

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-126>

УДК 330.143.2

«АГРАНА ФРУТ»: ІННОВАЦІЙНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ АПК В УКРАЇНІ

«AGRANA FRUIT»: INNOVATIVE EXPERIENCE OF DEVELOPING AN AGRICULTURAL COMPLEX IN UKRAINE

Германюк Наталія Володимирівнакандидат економічних наук, старший викладач кафедри,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9676-1127>**Germaniuk Nataliia**

Vinnytsia National Agrarian University

Проаналізовано вплив інновацій на ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» та її продукції на ринку Європи та за її межами. Розкрито теоретичні основи комерційного успіху компанії, проаналізовані принципи організації та управління її розвитком. Обґрунтовано висновок, що зміна секторальної структури національної економіки можлива через збільшення ланцюгів доданої вартості окремих аграрних виробництв, а також за рахунок впровадження у сільськогосподарське виробництво системи інновацій, що забезпечать підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, підтримку високої якості продукції, і як результат – конкурентоспроможність продукції та вітчизняних підприємств на світовому ринку товарів та послуг. Проаналізовано напрямки товарної диверсифікації компанії. Висвітлено еволюція її модернізації, технічного та технологічного розвитку. Зроблено висновок, що ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» є прикладом ефективного розвитку через модернізацію виробництва, сертифікацію продукції, брендування широкого асортименту товарів власного виробництва, а також розвитку та просуванню корпоративного бренду.

Ключові слова: ТОВ «АГРАНА Фрут Україна», аграрна сфера, інновація, аграрне виробництво, сільські території, ланцюги доданої вартості, секторальна структура економіки.

The impact of innovations on the efficiency and competitiveness of «AGRANA Fruit Ukraine» LLC and its products on the European market and beyond was analyzed. The theoretical foundations of the company's commercial success are revealed, the principles of organization and management of its development are analyzed. The conclusion is substantiated that the change in the sectoral structure of the national economy is possible due to the increase in the value-added chains of individual agricultural productions, as well as due to the introduction of a system of innovations in agricultural production, which will ensure an increase in labor productivity, production efficiency, support of high product quality, and as a result – product competitiveness and domestic enterprises in the world market of goods and services. The directions of product diversification of the company were analyzed. The evolution of its modernization, technical and technological development is highlighted. It is emphasized that the overall development of the company is subordinated to the corporate strategy, which consists in growth, efficiency and stable business practices of constantly increasing the added value of the company, combining sustainable business practices with commercial, environmental and social responsibility in the entire chain. It was concluded that «AGRANA Fruit Ukraine» LLC is an example of effective development through modernization of production, product certification, branding of a wide range of products of own production, as well as development and promotion of the corporate brand. It is emphasized that the agrarian sphere of Ukraine needs transformational changes in terms of increasing the efficiency and competitiveness of agricultural production and socio-economic development of rural areas, and the AGRANA company is an example of the implementation of these changes in practice.

Key words: «AGRANA Fruit Ukraine» LLC, agrarian sphere, innovation, agricultural production, rural areas, chains of added value, sectoral structure of the economy.

Постановка проблеми. Питання пошуку шляхів підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва

потребує розуміння теоретичних основ розвитку економіки та їх впровадження в практику управління аграрною сферою. Одним з базових

вих питань, що впливає на рівень ВВП країни є довжина ланцюгів доданої вартості у виробників. Концепція ланцюгів створення вартості вперше була розглянута М. Портером, який визначив ланцюг вартості як взаємопов'язаний набір видів діяльності, що формують вартість для споживача, починаючи від сировини та матеріалів для постачальників і закінчуючи готовою продукцією, доставленою кінцевому споживачеві, або послугою, наданою кінцевому клієнту [1, с. 70]. Таке визначення ланцюга вартості дозволяє зрозуміти просту математику виробничого процесу, яка формулює прямо пропорційну залежність обсягу створеної доданої вартості окремого суб'єкта господарювання від довжини ланцюга вартості. Важливим залишається розуміння економічної природи та ролі секторальної структури економіки та її впливу на загальний економічний розвиток країни. Економічна природа секторальної структури полягає у відмінних рівнях генерації доданої вартості в різних секторах, що обмежує кінцеві результати роботи аграріїв. В первинному секторі, до якого належить сільське господарство, створюється найменша додана вартість через відносну нескладність роботи, значний вплив на результати роботи землі, як фактора виробництва. Очікування високих результатів від економічного розвитку національного господарства із збереженням сучасної секторальної структури економіки є даремним. У разі, коли частка первинного сектора в країні вища за середньо світову (5,9%), рівень ВВП на душу населення в цих країнах є нижчим за середньо світовий (10 365 дол. США). Частка первинного сектора у національному господарстві України в 2015 році складала 13,3%, а в 2017 році – вже 15%, та має тенденцію до подальшого збільшення (в 2020 році майже 20%), отже рівень ВВП на душу населення приречений бути нижчим за середньосвітовий [2, с. 97]. В контексті теоретичних аксіом, що впливають на конкурентоспроможність окремих виробників, регіонів, галузей та країни в цілому на світовому ринку товарів та послуг, важливим залишається аналіз практичного досвіду українських аграріїв на шляху впровадження сучасних інновацій та максимізації ланцюга доданої вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На світовому ринку наша країна позиціонується як постачальник сировини – продукції з найнижчою часткою доданої вартості. Натомість в її імпорті переважають напівфабрикати та готова продукція – товари з найвищою

часткою доданої вартості. В результаті українські виробники втрачають у ціні і не доотримують значну частину доходу, а національна економіка має значно гірші від потенційних умови торгівлі. Ключем до вирішення даної проблеми, на думку Грабек Я. А., є необхідність формування галузевих або внутрішніх ланцюгів вартості – замкнутих виробничих систем, які на виході пропонують напівфабрикати та готову продукцію [3, с. 26]. Відомий факт використання Туреччиною монопольного виробництва борошна на світовому ринку з українського зерна свідчить про втрату доданої вартості від переробки, упаковки, логістики цього продукту українськими борошномельними підприємствами.

На думку Рижаків Г. & С^о, в аграрному секторі економіки розвиток біотехнологій та генної інженерії серйозно впливає на створення доданої вартості, де цей вплив проявляється з обох сторін ланцюга і здатний кардинально змінити сам технологічний процес (зокрема, нейтралізувати необхідність забезпечити консервацію продуктів, очистити їх від забруднень, змінити технологію обробки тощо). Цей же фактор вже модифікує поведінку європейських споживачів і створює додаткові ринкові ніші, такі як споживання виключно органічної продукції тощо [4, с. 392]. Вважаємо важливим акцент науковців на технологічних та інших інноваціях, оскільки саме вони дозволили ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» сформувати сильну конкурентну позицію не тільки на вітчизняному ринку, а й знайти широке коло споживачів на ринку Європейського Союзу та за його межами. Економія від масштабу доданої вартості, в свою чергу, дозволила агровиробнику домінувати в певній ланці ланцюга, зосереджуючись на якості продукції, що виробляється у великих обсягах. Таке явище характерне для етапів обробки ланцюга.

Россоха В. В. та Нечипоренко О. М., досліджуючи питання вартості та доданої вартості в агропродовольчій сфері, формулюють логічний висновок щодо величини доданої вартості, яку «визначають глибиною перероблення сировини, структурою асортименту і якістю виробленої продовольчої продукції, що підвищує її цінність, вартість, виручку від реалізації й зменшує частку сільського господарства у ланцюзі доданої вартості» [5, с. 9]. Цінним для даного дослідження є згадка авторів про необхідність залучення у створення вартості в сільському господарстві підприємницьких, інноваційно-технологічних і нематеріальних факторів виробництва.

Мамчур В. та Студінська Г. обґрунтовують необхідність побудови інноваційної моделі розвитку аграрної сфери в контексті національної системи стійкості за умови прикладання спільних зусиль держави та громад у двох напрямках – підвищення ефективності аграрного виробництва та суттєве покращення соціально-економічних умов проживання населення в сільській місцевості. При цьому, національна система стійкості задає умови та вектори її розвитку, що вибудовує інноваційну архітектуру майбутньої моделі розвитку аграрної сфери, побудованою за принципами оптимальної секторальної структури національної економіки, глибокої переробки аграрної продукції та збільшення вартісних ланцюгів в АПК [6]. Одною з важливих інновацій науковці визначають брендинг, що є дієвим інструментом для розвитку та просування ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» та його продукції.

Дослідження Будзак В. М., Будзак О. С. присвячено аналізу особливостей оцінювання доданої вартості в сільському господарстві та в сільськогосподарському землекористуванні. За їхніми розрахунками доданої вартості в сільському господарстві в розрізі областей України вдалось встановити, що найбільша величина доданої вартості створюється у Київській, Вінницькій та Полтавській областях, що зумовлено застосуванням більш прогресивних та інноваційних технологій сільськогосподарського виробництва, що доводить тезу про необхідність інноваційного розвитку сільського господарства [7, с.4]. Використання інновацій стимулює подальший розвиток і ТОВ «АГРАНА Фрут Україна».

Корисним доповненням думки про необхідність розвитку аграрної сфери у двох векторах є дослідження Паски І. М., Гринчук Ю. С. та Артимонової І. В. щодо детермінант формування агропродовольчих ланцюгів в середовищі домогосподарств України. Автори впевнені, що неформальні взаємозв'язки розподілу й обміну продуктів рослинництва, вироблених в особистих селянських господарствах не є інструментом максимізації прибутку їх учасників, отже, доцільно створити сприятливі економічні умови до включення їх у ланцюги поставок агропродовольства [8, с. 28]. Інтегрований розвиток аграрного виробництва та соціально-економічного розвитку сільської території забезпечує оптимальну структуру зайнятості в регіоні.

Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. виділяють три етапи функціонування ланцюга

вартості: 1) конструкція ланцюга вартості – модель Портера; 2) деконструкція (аналіз) – виявлення суперечностей, дезорганізуючих елементів, зайвих процесів, що не додають вартості; 3) реконструкція (синтез) – створення нового ланцюга вартості. Відповідно до визначених етапів конструкція ланцюга вартості повинна відповідати обраній загальній стратегії чи модифікації цієї стратегії [9, с. 121]. Така рекомендація є досить цінною для впровадження в менеджмент ТОВ «АГРАНА Фрут Україна», оскільки нагадує про необхідність перманентного та системного розвитку компанії.

Громенкова С. справедливо вважає, що розвиток глобальних ланцюгів створення доданої вартості може мати низку позитивних проявів у сфері АПК – це й спрощення механізму інтеграції країн у глобальний ринок продовольства, зближення національних продовольчих ринків, розповсюдження прогресивного досвіду, сприяння сталому розвитку [10, с. 140]. Досвід експортної діяльності ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» доводить таку тезу.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Абсолютна більшість наукових досліджень щодо ланцюга доданої вартості носять теоретичний та методологічний характер, що потребує перевірки на практиці. Новизна даного дослідження полягає у представленні прикладного застосування інновацій у аграрній сфері через максимізацію ланцюга доданої вартості на прикладі ТОВ «АГРАНА Фрут Україна».

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є визначення системи інновацій, що забезпечили ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» конкурентоспроможність на ринку Європи та за його межами. Для досягнення мети визначені наступні завдання:

1) аналіз принципів розвитку виробничої компанії ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» та її еволюції;

2) визначення системи інновацій ТОВ «АГРАНА Фрут Україна», що впроваджені у систему управління аграрним виробництвом;

3) обґрунтування ролі кожної інновації у забезпеченні ефективного розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» на ринку Європи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна секторальної структури національної економіки можлива через збільшення

ланцюгів доданої вартості окремих аграрних виробництв, а також за рахунок впровадження у сільськогосподарське виробництво системи інновацій, що забезпечать підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, підтримку високої якості продукції, і як результат – конкурентоспроможність продукції та вітчизняних підприємств на світовому ринку товарів та послуг.

ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» або AGRANA – це австрійська промислова компанія, орієнтована на міжнародні потреби, яка займається вирощуванням та переробкою сільськогосподарської продукції. Серед важливих принципів розвитку AGRANA є підтримка найвищої якості продукції, оптимальний пакет послуг, а також інноваційні ідеї та експертизи з розробки продуктів незалежно від рівня глобальності споживачів.

AGRANA Fruit є частиною групи AGRANA, яка вдосконалює господарську сировинну продукцію для постачання місцевим виробникам, а також великим транснаціональним компаніям, які працюють в харчовій галузі.

Основні напрями роботи AGRANA Fruit для бізнес сегменту представлено на рис. 1.

Історія AGRANA Fruit розпочалася на Вінниччині в 1997 році з виробництва 300 тонн яблучного концентрату. Вже через п'ять років підприємство почало модернізувати виробництво та придбало перші пастеризатори, що надало старт виробництву фруктових наповнювачів, а також змонтували лінію виробництва фруктового пюре. Сьогодні підприємство забезпечує роботою біля 9 тис. працівників, а

загальний оборот її продукції складає майже 9 млрд євро [11].

З метою забезпечення високого рівня якості продукції в 2009 році було введено в експлуатацію нову лабораторію сертифікації виробництва за стандартом ISO 22000:2004. З 2014 року підприємство відмовляється від експорту продукції на рф та починає її постачати в Європу. Висока якість продукції та вдало обрана експортна стратегія дозволили продовжити ефективний розвиток підприємства та розширити його товарну лінійку. В 2018 році було запущено виробництво карамелі та шоколаду. Перехід на систему SAP дозволив подальше розширення лінійки продуктів для Horeca та Food service. Виконання принципу стабільно високої якості продукції було підтверджено низкою сертифікатів якості та її екологічності.

Важливою складовою успішного розвитку компанії AGRANA є моніторинг споживчих потреб та розробка нових продуктів відповідно цим потребам. У відділі розробки продуктів працює дев'ять спеціалістів: чотири технологи-розробники та п'ять варників, що за рік пропонують споживачам до 3000 нових зразків продукції. Інновації компанії та її науково-дослідна робота, разом із запуском нових продуктів, адаптованих до вимог замовника, підтримують лідерство AGRANA на ринку.

Географія експорту продукції поки представлена такими країнами як: Польща, Румунія, Грузія, Молдова, Литва, Ізраїль, Казахстан.

Споживачами продукції виробництва ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» є вітчизняні



Рис. 1. Напрями роботи AGRANA Fruit для бізнес сегменту

Джерело: складено автором за [11]

та закордонні підприємства за 8 напрямів роботи, що представлено на рис. 2.

Одною з вагомих інновацій, що впроваджено на ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» є брендинг. Компанія розвиває та просуває корпоративну форму бренду, тобто бренд самої компанії, а також цілу систему товарних брендів за напрямками, що наведені на рис. 2. Серед стійких цінностей – повага до навколишнього середовища та відповідальність, робить підприємство привабливим партнером в харчовій промисловості та інших технологічних питаннях. Завдяки системному підходу до формування брендів в аграрній сфері – бренд-товарів, -послуг, -компаній, -історичних споруд, -подій, -особистостей, -територій автентичність стане потужним фактором її розвитку у двох напрямках – підвищенні аграрного виробництва та покращенні соціально-економічних умов проживання населення на сільських територіях [12, с. 27]. Розвиток та просування корпоративного бренду та низки товарних брендів здійснюється відповідно до обраної стратегії: «За допомогою зростання, ефективності та стабільній діловій практиці постійно підвищувати додану вартість компанії, поєднувати стабільну ділову практику з комерційною, екологічною та соціальною відповідальністю у всьому ланцюгу».

Підприємство постійно розвивається та шукає нові напрями удосконалення організації аграрного виробництва. Саме тому корисним може бути досвід інших країн в цьому напрямку. Позитивним прикладом є відкритість, соціальний та науковий розвиток аграрної сфери Нідерландів, а також досвід підтримки сімейних фермерських господарств. В контексті

стійкого розвитку аграрного виробництва позитивним досвідом Нідерландів є інноваційні ресурсозберігаючі технології тепличного вирощування овочів, що дозволяють економити до 90% водних ресурсів та виключити використання хімічних добрив. Автоматичний контроль вологості ґрунту передбачає використання диференційованих режимів в різний вегетаційний період розвитку овочів. Інновація від компанії Artechno Growsystems HQ щодо влаштування систем вертикального землеробства передбачає автоматизацію повного циклу вирощування рослин [13, с. 55].

Висновки. Аграрна сфера України потребує трансформаційних змін в частині підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного виробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій. Враховуючи належність сільського господарства до первинного сектора національної економіки, де створюється найменша додана вартість, вирішення окресленої проблеми можлива двома шляхами: 1) збільшенням ланцюга доданої вартості; 2) впровадженням системи інновацій, що забезпечить підвищення врожайності, продуктивності праці, якості продукції, зниження загальних витрат та зростання рентабельності виробництва, що відносно зменшить частку первинного сектора у секторальній структурі національної економіки в цілому та збільшить ВВП країни.

ТОВ «АГРАНА Фрут Україна» є прикладом такого успішного розвитку в Україні через модернізацію виробництва, сертифікацію продукції, брендування широкого асортименту товарів власного виробництва, а також розвитку та просуванню корпоративного бренду.



Рис. 2. Напрями роботи ТОВ «АГРАНА Фрут Україна»

Джерело: складено автором за [11]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* / M.E. Porter. – New York : Freepress, 1985. – 658 p.
2. Студінська Г. Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки / Г. Я. Студінська // *Формування ринкових відносин в Україні*. Вип. 10 (269) – К. : ДНДІІМЕ, 2023. – 91–98.
3. Грабек Я. А. Ланцюг вартості: суть категорії та методичне значення / Я. А. Грабек // *Економіка*, 2023. – Випуск 102. – Частина 2. – DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-26-35
4. Рижакова Г. Агропродовольчі ланцюги доданої вартості: методологія, техніка та архітектура / Г. Рижакова, С. Петруха, Н. Петруха, О. Крупельницька, О. Гуденко // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 4(45), 385–395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.4.45.2022.3809>
5. Россоха В. В. Формування вартості та доданої вартості в агропродовольчій сфері / В. В. Россоха, О. М. Нечипоренко // *Агросвіт*. – 2024. – № 1. – С. 3–10. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.3>
6. Мамчур В. А. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості / Мамчур В. А., Студінська Г. Я. // *Економіка та суспільство*, 2023. – № 56. URL: <http://surl.li/nywwb>
7. Будзяк В. М., Будзяк О. С. Додана вартість у сільськогосподарському землекористуванні. *Агросвіт*. 2021. – № 9–10. – С. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.3
8. Паска І. М. Детермінанти формування агропродовольчих ланцюгів в середовищі домогосподарств України / І. М. Паска, Ю. С. Гринчук, І. В. Артімонова // *Економіка та управління АПК*. – 2021. – № 1. – С. 28–40.
9. Крикавський Є. В. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями / Є. В. Крикавський, З. Патора-Висоцька // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015, № 2. – С. 121–135. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
10. Громенкова С. А. Глобальні виробничо-збутові ланцюги у агропродовольчій сфері: сучасна політика та практика / С. А. Громенкова // *Вісник Хмельницького національного університету* 2022. – № 4. – С. 140–149.
11. Офіційний сайт компанії ТОВ «АГРАНА Фрут Україна». URL: <https://ua.agrana.com>
12. Студінська Г. Я. Автентичність як фактор розвитку аграрної сфери України // *Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць* Вип. 2(273). – К. : ДНДІІМЕ, 2024. – С. 26–34.
13. Студінський В. А. Інноваційні підходи Нідерландів до розвитку аграрного виробництва / В. А. Студінський, Г. Я. Студінська // *Формування ринкових відносин в Україні*. Вип. 12 (271) – К. : ДНДІІМЕ, 2023. – С. 48–57.

REFERENCES:

1. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. – New York : Freepress. – 658 p.
2. Studinska, H. (2023). Vplyv innovatsiy ahrarnoyi sfery na zminu sektoralnoyi struktury natsionalnoyi ekonomiky [The impact of innovations in the agrarian sphere on changes in the sectoral structure of the national economy]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine : Zbirnyk naukovykh prats*. Vol. 10 (269). – K. : DNDIIME. – P. 91–98.
3. Hrabek, Ya. A. (2023). Lantsyuh vartosti: sut katehoriyi ta metodychne znachennya [The value chain: the essence of the category and methodological significance]. *Ekonomika*. – Vol. 102. – Chastyna 2. – DOI: 10.32782/2415-8240-2023-102-2-26-35
4. Ryzhakova, H., Petrukha, S., Petrukha, N., Krupel`nyts`ka O. (2022). Ahroprodovolchi lantsyuhy dodanoi vartosti: metodolohiya, tekhnika ta arkhitektura [Agri-Food Value Added Chains: Methodology, Techniques and Architecture]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. – Vol. 4(45). – P. 385–395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.4.45.2022.3809>
5. Rossokha, V., Nechyporenko, O. (2024). Formuvannya vartosti ta dodanoi vartosti v ahroprodovolchii sferi [Formation of value and added value in the agro-food sector]. *Ahrosvit*. – Vol. 1. – P. 3–10. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.1.3>
6. Mamchur, V., Studinska, H. (2023). Innovatsiynny rozvytok ahrarnoyi sfery v umovakh staloyi ekonomiky [Innovative development of the agrarian sphere in the conditions of a sustainable economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. – Vol. 56. URL: <http://surl.li/nywwb>
7. Budzyak, V. M., Budzyak O. S. (2021). Dodana vartist` u sil`s`kohospodarskomu zemlekorystuvanni [Added value in agricultural land use]. *Ahrosvit*. – Vol. 9–10. – P. 3–10. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9-10.3
8. Paska, I., Hrynychuk, S., Artimonova, I.V. (2021). Determinanty formuvannya ahroprodovolchyykh lantsyuhiv v seredovyshchi domohospodarstv Ukrainy [Determinants of the formation of agro-food chains in the environment of Ukrainian households]. *Ekonomika ta upravlinnya APK*. – Vol. 1. – P. 28–40.

9. Krykavskyy, Y., Patora-Vysotska, Z. (2015). Lantsyuh vartosti Portera (konstruktsiya, dekonstruktsiya, rekonstruktsiya) ta upravlinnya za tsinnostyamy [Porter's value chain (construction, deconstruction, reconstruction) and value management]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. – Vol. 2. – P. 121–135. URL <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>
10. Hromenkova, S. (2022). Hlobalni vyrobnycho-zbutovi lantsyuhy u ahroprodovolchiiy sferi: suchasna polityka ta praktyka [Global production and sales chains in the agro-food sector: modern policy and practice]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. – Vol. 4. – P. 140–149.
11. Ofitsiyyny sayt kompaniyi TOV «AHRANA Frut Ukrayina». URL: <https://ua.agrana.com>
12. Studinska, H. (2024). Avtentychnist yak faktor rozvytku ahrarynoi sfery Ukrayiny [Authenticity as a factor in the development of the agrarian sphere of Ukraine]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini : Zbirnyk naukovykh prats*. – Vol. 2(273). – K. : DNDIIME. – P. 26–34.
13. Studins'kyi, V., Studinska, H. (2023). Innovatsiyni pidkhody Niderlandiv do rozvytku ahrarynoho vyrobnytstva [Innovative approaches of the Netherlands to the development of agricultural production]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini – Formation of market relations in Ukraine : Zbirnyk naukovykh prats*. – Vol. 12 (271). – K. : DNDIIME. – P. 48–57.