

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.433

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-5>**Ананійчук Ю.В.**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Миколаївського національного аграрного університету**Ananiychuk Yuliia**

Mykolayiv National Agrarian University

**ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГРОХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ****LOGISTICS SUPPORT OF AGRARIAN HOLDINGS**

У статті визначено роль логістики у забезпеченні діяльності агрохолдингових компаній. Сформовано основні логістичні орієнтири для сільського господарства з позиції великих товаровиробників. Виявлено тенденції у розвитку інфраструктурних об'єктів логістики аграрних холдингів щодо зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, гарантування безпеки, ефективного використання ресурсів. Доведено, що використання логістики як інструменту діяльності компаній забезпечує процес управління достатнім та ефективним, з погляду витрат та часу перебігу, потоком ресурсів. Проведено оцінку діяльності агрохолдингів та виявлено, що планування, контроль за процесами, адаптація управлінських рішень до зміни ситуації на ринку спонукає до підвищення конкурентних позицій на ринку. Компанії знаходять нові можливості управління, які спонукають до підвищення результативності рішень, подібний підхід дає змогу забезпечувати штучний інтелект, який автоматично проводить порівняння, знаходить відхилення й визначає пріоритетні чинники з метою використання цієї інформації для адаптації управлінських рішень з огляду на зміну ситуації на аграрному ринку, вплив ТНК.

**Ключові слова:** агрохолдинг, транснаціональна корпорація, логістика, аграрний сектор, елеваторні потужності, збут, логістичний інсорсинг, транспорт, штучний інтелект.

В статье определена роль логистики в обеспечении деятельности агрохолдинговых компаний. Сформированы основные логистические ориентиры для сельского хозяйства с позиции крупных товаропроизводителей. Выявлены тенденции в развитии инфраструктурных объектов логистики аграрных холдингов по хранению и транспортировке сельскохозяйственной продукции с целью достижения максимальной эффективности каждого элемента логистической системы, обеспечения безопасности, эффективного использования ресурсов. Доказано, что использование логистики как инструмента деятельности компаний обеспечивает процесс управления достаточным и эффективным, с точки зрения затрат и времени, потоком ресурсов. Проведена оценка деятельности агрохолдингов и выявлено, что планирование, контроль за процессами, адаптация управленческих решений к изменению ситуации на рынке побуждает к повышению конкурентных позиций на рынке. Компании находят новые возможности управления, побуждающие к повышению результативности решений, подобный подход позволяет обеспечивать искусственный интеллект, который автоматически проводит сравнение, находит отклонения и определяет приоритетные факторы с целью использования этой информации для адаптации управленческих решений с учетом изменения ситуации на аграрном рынке, влияния ТНК.

**Ключевые слова:** агрохолдинг, транснациональная корпорация, логистика, аграрный сектор, элеваторные мощности, сбыт, логистический инсорсинг, транспорт, искусственный интеллект.

The article defines the role of logistics in ensuring the activities of agrarian holdings. The main logistical guidelines for agriculture from the point of large producers have been formed. It is stipulated that multinational companies in the agrarian business play a significant competitive role that influences the activities of enterprises in view of products for sale, markets, logistics. Development trends of infrastructure facilities and logistics of agrarian holdings for storage and transportation of agricultural products

in order to achieve maximum efficiency of each logistics element as a system are given. The main idea of that is to ensure its economic security and efficient use of labor and natural resources, proper quality of agricultural products and food, stimulate production and supply of ecologically clean products to the foreign market, introduction of modern technologies of processing of agricultural products and increase of ecological safety of foodstuff. The logistics capacities of LTD Nibulon and Kernel have been studied, which provide opportunities to reduce the cost of transportation, warehousing and encourage a reduction of time for delivery of products from producer to consumer. It was determined and emphasised that agricultural transport still predominates in the transportation of agricultural products, but agrarian corporations effectively use river logistics and the services of their own transport and logistics providers. It is determined that promising areas of logistics development are investments of agricultural corporations in the modernization of transportation means, infrastructure facilities in the system of river and sea navigation, increasing the use of economical methods of transportation. It is proved that the use of logistics as a tool, provides a sufficient and efficient growth in terms of cost, time and resources' flow. It is noted that agrarian holdings are still the leading players in the market of agricultural products of Ukraine. The effective management of external and domestic transportation in the activities of agrarian holdings is becoming extremely important due to growing export opportunities.

**Key words:** agrarian holdings, multinational corporation, logistics, agricultural sector, elevator capacities, agriculture, sales, logistic insourcing, transport.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За сучасних умов розвитку аграрних ринків і технологій саме логістика є одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу, задоволення потреб споживачів. Логістична діяльність спонукає до максимальної реалізації можливостей аграрного бізнесу, поєднання виробництва, зберігання, транспортування продукції. Задоволення потреб виробників може відбуватися переважно за рахунок власних можливостей, підсилює результативність аграрного бізнесу, що доводить практичний досвід агрохолдингових об'єднань.

В аграрному секторі економіки України протягом останніх років холдингові компанії стабільно нарощують свої позиції. Агрохолдинги розширюють земельний банк, залучають інвестиційні ресурси у логістичну діяльність (транспортна, техніко-технологічна, складська). Логістичні системи агрохолдингів забезпечують можливості щодо зниження витрат на транспортування, складування, зберігання, спонукають до скорочення часу на доставку продукції від виробника до споживача. Розвиток логістичної діяльності є вимогою часу. Розширення логістичних можливостей забезпечує поєднання власних інтересів аграрного бізнесу і результативність процесів через зниження залежності від інших гравців аграрного ринку.

Логістичне забезпечення діяльності агрохолдингових компаній являє собою механізм забезпечення ефективної діяльності, що реалізується з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, гарантування відповідного рівня безпеки у процесі функціонування та максимального задоволення вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами, забезпечення ефек-

тивного використання трудових та природних ресурсів, підвищення якості сільськогосподарської продукції і продовольства, стимулювання збільшення обсягів виробництва та постачання на зовнішній ринок екологічно чистої продукції, впровадження сучасних технологій з переробки тощо [1].

Саме тому актуальність питання залишається суттєвим вектором наукових досліджень у сфері аграрного бізнесу, у тому числі з урахуванням уже набутого практичного досвіду агрохолдингових об'єднань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Логістичні процеси та явища досліджували О. Величко [14], Т. Косарева, В. Перебийніс, І. Смирнов, Н. Струк [14], В. Смиричинський, О. Сумець [1]. Авторами визначено, що логістика є вагомим перевагою у розвитку сучасного бізнесу через поєднання можливостей, які сприяють розвитку за рахунок власних створених потужностей. Особливості розвитку агрохолдингів досліджено у наукових працях учених, таких як: В. Андрійчук, О. Бородіна [4], В. Геєць, А. Данкевич [3], С. Дем'яненко, Т. Дудар, Т. Зінчук, І. Крючкова, М. Макаревич [2], О. Мороз, Л. Молдаван, Ю. Нестерчук, П. Саблук.

Авторами визначено, що за останні роки агрохолдинги значно розширили масштаби і географію своєї діяльності, галузеву спеціалізацію з оптимізацією технологічного процесу та впровадженням у практику агробізнесу новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності агрохолдингів є розвиток логістичного забезпечення, що дає змогу максимально скоротити витрати під час залучення мінімального обсягу ресурсів. Саме тому дослідження питання з теоретичної, методичної й практичної позиції не втрачає своєї актуаль-

ності та потребує прийняття відповідних управлінських рішень у напрямі адаптації до ситуації через поширення сфери дії транснаціональних корпорацій.

**Формулювання цілей статті.** Трансформаційні процеси спонукали до розширення виробничих потужностей агрохолдингів. Підприємства холдингового типу поєднали широкий спектр видів діяльності, що дало змогу розширити і логістичну діяльність. Метою дослідження є обґрунтування сутності, складників та особливостей логістичної діяльності агрохолдингових об'єднань, виявлення пріоритетів щодо розвитку аграрного бізнесу з огляду на виявлені переваги, можливі обмеження, вплив транснаціонального бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Одним із важливих напрямів розвитку національної економіки є розвиток аграрного сектору, від якого залежить гарантування продовольчої безпеки держави. В умовах глобалізації економічних перетворень основними суб'єктами аграрного ринку стали великі організаційні утворення типу інтегрованих виробничих структур – агрокомбінатів, агрохолдингів, концернів, корпорацій, діяльність яких зосереджує у собі збільшення масштабу сільськогосподарського виробництва та централізацію основних виробничих об'єктів.

Транснаціональні компанії (далі за текстом – ТНК) в аграрному бізнесі є вагомою конкурентною силою, яка здійснює вплив на діяльність підприємств з огляду на асортимент продукції на продаж, ринки збуту, логістичний супровід тощо. З урахуванням можливостей транснаціональних компаній трансформуються управлінські рішення інших гравців ринку, у тому числі агрохолдингів. Останні роки засвідчують активне поширення сфери діяльності транснаціональних компаній у тому числі в аграрному бізнесі. Діяльність ТНК спрямована на постійне розширення, що зумовлює організацію міжнародного виробництва з єдиним інформаційним простором, створення міжнародного ринку капіталів, робочої сили, науково-технічних, консультаційних та інших послуг [2].

Транснаціональний бізнес характеризується такими ознаками, як: спроможність оптимально розподіляти підприємства головної компанії у різних країнах, враховуючи розмір національних ринків, темпи економічного зростання цін, доступність економічних ресурсів, можливість за рахунок прямих інвестицій долати різні бар'єри на шляху впровадження своїх товарів на ринок тієї або іншої країни за рахунок експорту, широке використання фінансових ресурсів інших країн світу, безперервна інформованість про кон'юнктуру товарних, валютних

і фінансових ринків у різних країнах, що дає змогу оперативнo спрямовувати потоки капіталів у ті країни, де складаються сприятливі умови для отримання максимального прибутку [16].

Аграрні ТНК постачають високотехнологічні продукти та послуги, координуючи глобальні виробничі системи за допомогою складних мереж взаємодії між постачальниками і різними режимами управління (від прямої власності на закордонні філії до договірних відносин у разі способів організації міжнародного виробництва, не пов'язаних з участю в акціонерному капіталі, і до комерційних угод). Саме транснаціональні виробничі системи тісно переплітаються з розподільними системами, де провідні позиції займають великі компанії, що надають логістичні послуги, пов'язані з розподілом матеріального потоку.

В Україні близько 40 виробничих об'єднань володіють більш ніж 50 тис. га земель, 150 компаній мають земельний фонд у розмірі від 20,0 до 50,0 тис. га і мають потенційні можливості щодо нарощування земель та перетворення в агрохолдинги. Кількість земельних угідь, що використовуються у процесі аграрного виробництва в Україні, становить 32,0–33,0 млн га, з яких 40% обробляються малими та середніми за розмірами підприємствами [1].

Саме тому логістичне забезпечення діяльності агрохолдингових компаній повинно включати підвищення рівня конкуренції, борючись за ринки у глобальному масштабі, що сприятиме розвитку нових технологій, впровадженню інновацій, прискоренню науково-технічного прогресу. Агрохолдингові компанії мають значну питому вагу іноземного капіталу, що надає додаткові можливості у залученні іноземних позик, спонукає до співпраці з Міжнародними фінансовими організаціями, у тому числі Групою Світового Банку. Управління такими структурами потребує нових підходів, що ґрунтуються на системному осмисленні ключових проблем та їх вирішення від нижнього рівня ієрархії (дочірні компанії) до вищого рівня (материнська компанія).

Використання логістики як інструменту основного виду діяльності компаній забезпечує процес управління достатнім та ефективним (з погляду витрат та часу перебігу) потоком сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів, інформації тощо. Найбільшими підприємствами на аграрному ринку України є агрохолдинги. Агрохолдинги надають лівову частку ВВП, створюють робочі місця, 40% експорту становить сільськогосподарська продукція. Земельний банк найбільших агрохолдингів становить 2569 тис. гектарів (рис. 1).

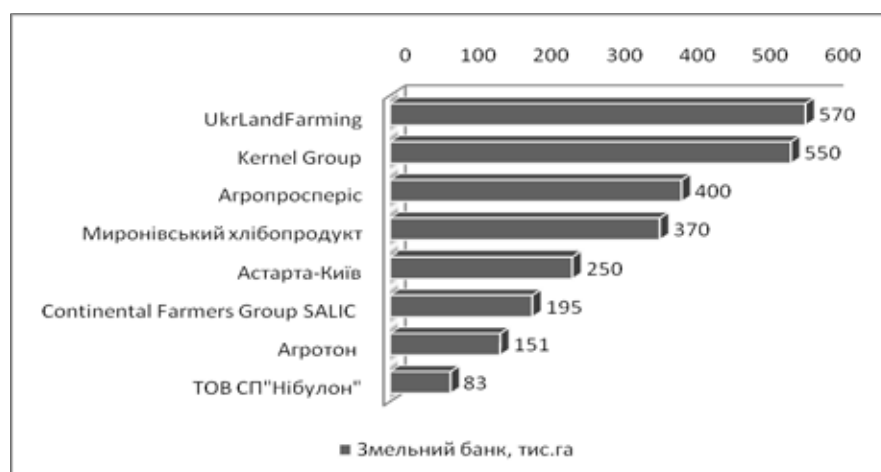
Земельний банк за останні роки майже не змінюється, така тенденція пов'язана з відповідними технологічними змінами. Для зменшення залежності від кліматичних умов ключовими позиціями для агрохолдингів є модернізація виробництва, використання технологій «точного висіву», стійких до хвороб і погодних умов гібридів. Основними напрямками логістики у корпоративних інтегрованих формуваннях є транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції. Обсяг сертифікованих українських зерносховищ налічує понад 800 елеваторів потужністю 33,8 млн тонн, загалом у країні понад 1300 зерносховищ потужністю понад 42 млн тонн, третина з яких належить агрохолдингам. Майже 82% сховищ мають можливість відвантаження продукції на залізничний транспорт. Серед великих зерносховищ від 50 тис. тонн у 17 українських областях загальна місткість елеваторів становить 7,6 млн тонн. На зерносховища силосного типу припадає 81%, тобто 6 млн тонн ємностей, що засвідчує високий поріг технічного забезпечення галузі. Майже всі елеватори приймають зернові культури, пшеницю і ячмінь (у відсотках – 95% і 93% відповідно), 82% елеваторів займаються заготівлею кукурудзи, а 72% – ріпаку. На заготівлю сої та соняшнику припадає найменша частка компаній (48% і 64% відповідно) [9].

Досвід діяльності ТОВ СП «Нібулон» [10] засвідчує, що розвинута мережа філій забезпечує масштабну роботу у різних кліматичних умовах. Так, компанія має можливість проводити ефективну торговельно-закупівельну діяльність, наявність лінійних елеваторів та перевантажувальних терміналів дає змогу укладати договори на поставку продукції безпосередньо з виробниками у відповідних регіонах, не потребуючи послуг посередників, також

маючи повний комплект високопродуктивної імпоротної техніки, власний автомобільний парк, виключає залучення сторонніх автотранспортних засобів. Серед виробників сільськогосподарської продукції суттєву й потужну транспортну забезпечувальну логістику має агрохолдинг «Кернел» [11]. Досвід діяльності компанії засвідчує, що завдяки диверсифікованим інвестиціям сучасна експортна інфраструктура може бути представлена традиційними морськими торговими портами та сучасними портовими терміналами для перевезення продукції. Портові термінали аграрної компанії «Кернел» забезпечують ефективний контроль усього експортного логістичного ланцюга за зерновими, соняшником та олією. Компанія має унікальну платформу для експорту сільськогосподарської продукції, виробленої в Україні, а також для транзиту зерна.

Під час експлуатації елеваторних та логістичних потужностей підприємства значно більше експортують продукції, ніж виробляють, тобто активно використовують логістичний інсорсинг як процес забезпечення виконання окремого потокового процесу суб'єктів інтеграції підконтрольним у межах формування логістичним провайдером із додатковим завантаженням його потужностей як незалежного оператора логістичних послуг [13].

У логістичній структурі транспорту ТОВ СП «Нібулон» [10] найбільшу частку становить водний транспорт, який займає 62%, на залізничний транспорт припадає частка у 36%, автомобільний транспорт становить лише 2%. Флот компанії становить 77 суден, що транспортували внутрішніми водними шляхами понад 3500 тис. тонн вантажів, з яких 202 тис. тонн – для сторонніх організацій (рис. 2). Підприємством заплановано збільшення



**Рис. 1. Земельний банк агрохолдингів України, тис. га**

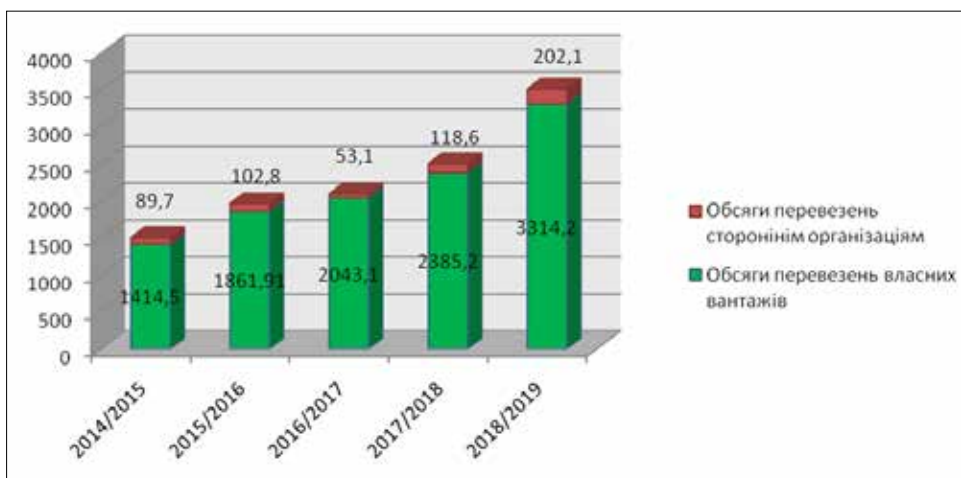
*Джерело: узагальнено автором з використанням [8]*

флоту до 100 суден із можливістю транспортування водними шляхами до 6 млн тонн на рік. При цьому ТОВ СП «Нібулон» надає такі транспортно-логістичні послуги: виробництво буксирно-кантовочних операцій у портах України; оперування буксирами; буксирування об'єктів між портами Чорного та Азовського морів; логістичне забезпечення різних напрямів перевезень [10]. З метою забезпечення суден допоміжним обладнанням і матеріалами підприємство співпрацює зі всесвітньо відомими виробниками суднового устаткування, такими як АВ Volvo Penta (Швеція) – дизельні генератори, AMCO Metall-Service GmbH (Німеччина) – алюмінієвий металопрокат, TRIPOMET SHIP'S EQUIPMENT S.R.L (Румунія) – палубне обладнання, DMT Design S.A. (Румунія) – якорне і швартувальне обладнання, HELKAMA BICA OY (Фінляндія) – кабельна продукція, Fator S.A. (Польща) – світильники, Baglietto S.R.L. (Італія) – корабельний металопрокат та інші. Основна водна транспортна база компанії знаходиться у місті Миколаєві. У місті, яке має відповідні історичні можливості розвитку торговельного флоту та морської логістики.

Станом на початок 2020 року загальний обсяг зберігання зерна становить 2 млн тонн, загальна місткість елеваторних ємностей – 1,89 млн тонн. Мережа компанії ТОВ СП «Нібулон» включає 25 перевантажувальних терміналів і комплексів із приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних, що у сукупності становить 388 зерносховищ силосного типу та приватного морського терміналу, на якому функціонують комплекси з приймання, відвантаження, сушіння й очищення зерна і склад підлогового зберігання з активним вентиляванням місткістю до 8 тис. тонн.

Компанія «Кернел» володіє приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання в більш ніж 2,84 млн тонн зернових та двома глибоководними портами на узбережжі Чорного моря [11]. Логістика компанії переходить на координування роботи за допомогою штучного інтелекту. Система враховує усі можливі форс-мажорні обставини (погіршення погодних умов, несправність елеватора, затримки на залізниці тощо). Штучний інтелект повністю моделює ланцюг транспортування врожаю, починаючи від поля і закінчуючи навантаженням у порту. Інноваційна імітаційна дозволяє проаналізувати минулий і майбутній сезони, допущені помилки, врахувати зміни і скласти кілька варіантів руху зерна від поля до порту. Робота імітаційної моделі транспортування урожаю за допомогою штучного інтелекту включає: акумулювання обліковими програмами даних збирання врожаю, вибір варіантів вивезення на елеватори, внесення прогнозу врожайності, вирахування дати дозрівання культур, розрахунок потрібної кількості вантажів і хоперів, розроблення логістичних сценаріїв, в яких вказується дата, поле і склад, з якого доцільніше доставити зібраний урожай, обсяг для прийняття усього урожаю і максимізації оборотності елеватора [12].

Масштаби діяльності сучасних міжнародних компаній дозволяють контролювати більшу половину світової торгівлі та виробництва, панувати в усіх сферах економіки. Кількість ТНК постійно зростає, так, загальна кількість становить понад 80 тис, проте лише 3% із загального обсягу припадає на сільське господарство. ТНК, що знаходяться в Україні, сприяють активному використанню передо-



**Рис. 2. Обсяги перевезень вантажів морським транспортом ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. тонн**

*Джерело: побудовано за даними [11]*

вої техніки, високоякісного посівного матеріалу та засобів захисту рослин. З усього числа аграрних транснаціональних компаній, які працюють в Україні, можна виділити найбільш відомі: Cargill (рослинництво і тваринництво, продукти харчування), McDonald's, Nestle, Kraft Foods (ТМ «Люкс»), Lactalis (ТМ «President»), Pepsico, Danone («Даніссімо», «Актімель») [13]. Поширення сфери дії ТНК обмежує можливості вітчизняних підприємств, але водночас стимулює їх до підвищення власних конкурентних позицій, що доводить практичний досвід ТОВ СП «Нібулон» та компанії «Кернел».

Отже, логістичне забезпечення діяльності агрохолдингових компаній повинно включати насамперед забезпечення ефективної діяльності, що досягається за рахунок максимальної ефективності кожного елемента логістичного ланцюга. Так, наявність власного флоту, портів, елеваторів та застосування новітніх технологій значно скорочує витрати на транспортування та якісне зберігання продукції. Маючи власну логістику, агрохолдинги повністю планують та контролюють виробничий процес, що надає змогу отримати продукцію за мінімальних супутніх витрат, спонукає до підвищення конкурентних позицій на ринку. Компанії знаходять нові можливості управління, які сприяють підвищенню результативності рішень та їх адаптації до зміни ситуації. Подібний підхід дозволяє забезпечувати не лише участь команди висококваліфікованих менеджерів різного рівня, а й штучний інтелект, який автоматично проводить порівняння, знаходить відхилення й визначає пріоритетні чинники з метою використання цієї інформації для адаптації управлінських рішень з огляду на зміну ситуації на аграрному ринку.

**Висновки.** Аграрні холдинги залишаються провідними гравцями на ринку сільськогосподарської продукції України. Ефективне управління розвитком системи зовнішніх та внутрішніх перевезень у діяльності агрохолдингових компаній щороку набуває все більшого значення, у тому числі через нарощування екс-

портних можливостей. У перевезенні сільськогосподарської продукції все ще переважає залізничний транспорт, проте деякі аграрні корпорації ефективно використовують річкову логістику та послуги власних транспортно-логістичних провайдерів. Виявлено, що серед виробників аграрної продукції суттєве логістичне забезпечення усіх процесів (від матеріального постачання виробничих процесів до експортування продукції) мають агрохолдинги «Кернел» та ТОВ СП «Нібулон» (водний транспорт займає близько 60 відсотків від загального транспортного потоку агропродукції). Перспективними напрямками розвитку логістики є інвестиції аграрних корпорацій в оновлення засобів транспортування, інфраструктурних об'єктів у системі річкової та морської навігації, збільшення обсягів використання ощадливих способів транспортування агропродукції. Агрохолдинги планують, адаптують та контролюють усі процеси, компанії знаходять нові можливості з управління, які спонукають до підвищення результативності рішень, адаптації рішень до зміни ситуації на аграрному ринку, у тому числі з огляду на позиції ТНК.

В умовах посилення глобальних проявів транснаціонального бізнесу, з огляду на потребу підвищення конкурентних позицій аграрних гравців на світовому ринку, переваги логістики є суттєвими. Логістичне забезпечення діяльності включає забезпечення ефективної діяльності за рахунок формування дієвого логістичного ланцюга. Наявність власної матеріально-технічної бази (від власного флоту, портів, елеваторів до адаптованих технологій) значно скорочує витрати підприємства, забезпечуючи дієвий контроль та швидку адаптацію до змін. За наявності власної логістичної системи підприємство має можливість контролювати виробничий процес, отримувати результати діяльності з огляду на потреби компанії та ринку, підвищувати власні конкурентні позиції, що доводить досвід агрохолдингових компаній.

#### Список використаних джерел:

1. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2014. Випуск 111. С. 194–201.
2. Макаревич М.Л. Правове регулювання готельного та туристичного бізнесу : навчальний посібник. СПб. 2015. 36 с.
3. Данкевич А.Є. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Agroin/2011\\_4-6/DANKEVYCH.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_4-6/DANKEVYCH.pdf) (дата звернення : 25.04.2020).
4. Бородіна О.М. Агрохолдинг як база формування корпоративного аграрного устрою України. *Економіка АПК*. 2011. С. 21–28.
5. Потапова Н.А. Системні характеристики логістики АПК. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 694-702 URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11976/1/123.pdf> (дата звернення: 02.03.2020).

6. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. Центр навчальної літератури. 2003. 192 с.
7. Названо ТОП-10 агрохолдингів України за розміром земельного банку URL: <https://agronews.ua/node/144823/> (дата звернення : 26.04.2020).
8. Елеватори України. URL: <https://tripoli.land/elevators> (дата звернення: 05.03.2020).
9. Величко О.П. Логістичний інсорсинг в діяльності агрохолдингових компаній. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 1(59), Ч. 2. С. 79–83.
10. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон» URL: <http://www.nibulon.com/> (дата звернення : 05.03.2020).
11. Кернел – виробництво і експорт соняшникової олії та експорт зернових» URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp> (дата звернення : 07.03.2020).
12. Вперше у світі: Кернел керуватиме логістикою зерна за допомогою штучного інтелекту. URL: <https://landlord.ua/news/vpershe-u-sviti-kernel-keruvatyme-lohistrykoiu-zerna-zadomoho-iu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення : 29.04.2020).
13. Аграрні транснаціональні корпорації в Україні та світі. Журнал аграрний тиждень. Україна. URL: <https://a7d.com.ua/4125-agrarn-transnacionaln-korporatsii-v-ukrayin-ta-svt.html> (дата звернення : 28.04.2020).
14. Струк Н. Забезпечення логістико-орієнтованого управління потоковими процесами на підприємствах АПК. *Аграрна економіка*. 2013. № 1–2. С. 109–114.
15. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : матеріали II Міжнародного науково-практичного Інтернет-конф. Дніпропетровськ., 2012. С. 40–43.
16. Міжнародний бізнес / В.А. Вергун, А.І. Кредісов, О.І. Ступницький та ін. ; за ред. В.А. Вергун. ВАДЕКС., 2014. 810 с.

#### References:

1. Makarevych M.L. (2015) *Pravove rehulivannia hotelnoho ta turystychnoho biznesu : navchalnyi posibnyk* [ Legal regulation of hotel and tourism business: a textbook]. SPB. pp 36.
2. Sumets O. (2014) *Osnovni komponenty lohistrychnoho menedzhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky u efektyvnoi lohistrychnoi diialnosti pidpriemstv* [The main components of logistics management in terms of security and efficient logistics of enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 111, pp.194–201.
3. Dankevych A.Ie. *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti hospodarskoi diialnosti ahrokhodyniv* [Directions for improving the efficiency of economic activity of agricultural holdings] Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Agroin/2011\\_4-6/DANKEVYCH.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_4-6/DANKEVYCH.pdf) (accessed 24 April 2020).
4. Borodina O.M. (2011) *Ahrokhodyniv yak baza formuvannia korporatyvnoho ahrarnoho ustroiu Ukrainy* [Agroholding as a base for the formation of the corporate agrarian system of Ukraine]. *Ekonomika APK*, pp. 21–28.
5. Potapova N.A. (2010) *Systemni kharakterystyky lohistryky APK* [System characteristics of agro-industrial logistics]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, vol. 690, pp. 694–702. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11976/1/123.pdf> (accessed 02 March 2020).
6. Ponomarova Yu.V. (2003) *Lohistryka: navchalnyi posibnyk* [Logistics: a textbook]. *Tsentr navchalnoi literatury*, pp.192.
7. *Nazvano TOP-10 ahrokhodyniv Ukrainy za rozmirom zemelnoho банку* [Named the TOP-10 agricultural holdings in Ukraine by the size of the land bank]. Available at: <https://agronews.ua/node/144823/> (accessed 26 April 2020).
8. *Elevatory Ukrainy* [Elevators of Ukraine] Available at: <https://tripoli.land/elevator> (accessed 05 March 2020).
9. Velychko O. P. (2012) *Lohistrychni insorsynh v diialnosti ahrokhodynovykh kompanii* [Logistic insourcing in the activities of agricultural holding companies]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1(59), no. 2, pp. 79–83.
10. *Ofitsiyni sait TOV SP «Nibulon»* [Official site of JV Nibulon LLC] Available at: <http://www.nibulon.com/> (accessed 05 March 2020).
11. *Kernel – vyrobnytstvo i eksport soniashnykovoi olii ta eksport zernovykh* [Kernel – production and export of sunflower oil and grain exports]. Available at: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp> (accessed 07 March 2020).
12. *Vpershe u sviti: Kernel keruvatyme lohistrykoiu zerna za dopomohoiu shtuchnoho intelektu* [For the first time in the world: Kernel will manage grain logistics with the help of artificial intelligence]. Available at: <https://landlord.ua/news/vpershe-u-sviti-kernel-keruvatyme-lohistrykoiu-zerna-zadomoho-iu-shtuchnoho-intelektu> (accessed 29 April 2020).
13. *Ahrarni transnatsionalni korporatsii v Ukraini ta sviti* [Agrarian transnational corporations in Ukraine and the world]. *Zhurnal ahararnyi tyzhden*. Available at: <https://a7d.com.ua/4125-agrarn-transnacionaln-korporatsii-v-ukrayin-ta-svt.html> (accessed 28 April 2020).

14. Struk N. (2013) Zabezpechennia lohistyko-orientovanoho upravlinnia potokovymy protsesamy na pidpriemstvakh APK [Providing logistics-oriented management of flow processes at agro-industrial enterprises]. *Ahrarna ekonomika*, vol. 1–2, pp. 109–114.
15. Velychko O. (2013) Lohistychnе upravlinnia ta upravlinnia lohistykoiu [Logistics management and logistics management]. *Ahrarna nauka XXI stolittia: realii ta perspektyvy (Ukraina, Dnipropetrovsk, 2012)*, Dnipropetrovsk, pp. 40–43.
16. V. A. Verhun, A. I. Kredisov, O. I. Stupnytskyi ta in. (2014) Mizhnarodnyi biznes [International business]. VADEKS, pp. 810.