Агроформ МХП (2024). <https://latifundist.com/kompanii/970-agroform>; 12) ПрАТ «Зернопродукт МХП». <https://mhp.com.ua/uk/prat-zernoproduct-mkhp>; 13) Епіцентр-агро (2024). <https://latifundist.com/kompanii/1091-epitsentr-k>; 14) HarvEast Holding (2024). <https://elevatorist.com/kompanii/328-harveast-holding>; 15) ІМК (2024). https://ukragroconsult.com/agri_holdings/imk/; 16) «Укрпромінвест-Агро» («УПІ-Агро») завершує будівництво нового корівника, що дозволить збільшити поголів'я ВРХ (2024). <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/ukrprominvest-dobudovuye-korivnik-na-420-goliv>; 17) Агрейн (2024). <https://latifundist.com/kompanii/285-agrejn>; 18) VITAGRO (2024). <https://latifundist.com/kompanii/238-vitagro>

Аналіз табл. 1 свідчить про те, що молочний напрям агрохолдингів є не основним, а лише додатковою гілкою діяльності. Проте одночасне поєднання галузей рослинництва і тваринництва, за рахунок ефекту синергії, дає можливість згаданим вище агрохолдингам утримувати конкурентоспроможність на продовольчому ринку.

Поряд з цим, впродовж минулих п'ятнадцяти років в сировинній ланці молокопродуктового підкомплексу України відбувалися активні інтеграційні процеси між фермерськими господарствами і сільськогосподарськими підприємствами. За даними Держстату, впродовж 2010–2022 років скоротилася кількість господарств з поголів'ям від

100 до 500 корів – на 52% (з 1166 до 614 одиниць), від 500 до 999 корів – на 62% (з 225 до 140 одиниць), зменшився також валовий удій молока в цих господарствах. Водночас кількість господарств з поголів'ям понад 1000 голів за цей період зросла з 44 до 74 одиниць, вони мали найвищий валовий удій молока. Така інтеграція господарств сприяла підвищенню продуктивності праці на одного зайнятого в господарствах і підприємствах тваринницької галузі майже в 4 рази (з 495,5 до 1955,6 тис. грн), рентабельності виробництва молока – з 18 до 20,5%.

Молокопереробна галузь України об'єднує підприємства з виробництва цільномолочної продукції, тваринного масла, молочних консервів, сухого молока, сиру, морозива, казеїну, іншої молочної продукції та обслуговуючі їх підприємства. Основними виробниками молочної продукції до повномасштабного вторгнення були Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Київська, Миколаївська, Полтавська, Харківська, Черкаська області та м. Київ.

З початком активний військових дій багато молокопереробних підприємств, які залишились на підконтрольній Україні території, значно знизили показники ефективності. У 2022 році понад 32,4% підприємств були збитковими, що на 3,3% більше ніж у 2021 році.

У 2021–2023 роках в структурі виробленої продукції молокопереробної галузі частка продукції суб'єктів великого підприємництва становила понад 40%, незважаючи на те, що їх кількість за цей період зменшилась на 3 одиниці (до 11 од.). 2023 року обсяг виробленої продукції великими підприємствами дорівнював 36,2 млрд грн (рис. 2). Схожою була й структура сукупного доходу від реалізації продукції, де обсяг реалізованої продукції великими підприємствами становив 37,4 млрд грн.

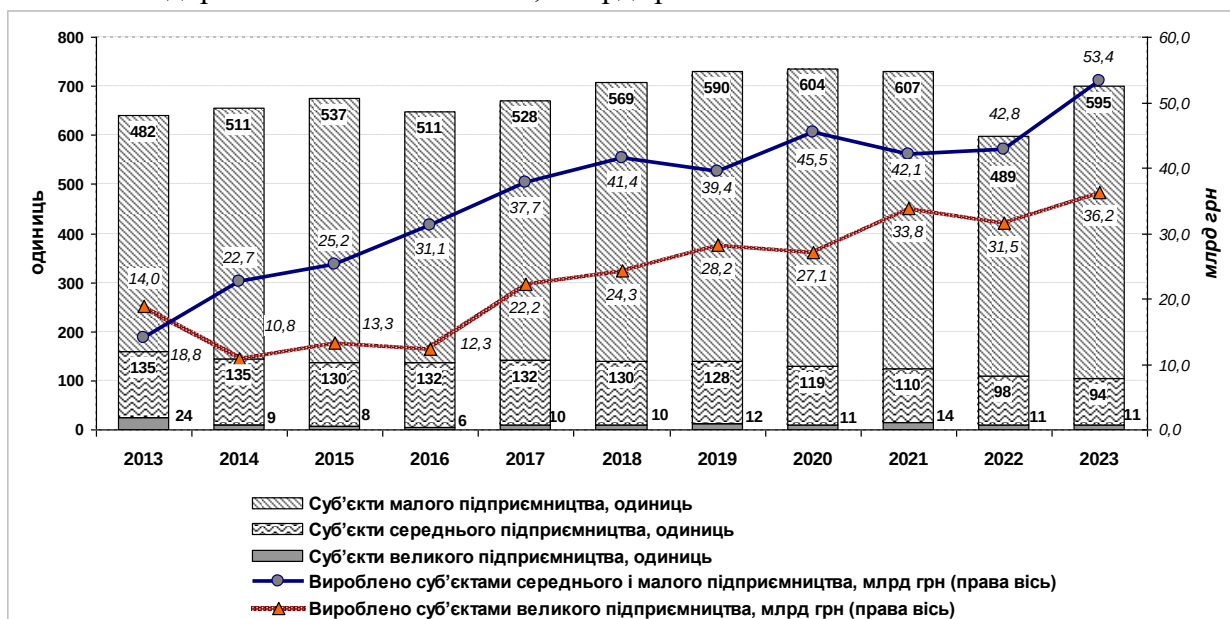


Рис. 2. Кількість суб'єктів та вартість виробленої молочної продукції великими, середніми і малими підприємствами (Код за КВЕД 10.5), одиниць, млрд грн
Джерело: сформовано за даними Держстату України

Частка інтегрованих компаній в молокопереробці впродовж минулих 20 років неухильно зростала. Підприємства укрупнювалися шляхом злиття і поглинання іноземними і фінансовими структурами. Серед лідерів-виробників молочної продукції є не лише українські компанії, а й іноземні, які мають виробництво в Україні. Ці компанії мали більші фінансові можливості для інвестування в модернізацію підприємств, закупівлі високотехнологічного обладнання та впровадження сучасних технологій переробки. Рейтинги десяти найпотужніших інтегрованих компаній, що спеціалізувалися на переробці та виробництві молочної продукції, й забезпечували близько 32% молочного

ринку України в 2023 році, представлено в табл. 2. Рейтинги побудовані за часткою ринку в обсязі сукупного доходу галузі та за рентабельністю всієї діяльності.

Таблиця 2

Рейтинги ТОП-10 інтегрованих компаній молокопереробного бізнесу України в 2023 році

Рейтинг за часткою ринку	Виробник	Торгові марки	Кількість працівників	Чистий дохід, млн грн	Зміна проти 2022, %	Чистий прибуток, млн грн	Зміна проти 2022, %	Частка ринку за обсягом в сукупному доході галузі	Розрахункова рентабельність всієї діяльності, %	Рейтинг за рентабельністю всієї діяльності
1	ТОВ «ТЕРРА ФУД» ПрАТ «Білоцерківський молочний комбінат»	«Ферма», «Біла Лінія»	1488	6047,39	111,3	150,65	109,0	6,5	2,55	8
2	ТДВ «Яготинський маслозавод»	«Яготинське»	921	4857,27	130,0	255,16	163,9	5,2	5,54	5
3	ТОВ «Люстдорф»	«Селянське», «На Здоров'я», «Бурьонка», «Весела Бурьонка», «Селянське», «Green Smile»	1497	4398,82	106,8	176,57	49,5	4,8	4,18	6
4	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	«Молокія»	1184	4038,98	114,5	113,16	62,3	4,4	2,88	7
5	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“, Україна	«Галичина», «Галичанське», «Мої корівки», «Молочар»	1483	3690,16	116,2	53,94	174,3	4,0	1,48	9
6	ПрАТ "Вінницький молочний завод ROSHEN"	«ROSHEN»	227	3583,88	105,1	200,1	44	3,9	5,91	4
7	ПрАТ «Комбінат Придніпровський»	«Злагода», «Любимчик»	932	2522,08	122,8	165,12	124,1	2,7	7,01	3
8	ТОВ «Молочний дім» (дочірня фірма іноземної компанії B.S.A. International, Франція-Бельгія)	«Lactel», «President», «Galbani», «Дольче», «Лактонія», «Фанні», «Локо Моко»	193	1812,67	156,0	203,65	876,6	2,0	12,66	1
9	ПрАТ «Юрія»	«Волошкове Поле», «По-грецьки», «Смачно як у дитинстві», «Особливе для особливих»	913	1600,78	98,6	-46,77	–	1,7	-2,84	10
10	ТОВ «Органік Мілк»	«Organic Milk»	113	217,37	106,2	19,349	109,6	0,2	9,77	2

Джерело: розроблено автором за даними: 1. Крайні виробники молока – 2023. <https://uba.top/milk/>; 2. Інформація з сайтів: clarity-project.info та opendatabot.ua.

«Білоцерківський молочний комбінат» (БМК) – це одна з десяти філій компанії «Терра фуд» – найсучасніший у Східній Європі та перший в Україні завод із випуску продукції з незбираного молока, що відповідає нормам Міжнародної молочної федерації та директивам Європейського Союзу [7]. Комбінат постачає молочні суміші для морозива та коктейлів McDonald's в Україні, а також експортує молочні суміші для цієї мережі закладів у Молдові, Азербайджані та Грузії. Виробничі потужності з переробки молока становлять 60 тис. т на рік, з виробництва продукції з незбираного молока – близько 60 тис. т на рік, з виробництва м'якого сиру – 1,5 тис. т на рік. За часткою чистого доходу в сукупному доході галузі (6,5%) БМК 2023 року посів перше місце серед інтегрованих корпоративних підприємств. Чистий прибуток підприємства збільшився на 9% проти попереднього року і склав 150,7 млн грн. (табл. 2)

«Яготинський маслозавод» є одним із восьми підприємств групи компаній ПРАТ «Молочний альянс» і одним із найбільших вітчизняних виробників молочної продукції. Під торговою маркою «Яготинське» підприємство випускає молоко, масло, кефір, йогурти, сметану, ряжанку, м'які і кисломолочні сири, функціональний кисломолочний продукт Геролакт, питну закваску з наповнювачами та без них, какао на молоці. Підприємство першим розробило і налагодило випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. З метою поліпшення безпечності і якості продукції на підприємстві встановлено новітнє високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес від забору сировини до фасуванням готової продукції [8]. В рейтингу інтегрованих компаній молокопереробного бізнесу 2023 року підприємство займало друге місце з часткою ринку – 5,2% і чистим прибутком 255,2 млн грн, що на 64% перевищив аналогічний показник 2022 року.

Третє місце в рейтингу з часткою ринку 4,8% посіло ТОВ «Люстдорф» – сучасна українська інтегрована компанія, що на території України об'єднує п'ять підприємств: дочірні підприємства "На Здоров'я" у м. Іллінці Вінницькій області, містах Київ та Дніпро; Національну асоціацію "Укрконсервмолоко"; ТОВ "Іллінціагромаш". Продукція компанії відповідає сучасним вимогам ринку, стандартам якості (у тому числі сертифікована за стандартом «Халяль») та здатна забезпечити потреби найвибагливіших споживачів. Компанія має дозвіл на експорт до країн ЄС і нині постачає продукцію у понад 25 країн світу. Підприємства ТОВ «Люстдорф» виготовляють понад 100 найменувань продукції під відомими торговими марками: «На здоров'я», «Бурьонка», «Селянське», «Смачно шеф», «Весела бурьонка», «Despicable Me», «Green Smile». Продукція реалізується у десяти містах України: Києві, Дніпрі, Львові, Харкові, Одесі, Вінниці, Запоріжжі, Миколаєві, Кривому Розі, Луцьку. Сучасні виробничі потужності компанії здатні переробити 450 тонн молока за добу й мають 13 ліній розливу від компанії «Tetra Pak». Виготовлення молочної продукції відбувається у захищеному середовищі під автоматизованим контролем, без прямого контакту з людиною. Молочну сировину екстра і вищого гатунку постачають понад 50 фермерських господарств Вінницької, Хмельницької, Житомирської Черкаської та інших областей. За оцінками незалежних експертів компанія ТОВ "Люстдорф" у 2023 році була першою в Україні з продажу вершків, молочних коктейлів, рослинних напоїв, безлактозної продукції, молока ультрависокотемпературної обробки, ввійшла до трійки найбільших експортерів української цільномолочної продукції. компанія має власну та партнерські мережі дистрибуції в усіх регіонах України, високотехнологічне й модернізоване обладнання, переробляє відходи, які використовуються при виробництві тротуарної плитки партнерською компанією "Добробуд" [9]. У 2023 році компанія недоотримала чистого прибутку, що був меншим від попереднього року майже на 50% (176,6 млн грн).

ПРАТ «Тернопільський молокозавод» має четверту позицію в рейтингу (з часткою ринку 4,4%). Компанія випускає продукцію під торговою маркою "Молокія", має мережу з

19 власних торговельних представництв-філій в багатьох областях України: Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській та ін. Для перепродажу молочної продукції (казеїн, масло) на території Польщі у 2022 році було засновано ще одну філію – ТОВ «Мілкія». Окрім того, Тернопільський молокозавод експортує продукцію в Німеччину, Нідерланди, Латвію, США, Грузію, Марокко. Реконструйовані виробничі потужності за участі іноземних фахівців нині здатні переробити 250 т молока на добу на продукцію в категоріях: молоко, йогурт, кефір, сметана, сир, вершкове масло, кисломолочний сир. Обсяг чистого прибутку в 2023 році був на 37,7% менше від попереднього року [10] (табл. 2).

ТОВ "Молочна компанія "Галичина" є наслідувачем компанії ПрАТ "Галичина", що з 2018 року проходить процедуру банкрутства. До складу останньої входили чотири підприємства: ВАТ "Сокальський молочний завод"; ВАТ "Буський молокозавод"; ТЗОВ "Сокальський маслозавод"; ТЗОВ "Галтранс". Нині підприємство має нового власника і очолила новий напрям інтегрованої компанії ТОВ "Срібні леви". Основним видом діяльності ТОВ "МК "Галичина" є перероблення молока, виробництво масла і сиру [11]. Виробничі потужності ТМ «Галичина» розташовані в Західній Україні: у містечку Радехів Львівської області. Основними торговими марками компанії є "Галичина", "Галичанське", "Мої корівки", "Молочар". Нині ТОВ "МК "Галичина" – це завод із сучасним європейським обладнанням: Tetra Pak (Швеція), ALFA LAVAL (Швеція), GEA (Німеччина), Obram (Польща), TEWES-BIS (Польща), TEWES-KLIMA (Польща). Близько 90% сировини молокозавод отримує з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка, якісні показники молока та виготовленої продукції. Якість продукції підтверджена міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000 – найвищим у сфері харчових продуктів [12]. Частка ринку компанії у 2023 році становила 4,0%, що відповідає п'ятій позиції в рейтингу (табл. 2). Виробникам ТОВ "МК "Галичина" вдалося збільшити чистий прибуток на 74,3% проти 2022 року.

Вагоме місце на молочному ринку України належить Вінницькому молокозаводу Roshen – основному постачальнику молочної сировини для кондитерських фабрик корпорації Roshen, що здійснює поставки своєї продукції також до країн Європейського союзу. В структурі молочного ринку України корпорація займає 3,9% (шоста позиція в рейтингу, табл. 2). Потужність підприємства дозволяє переробляти 600 т молока на добу, у тому числі: до 50 т сухих молочних продуктів; 30 т масла; 10 т молочного жиру та 75 т згущеного молока. Постачання сировини здійснюється з 10 областей України [6]. Підприємство забезпечує зайнятість 227 працівників. Виторг підприємства за 2023 рік становив 3,6 млрд грн, що на 5% більше ніж 2022 року, а прибутку отримано в сумі 200,1 млн грн, що на 56% менше ніж в попередньому році.

ПрАТ «Комбінат «Придніпровський» – провідне молокопереробне підприємство України, засноване в 1976 році на базі вже існуючого Дніпропетровського Міськмолзаводу № 2. Компанія інтегрує: Царичанський маслозавод; Васильківський сирзавод; Новомосковський цех з виробництва фруктових наповнювачів; Перещепинський молочний цех. Основний вид діяльності компанії – перероблення молока, виробництво масла та сиру. Додатковими сферами діяльності є: мережа магазинів виїзної торгівлі та виробництво теле-кіно фільмів. Сумарно підприємство переробляє понад 250 тонн молока за день. Продукція випускається під ТМ «Злагода» та ТМ «Любимчик». Філії підприємства представлені у великих містах України – Києві, Одесі, Харкові [13]. Комбінат забезпечує зайнятість 932 працівників, охоплює частку молочного ринку – 2,7%, займає сьоме місце в рейтингу (табл. 2). Чистий прибуток компанії на 24% перевищив показник 2022 року.

ТОВ «Молочний дім» є дочірньою фірмою іноземної компанії B.S.A.INTERNATIONAL (Франція, Бельгія), що знаходиться в м. Павлоград, Дніпропетровської області. Основний вид діяльності – перероблення молока, виробництво

масла та сиру [14]. Торгові марки компанії забезпечили їй прибуток у 2023 році в обсязі – 203,7 млн грн, що у 8 раз більше від попереднього року. За часткою ринку (2,0%) компанія посіла восьме місце в рейтингу (табл. 2).

ПрАТ «Юрія» (колишня назва Черкаський молочний завод) виробляє молочну продукцію вже 45 років й реалізує її не лише в Україні, а й на експорт, зокрема в Ізраїль, США, Південно Африканську Республіку, Молдову та Канаду. Основний вид діяльності підприємства – перероблення молока, виробництво масла та сиру під ТМ «Волошкове поле». Компанія інтегрує два дочірні підприємства («Юрія-2» – мережу фірмових магазинів і кіосків у Черкасах та «Юрія-транс» – автотранспортне підприємство, що доставляє сировину й матеріали на переробку, продукцію в торговельні точки, а також надає інші транспортні послуги.) та Об'єднання чесних виробників України [15]. У 2023–2024 рр. компанія інвестувала 2,1 млн грн у модернізацію своїх потужностей з виробництва глазурованих сирків (литовська лінія) та ультрапастеризованого молока ("Тетрапак"). Сировинною зоною підприємства є Черкаська, Кіровоградська, Полтавська, Київська та Вінницька області. Збір молока здійснюється більш ніж у 200 населених пунктах. Підприємство у 2023 році отримало 46,77 млн грн чистого збитку проти 85,34 млн грн чистого прибутку роком раніше [16]. Компанія забезпечує зайнятість 913 працівників, охоплює частку молочного ринку –1,7%, займає дев'яте місце в рейтингу (табл. 2).

ТОВ «Органік Мілк» входить до складу вертикально інтегрованої компанії «Галекс-Агро», що складається з чотирьох підприємств, основним напрямом діяльності яких є виробництво органічної молочної продукції в межах продуктового ланцюга – від виробництва сировини до просування на ринку продукції глибокої переробки. Асортимент продукції з однойменною торговою маркою включає: молоко, кефір, сметану, ряжанку, сири тверді, м'які, кисломолочні та бринзу, йогурти, масло, масу сиркову солодку з ваніллю. Кількість працівників підприємства – 113 осіб, займає десяту сходинку в рейтингу за часткою ринку в сукупному доході молокопереробної галузі [17] (табл. 2).

Результати діяльності досліджених компаній вказують на те, що місце в рейтингу за часткою ринку відрізняється від рейтингу за рентабельністю всієї діяльності. Наявні у відкритому доступі дані дають можливість виявити вплив на дохід компаній продуктивної роботи їхнього персоналу. Ефективність використання трудових ресурсів відображає показник рентабельності персоналу, що визначається як відношення прибутку підприємства до середньооблікової чисельності працюючих (табл. 3).

Основними чинниками, що можуть впливати на ефективність праці персоналу є ефективна система оплати праці, мотиваційні механізми, застосування інноваційних технологій, засобів і способів виконання виробничих процесів, інноваційний тип управління працею тощо. Аналіз рентабельності персоналу (табл. 3) свідчить, що найвищий обсяг прибутку в розрахунку на одного працюючого у 2023 році мала компанія ТОВ "Молочний дім". Наступними в п'ятірці були: Вінницький молочний завод "Рошен"; "Яготинський маслозавод"; ПрАТ "Комбінат Придніпровський"; ТОВ "Органік Мілк". Ці компанії були ефективнішими за решту з десяти досліджених. Індекс відхилення від середнього значення вибірки, що вищий за одиницю, може свідчити про те, що в компаніях-власниках згаданого індексу (що >1), ефективність управління трудовими ресурсами значно вища, а персонал кваліфікованіший й краще застосовує сучасні інноваційні технології, засоби і способи виробництва продукції. До числа таких компаній потрапили ТОВ "Молочний дім" і Вінницький молочний завод "Рошен", де індекс відхилення від середнього в 2023 році був у рази більший, ніж у решти компаній.

Таблиця 3

Рейтинг ТОП-10 молокопереробних компаній України за рівнем прибутку на одного працівника у 2023 р.

Місце в рейтингу	Виробник	Рівень прибутку на одного працівника, грн/особу на рік		Зміна, 2023 до 2022, %	Відхилення від середнього значення вибірки, індекс	
		2022 р.	2023 р.		2022 р.	2023 р.
1	ТОВ «Молочний дім»	127648,35	1055191,71	826,6	0,4	3,7
2	Вінницький молочний завод ROSHEN	2010620,54	881528,63	43,8	6,3	3,1
3	ТДВ «Яготинський маслозавод»	172933,33	277046,69	160,2	0,5	1,0
4	ПрАТ «Комбінат» Придніпровський»	144647,83	177163,09	122,5	0,5	0,6
5	ТОВ «Органік Мілк»	145925,62	171230,09	117,3	0,5	0,6
6	ТОВ «Люстдорф»	240377,36	117949,23	49,1	0,8	0,4
7	ТОВ "Терра фуд" (ПрАТ "Білоцерківський молочний комбінат")	72965,70	101243,28	138,8	0,2	0,4
8	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	145951,81	95576,01	65,5	0,5	0,3
9	ТОВ «Молочна компанія „Галичина“ (ПрАТ «Галичина», Україна)	20926,30	36372,22	173,8	0,1	0,1
10	ПрАТ «Юрія»	94928,81	-51230,01	-54,0	0,3	-0,2

Джерело: розраховано автором на основі даних: 1. Кращі виробники молока – 2023. <https://uba.top/milk/>; 2. Дані з сайтів: clarity-project.info та opendatabot.ua.

Висновки. Інтеграційні процеси в молокопродуктовому бізнесі впродовж останнього десятиліття мали широкий спектр напрямів: євроінтеграція та інтеграція в світову економіку; інтеграція в глобальні ланцюги створення доданої вартості; інтеграція підприємств на основі концентрації капіталу; кооперативна інтеграція виробників молочної продукції; інтеграція підприємств, переміщених із окупованих територій, з підприємствами регіонального бізнесу на підконтрольних Україні територіях; партнерська інтеграція, що виникає в процесі роботи над спільними проектами чи програмами.

Виробництвом молочної сировини високої якості в Україні займаються вертикально інтегровані структури – агрохолдинги, що володіють земельним банком, де одним з напрямів діяльності є молочне тваринництво. У трійку найпотужніших з них увійшли: ТОВ "Кернел-трейд"; Ukrlandfarming і МХП. Ці агрохолдинги мають в користуванні найбільші земельні площі, потужні молочні стада і високі надої високоякісного молока. Вони є основними постачальниками молочної сировини на переробні підприємства.

Третина переробленої молочної продукції надходить від великих інтегрованих компаній, які мають кращі фінансові можливості для інвестування модернізації підприємств, закупівлю високотехнологічного обладнання та впровадження сучасних технологій переробки. Оцінка результатів діяльності згаданих компаній виявила десять з найбільшими часками ринку, де першу трійку у рейтингу займають ПрАТ "Білоцерківський молочний комбінат"; ТДВ "Яготинський маслозавод"; ТОВ "Люстдорф". Однак місце в рейтингу за часткою ринку відрізняється від рейтингу за рентабельністю всієї діяльності, оскільки на рівень рентабельності впливає багато різноспрямованих чинників, у тому числі – ефективність використання трудових ресурсів, що своєю чергою, залежить від системи оплати праці, мотиваційних механізмів, застосування інноваційних технологій, засобів і способів виконання виробничих процесів, а також інноваційного типу управління працею. За рівнем рентабельності всієї діяльності першу трійку в

рейтингу посіли ТОВ «Молочний дім», ТОВ «Органік Мілк» і ПрАТ «Комбінат» Придніпровський», а в рейтингу за рівнем прибутку на одного працівника – ТОВ «Молочний дім», Вінницький молочний завод ROSHEN і ТДВ «Яготинський маслозавод».

Перспективним напрямом інтеграції в молокопродуктовому бізнесі є формування кластерних об'єднань, що пов'язуватимуть довгостроковими партнерськими зв'язками фермерські господарства, суб'єктів малого, середнього, а можливо й великого бізнесу з метою спільної організації та управління ресурсним потенціалом галузі для збільшення обсягів виробництва якісної молочної продукції, підвищення зайнятості населення, забезпечення стабільного розвитку всіх учасників кластерного об'єднання, сприяння інтеграції української молочної галузі в європейський ринок.

Бібліографія

1. Черевко Г. В. Агрохолдинги як нові організаційні форми крупнотоварного господарювання в агробізнесі України. Аграрна економіка. 2012. Т. 5, № 1–2. С. 32–39.
2. Ковбаса О. М., Мазний В. Ю. (2024). Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>.
3. Сичевський М. П., Коваленко О. В., Лукашенко Н. О., Юрченко Н. С. Розвиток агропромислової інтеграції в харчовій промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2019. № 12. С. 168–183. <https://doi.org/10.31073/foodresources2019-12-19>.
4. Власенко Т. А., Руденко С. В., Накісько О. В. Управління підприємствами корпоративного типу в агробізнесі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1–2. С. 83–88. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-14>.
5. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф. та ін. Аграрні та агропродовольчі структури в умовах посилення турбулентності: монографія. ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 440 с. <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNABU/9743/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>.
6. ПрАТ "Вінницький молочний завод "РОШЕН" (звернення 30.11.2024). <https://www.roshen.com.ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen>
7. Білоцерківський молочний комбінат (2021). <https://terrafood.ua/archives/factory/tulchinskij-maslosirzavod-2> (звернення 20.02.2025).
8. ТДВ "Яготинський маслозавод". <https://uadairy.com/tdv-yagotynskyj-maslozavod/> (звернення 20.02.2025)
9. ТОВ "Люстдорф". Офіційний сайт. <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> (звернення 20.02.2025).
10. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (2024). <https://uadairy.com/prat-ternopilskyj-molokozaovod/> (звернення 20.02.2025).
11. ТОВ «МК „Галичина“» (звернення 03.12.2024). <https://opendatabot.ua/c/39685014>.
12. Молочна компанія «Галичина» (звернення 03.12.2024). <https://www.linkedin.com/company/galychyna/?originalSubdomain=ua>.
13. ПрАТ «Комбінат «Придніпровський». Офіційний сайт (звернення 04.12.2024). <https://zlagoda.dp.ua/about/>.
14. ТОВ "Молочний дім". <https://vkursi.pro/card/tov-molochnyy-dim-31770165> (звернення 20.02.2025).
15. ПрАТ «Юрія» (2024). <https://opendatabot.ua/c/00447853> (звернення 20.02.2025).
16. Молочна компанія «Волошкове поле» інвестувала 1,6 млн євро в лінію з виробництва глазурованих сирків (2024). <https://mind.ua/news/20274888-molochna-kompaniya-voloshkove-pole-investovala-16-mln-evro-v-liniyu-z-virobnictva-glazurovanih-sirkiv> (звернення 20.02.2025).
17. Органік мілк. <https://organic-milk.com.ua/zavod-organic-milk/>. (звернення 20.02.2025).

References

1. Cherevko H. V. (2012). Ahrokhodynhy yak novi orhanizatsiini formy krupnotovarnoho hospodariuvannya v ahrobiznesi Ukrainy [Ahrokhodynhy yak novi orhanizatsiini formy krupnotovarnoho hospodariuvannya v ahrobiznesi Ukraine]. *Ahrarna ekonomika* [Ahrarna ekonomika]. Vol. 5, 1–2. 32–39. [in Ukrainian].
2. Kovbasa O. M., Maznyi V. Yu. (2024). Suchasni aspekty rozvytku intehtatsiinykh protsesiv v ahrarnomu sektori Ukrainy [Modern aspects of the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. Is. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>. [in Ukrainian].
3. Sychevskiy M. P., Kovalenko O. V., Lukashenko N. O., Yurchenko N. S. (2019). Rozvytok ahropromyslovoi intehtatsii v kharchovii promyslovosti [Development of agro-industrial integration in

the food industry]. *Prodovolchi resursy* [Food resources]: № 12. P. 168–183. <https://doi.org/10.31073/foodresources2019-12-19>. [in Ukrainian].

4. Vlasenko T. A., Rudenko S. V., Nakisko O. V. (2023). *Upravlinnia pidpriemstvamy korporatyvnoho typu v ahrobiznesi* [Management of corporate-type enterprises in agribusiness]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava* [Current problems of innovative economics and law]. № 1–2. 83–88. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-14>. [in Ukrainian].

5. Shust O. A., Varchenko O. M., Krysanov D. F. (2023). *Ahrarni ta ahroprodovolchi struktury v umovakh posylennia turbulentnosti: monohrafiia* [Agrarian and agri-food structures in conditions of increased turbulence: monograph]. Kyiv. TROPEA. 440 p. <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9743/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf> [in Ukrainian].

6. PRAT "Vinnytskyi molochnyi zavod "ROShEN" [PRAT "Vinnytskyi molochnyi zavod "ROShEN" (date of publication 30.11.2024)]. <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabryky-i-zavody/prat-vinnyc-kyj-molochnyj-zavod-roshen> [in Ukrainian].

7. Bilotserkivskiy molochnyi kombinat (2021) [Bila Tserkva Dairy Plant (2021) (date of publication 20.02.2025)]. <https://terrafood.ua/archives/factory/tulchinskij-maslosirzavod-2> [in Ukrainian].

8. TDV "Yahotynskiy maslozavod" [TDV "Yagotyn Butter Factory" (date of publication 20.02.2025)] (2024). <https://uadairy.com/tdv-yagotynskiy-maslozavod/> [in Ukrainian].

9. TOV "Liustdorf" [LLC "Lustdorf" (date of publication 20.02.2025)] (2024). <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> [in Ukrainian].

10. PRAT «Ternopilskiy molokozavod» [PJSC "Ternopil Dairy Plant" (date of publication 20.02.2025)] (2024). <https://uadairy.com/prat-ternopilskiy-molokozavod/> [in Ukrainian].

11. TOV «MK Halychyna» [LLC "MK Halychyna"] (2024). <https://opendatabot.ua/c/39685014> [in Ukrainian].

12. Molochna kompaniia «Halychyna» [Dairy company "Galicia" (application 03.12.2024)]. <https://www.linkedin.com/company/galychyna/?originalSubdomain=ua> [in Ukrainian].

13. PrAT «Kombinat «Prydniprovskiy». Ofitsiinyi sait [PrJSC "Prydniprovsky Combine". Official website (accessed 04.12.2024)]. <https://zlagoda.dp.ua/about/> [in Ukrainian].

14. TOV "Molochnyi dim" [LLC "Dairy House" (date of publication 20.02.2025)]. (2025). <https://vkursi.pro/card/tov-molochnyy-dim-31770165> [in Ukrainian].

15. PrAT «Yuriia» [PrJSC "Yuria" (date of publication 20.02.2025)]. (2024). <https://opendatabot.ua/c/00447853> [in Ukrainian].

16. Molochna kompaniia «Voloshkove pole» investovala 1,6 mln yevro v liniu z vyrobnytstva hlazurovanykh syrkyv [Dairy company "Voloshkove Pole" invested 1.6 million euros in a line for the production of glazed cheeses (date of publication 20.02.2025)]. (2024). <https://mind.ua/news/20274888-molochna-kompaniya-voloshkove-pole-investovala-16-mln-evro-v-liniyu-z-virobnictva-glazurovanihsyrkyv> [in Ukrainian].

17. Orhanik milk [Organic milk (date of publication 20.02.2025)]. (2025). <https://organic-milk.com.ua/zavod-organic-milk/>. [in Ukrainian].