

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-14>

УДК 656.07

АГРОЛОГІСТИЧНІ ХАБИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

AGRO-LOGISTICAL HUBS AS AN INTEGRAL PART OF THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

Кустрич Лілія Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5048-4053>

Kustrich Liliia

Uman National University of Horticulture

У статті проведено аналіз питання щодо діяльності агрологістичних хабів в Україні. Визначено суть, мету та значення поняття «логістичний хаб» та «агрологістичний хаб». Окреслено завдання та можливості логістичного хабу для аграрної сфери. Досліджено процес створення агрологістичного хабу, визначено ключові переваги та недоліки у його діяльності. Зазначено, що у своїй діяльності агрологістичні хаби потребують державної підтримки та фінансування. Визначено механізми та заходи державної підтримки. Визначено перспективи розвитку агрологістичних хабів в Україні та окреслено проблеми, які можуть перешкоджати їх діяльності. У підсумку зазначено, для того щоб реалізувати потенціал України як країни з потужним аграрним сектором, потрібно звернути особливу увагу на розвиток агрологістичної інфраструктури та підвищення ефективності її діяльності. Для забезпечення процесу розвитку аграрного бізнесу потрібно вибудувати такі аграрні логістичні інфраструктурні проекти, які можуть стати локомотивами економічного зростання України. Такими проектами є саме агрологістичні хаби.

Ключові слова: менеджмент, логістика, збутова діяльність, аграрна сфера, інновації.

The issue of marketing and distribution of agricultural products produced by domestic agrarians is one of the most relevant problems for the development of Ukraine's agricultural sector. In the course of the research it was found that the low level of logistics processes and logistics infrastructure, which currently exists, is a critical factor for the further development of the agricultural sector in the country. It is stated that the solution of problems of logistical service in the agrarian sphere requires new innovative approaches on the basis of integration and taking into account the globalization processes. The creation of an agro-logistical hub as an innovative form of logistics centre will help to solve the problem of logistics supply in the agricultural business. This article analyses the activities of agro-logistical hubs in Ukraine. It is noted that a characteristic feature of domestic logistics is that it is becoming more and more multifunctional from the perspective of warehouse complexes. The essence, purpose and meaning of the concept of a «logistical hub» and an «agro-logistical hub» are defined. The objectives and possibilities of a logistical hub for the agricultural sector are outlined. The key advantages and disadvantages of the creation and operation of agro-logistical hubs have been identified. It is acknowledged that agro-logistical hubs require state support and funding for their activities. Mechanisms and measures of state support are outlined. Perspectives for the development of agro-logistical hubs in Ukraine are indicated and problems that may obstruct their activities are outlined. In conclusion, in order to realize the potential of Ukraine as a country with a strong agricultural sector, it is necessary to pay particular attention to the development of agro-logistical infrastructure and increasing the efficiency of its activities. To ensure the process of agricultural business development it is necessary to develop such agrarian logistical and infrastructural projects, which can become the locomotives of Ukraine's economic growth. Such projects are agro-logistical hubs themselves.

Keywords: management, logistics, commercial activities, agricultural sector, innovation.

Постановка проблеми. Сучасні геополітичні процеси, пандемія COVID-19 та світова економічна криза, пов'язана з нею, спричинили підвищений попит на сільськогосподарську продукцію в усіх країнах світу. У цих умовах одним із актуальних завдань є своєчасна доставка продукції сільського господарства до споживача.

Сучасна логістика України знаходиться в постійному розвитку, переймаючи досвід іноземних держав. Одним з важливих питань сьогодення є стан та перспективи розвитку логістичної нерухомості. Велику роль в цьому відіграють складські комплекси, тому що раціональна та оптимізована робота цієї складової логістики безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність збутової політики підприємства та роботи логістичного комплексу в цілому [1, с. 101].

Агросектор в українській економіці наразі є найсприятливішим для залучення інвестицій. Існує думка, що агробізнес – це саме той «козир в рукаві», завдяки якому Україна подолає затяжну економічну кризу, де перебуває ще з моменту здобуття незалежності. Однак агросектор не може розвиватися відокремлено від інших галузей економіки. Зокрема, швидкий та інтенсивний розвиток агробізнесу в Україні неможливий без розвиненої транспортної інфраструктури, оскільки проблема агрологістики є ключовою для українських аграріїв [2]. Великі логістичні хаби на основі інноваційної за своєю суттю концепції [3], дозволяють об'єднати зусилля виробників, оптовиків та роздрібних продавців з метою підвищення ефективності використання земельних ресурсів [4, с. 79], зниження кінцевих цін, підвищення якості реалізованої продукції та вирішити питання продовольчого забезпечення регіонів в системі продовольчої безпеки країни. За таких умов дослідження питання розвитку транспортної логістики в агросфері України набуває особливої актуалізації.

Невирішені частини проблеми. Питання збуту та постачання сільськогосподарської продукції, виробленої вітчизняними аграріями, є однією з найбільш актуальних проблем розвитку агросфери України. Низький рівень налагодження логістичних процесів та логістичної інфраструктури, який існує наразі, є стримуючим фактором подальшого розвитку сільського господарства в країні. Вирішити проблему логістики в аграрному бізнесі допоможе створення агрологістичного хабу як інноваційної форми логістичного центру. Тому питання застосування інноваційних форм логістичної діяльності

потребує досконалого вивчення. Зазначене визначає мету та окреслює завдання статті.

Метою статті є аналіз питання щодо діяльності агрологістичних хабів в Україні. Зважаючи на мету статті, головним завданням дослідження є: визначення сутності поняття «логістичний хаб» та окреслення його можливостей для аграрної сфери; аналіз процесу створення агрологістичного хабу; визначення ключових переваг та недоліків при створенні та діяльності агрологістичних хабів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження логістичних процесів присвячено чимало спеціальних досліджень. Так, Струнін В.В., Гиря М.М. вважають що «Сучасна транспортно-складська логістична система являє собою комплекс взаємопов'язаних автоматизованих транспортних і складських пристроїв для навантаження, розвантаження, укладання, зберігання, транспортування, тимчасового накопичення предметів праці, інструментів і технологічного оснащення» – і вказують що «Основною метою управління транспортно-складською діяльністю в ланцюгах поставок є підвищення якості обслуговування клієнтів за умови оптимізації транспортних, складських та інших пов'язаних з ними витрат» [5].

«Розвиток транспортних комунікацій і транспортних засобів, підвищення ролі складських підприємств в управлінні потоковими процесами, ускладнення ринкових відносин і динамічність зовнішнього середовища обумовлюють створення транспортно-складських логістичних систем, які відрізняються високою комплексністю послуг і швидкою адаптацією до кон'юнктури ринку» указує Співак Я.О. [6].

Загородня Ю.В. зазначає, що сучасна ситуація на ринку логістичної нерухомості характеризується наявністю дефіциту складських комплексів, що призводить до збільшення орендної плати, як наслідок підвищення кінцевої ціни продукції, що впливає на купівельну спроможність населення. Позитивним моментом є збільшення проектів будівництва складських комплексів з високим рівнем якості. Прогнозується тенденція здешевлення ділянок під логістичні комплекси. Спостерігається еволюція складських об'єктів в логістичний хаб, що являється більш розвинутим та професійним продуктом логістичного ринку [1, с. 108].

Сивак Р.Б. та Пода А.С. указують, що створення логістичних центрів як елементів глобальної логістичної інфраструктури сприяє формуванню цілісної глобальної логістичної системи [7, с. 26].

Питання логістичної діяльності в аграрному бізнесі було предметом дослідження багатьох українських науковців, так зокрема Волощук В.Р., Богачик С.В. та Іванишин О.В. сучасну логістику визначають як «управління ланцюгами постачань на основі концепції інтеграції бізнес-процесів і самоорганізації суб'єктів таких ланцюгів», разом з тим ними зазначається що «Агрологістика є напрямом логістики, що формується під впливом принципів, методів, особливостей, що притаманні сфері аграрного виробництва. Логістика об'єднує вирощування, зберігання, заготівлю, переробку та подальшу реалізацію сільськогосподарської продукції» [8, с. 19].

Концепції, положення, висновки і рекомендації, висвітлені у працях вказаних науковців, створили міцний теоретико-методологічний фундамент і посідають вагоме місце у вирішенні проблем логістичної діяльності в агрофермі та сприяли впровадженню та реалізації інноваційної політики логістичних процесів в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортна логістика – це ключова галузь економіки країни, яка виступає в ролі з'єднувальної ланки між усіма іншими галузями. Для її стабільного функціонування товари повинні переміщатися до точки призначення в потрібному обсязі, з мінімальними витратами часового і фінансового ресурсів.

Структура транспортної логістики складається з шести ключових моментів: вид транспорту (авто, залізничний, авіаційний, водний, трубопровідний); метод транспортування; перевізники (логістичні партнери); оптимальний маршрут перевезення; налагоджена транспортно-складська система; оптимізація (її розвиток перевезень, зменшення витрат і т.д.) [6].

Транспортна логістика вирішує велике коло завдань, серед яких в якості основних можна виділити вибір способу транспортування і транспортного засобу, визначення раціональних маршрутів доставки, спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту (в разі змішаних перевезень), процедуру транспортування [9, с. 151].

Характерною особливістю вітчизняної логістики є те, що вона стає все більш мультифункціональною з боку складських комплексів. Разом з тим, слід зауважити, що наразі наявні складські комплекси не відповідають потребам сучасних споживачів логістичних послуг та потребують додаткової оптимізації, набуваючи при цьому нового значення, а саме комплексів складських приміщень для

зберігання вантажів з розширеною інфраструктурою і комплексом додаткових послуг клієнтам з документального супроводження з розташуванням в місцях перетину міжнародних транспортних коридорів [1, с. 102].

Вирішення проблем логістичного обслуговування в аграрній сфері потребує нових інноваційних підходів на основі інтеграції та з урахуванням глобалізаційних процесів. Для цього потрібно оптимально поєднувати та використовувати сучасні принципи управління логістичними ланцюгами постачань з інтегрованою взаємодією суб'єктів ланцюга [8, с. 20].

У розвинених європейських країнах ефективна організаційна структура формування системи зберігання, постачання та збуту сільськогосподарської продукції реалізовується за допомогою гуртово-розподільчих центрів (ГРЦ) – агрологістичних хабів, із заготівлі, зберігання, переробки та підготовки до продажу продукції.

Логістичний хаб – об'єкт індустріальної нерухомості значного масштабу з доцільним транспортним розв'язанням, доступністю різних видів транспорту, центром концентрації та перерозподілу вантажопотоків, а також повним комплексом логістичних послуг з використанням сучасних ІТ-технологій для оптимальних розрахунків ланцюгів постачань, інформаційних центрів логістичних компаній для відстеження вантажів [1, с. 106].

На нашу думку, агрологістичний хаб – це територіально визначений об'єкт, на якому реалізуються процеси планування, організації, контролю й управління операціями з транспортування, зберігання, первинної переробки, пов'язані з доведенням аграрної продукції від сільгосптоваровиробника до кінцевого споживача.

Необхідність створення та розвитку такого типу логістичних центрів зі зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції в Україні підтверджується Проектом «Єдиної комплексної стратегії та плану дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 роки» [10] та прийняттям в Україні у 2015 році «Концепції розвитку сільських територій» [11].

Вигоду від агрологістичних хабів отримують усі без винятку сільгоспвиробники. Території хабів для зручності розділені на два сектори:

- 1) для великих гуртових торговців, які укладають довгострокові контракти з хабом та мають свої постійні торговельні місця;
- 2) для виробників продукції, які приїжджають лише під час продажу врожаю, реалі-

зують свою продукцію та звільняють місця. Завдяки гарно розвиненій інфраструктурі хабу сільськогосподарські виробники мінімізують свої витрати. Наприклад, для того щоб заощадити кошти, користуються торговельними площадками та послугами центрів з очищення, обробки та упаковки продукції спільно – об'єднуються та орендують майданчики та камери зберігання.

Основною метою діяльності агрологістичних хабів, на наш погляд, є створення економічних та господарських зв'язків між товаровиробником та споживачем, зниження транзакційних витрат у системі товароруку для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного продовольства на внутрішньому та міжнародних ринках, становлення системи відстежування продукції, що гарантує її якість та безпеку в усьому логістичному ланцюзі.

Відповідно до цієї мети найважливішими завданнями агрологістичних хабів є:

- інформування сільськогосподарських товаровиробників про ситуацію на ринку та ціни на основні види продукції;
- створення необхідних умов для організації збуту продукції за ринковими цінами;
- забезпечення оперативного режиму транспортування та доставки до споживача для реалізації продукції, що швидко псується;
- забезпечення рівних умов збуту своєї продукції всім постачальникам;
- доступ агровиробників до біржових ринків з подальшою можливістю брати участь в електронних торгах.

При створенні агрологістичних хабів слід враховувати перспективи розвитку та проблеми, які можуть перешкоджати їх діяльності. До проблемних аспектів слід віднести: відсутність підприємицьких ініціатив; складність у залученні до участі у діяльності невеликих агрофірм та підприємств; проблеми при встановленні прийнятних цін на послуги для усіх учасників; обмеженість джерел фінансування; труднощі з вибором, а потім і з виділенням земельної ділянки під будівництво. Тому тут слід говорити про зацікавленість держави у такій діяльності та розроблення нею заходів з підтримки створення та розвитку агрологістичних хабів.

Серед механізмів та заходів державної підтримки слід виокремити такі: територіальна єдність щодо управління агрологістичними хабами у всіх областях країни за єдиними затвердженими державними правилами та стандартами; виділення коштів на фінансування будівництва, модернізацію чи реконструкцію за допомогою механізмів дер-

жавно-приватного партнерства; використання механізмів ринкового регулювання діяльності хабів; врахування регіональних особливостей під час будівництва агрологістичних хабів; єдність інформаційного простору.

Ключовими аспектами створення та розвитку діяльності агрологістичних хабів є: підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції; збільшення рентабельності товаровиробника; встановлення обґрунтованих цін; інноваційні форми та інструменти державної підтримки; зниження рівня безробіття в регіоні; розвиток інфраструктури сільських територій.

На рис. 1. подано ключові етапи створення агрологістичного хабу.

На першому етапі потрібно обрати місце розміщення хабу, яке має бути оптимальним з точки зору території, що обслуговується (мається на увазі транспортна доступність та розвинена транспортна інфраструктура у місці розташування). Для розрахунку необхідної кількості об'єктів (складів) хабу та створення схеми їхнього розміщення потрібно розробити та апробувати імітаційну модель хабу. Карта розміщення хабу – це результат розробки імітаційної моделі, де на центральній осі розташовані великі сполучні об'єкти регіонального масштабу (великі складські території), а на сусідніх осях – регіональні об'єкти (невеликі місцеві склади). Рух територією хабу має забезпечуватися зручною транспортною розв'язкою.

Критерії включення об'єктів у мережеву структуру агрологістичного хабу:

- рівень розвитку транспортної інфраструктури (наявність залізничних доріг; пропускна спроможність доріг; транзитні можливості тощо);
- фінансово-економічна обґрунтованість (ефективність у плані рентабельності та соціальної необхідності);
- кількісна обґрунтованість;
- спеціалізація за товарною ознакою (поблизу сільгоспвиробничих об'єктів – центрів з первинною переробкою, а поблизу споживання – з глибокою переробкою).

Для прикладу на рис. 2 подано приклад агрологістичного хабу в Черкаській області з центром у м. Черкаси.

Наступним етапом створення агрологістичного хабу є вибір організаційно-правової форми суб'єктів, які входять до складу хабу. Якщо переважно більшістю учасників хабу є малі форми господарювання, то найдоцільнішою формою його організації є сільськогосподарський споживчий кооператив (ССК).

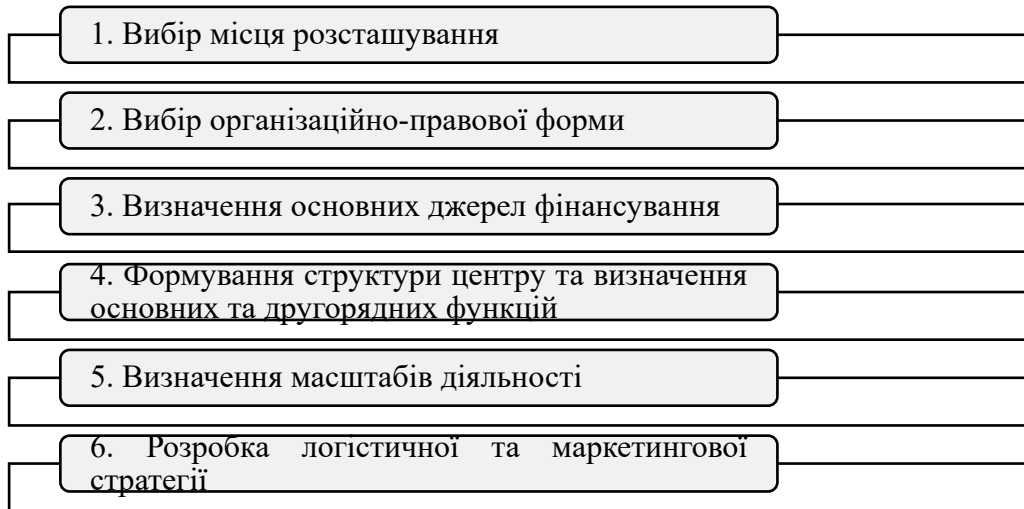


Рис. 1. Процес створення агрологістичного хабу

Джерело: побудовано автором



Рис. 2. Приклад агрологістичного хабу в Черкаській області з центром у м. Черкаси

Джерело: побудовано автором

Проблеми агрологістичного хабу, заснованого на принципах з ССК, пов'язані з відсутністю ініціативності його учасників, стартового капіталу, землі під будівництво та кваліфікованих фахівців. Для вирішення питання з місцем розташування найбільш ефективним є його формування на територіях вже функціонуючих переробних підприємств або малих цехів, складських приміщень з подальшою модернізацією та розширенням можливостей під повний перелік послуг агрологістичного хабу. Створення такого типу ССК потребує великих фінансових вкладень, але слід зауважити, що у малого аграрного бізнесу їх небагато. Тому фінансова підтримка держави стає необхідною умовою існування агрологістичного хабу.

Етап формування структури центру та визначення основних і другорядних функцій включає в себе управління фізичним обслуговуванням матеріального потоку. Особлива роль належить виробничому плануванню, збутовій політиці (дистрибуції). Окрім логістики матеріального потоку варто розглядати й такі підсистеми, як фінансову та інформаційну логістику.

Визначення масштабів діяльності агрологістичного хабу слід проводити на основі оцінки галузевої конкуренції, яка зводиться до систематичного вивчення можливостей і потенційних обмежень діяльності аграрних підприємств в регіоні на галузевому ринку з урахуванням таких параметрів, як розмір і темпи зростання ринку, потенційна прибутковість, ключові фактори успіху, конкуренція тощо. Для того, щоб зрозуміти, який базовий рівень сервісу достатній для успішної конкуренції, варто регулярно проводити порівняльний аналіз компетентності в агрологістичній системі порівняно з конкурентами і на основі даних аналізу здійснювати розробку логістичної та маркетингової стратегій.

Отже слід сказати, що однією із складових процесів глобалізації є формування логістичних мереж, тому потрібно вибудувати аграрні логістичні інфраструктурні проекти, які можуть стати локомотивами економічного зростання України. Такими проектами є саме агрологістичні хаби.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в Україні наразі є перспективи розвитку аграрної сфери, але бракує деяких можливостей. Для того, щоб реалізувати потенціал України як країни з потужним аграрним сектором вже в найближчому майбутньому, потрібно звернути особливу увагу на розвиток агрологістичної інфраструктури та підвищення ефективності її діяльності. Досягнення цієї мети потребує розвитку аграрної збутової політики.

Проведене дослідження підтверджує тезу про доцільність створення та використання моделі агрологістичного хабу у форматі сільськогосподарського споживчого кооперативу, який діє на основі державно-приватного партнерства.

Особливістю агрологістичного хабу є орієнтація на малі та середні сільськогосподарські та переробні організації. Створення агрологістичного хабу, що відповідає вимогам сучасності, значно розширить можливості розвитку вітчизняного аграрного бізнесу, що сприятиме підвищенню рівня самозабезпеченості населення регіону якісною продукцією та сприятиме зміцненню продовольчої безпеки України. Тому з метою забезпечення розвитку аграрного бізнесу в Україні перспективи подальших досліджень вбачаються нами саме в напрямі більш ґрунтовного вивчення питання щодо створення нових логістичних центрів та мереж й удосконаленні принципів логістичної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Загородня Ю.В. Тенденції розвитку та перспективи ринку логістичної нерухомості України. *Економіка та підприємництво*. 2018. Вип. 40(27). С. 100–108.
2. Шевченко Ю. Агрологістика в Україні: проблеми та перспективи. *Yur-Gazeta*. 2017. № 8(558). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/transportne-pravo/agrologistika-v-ukrayini-problemi-ta-perspektivi.html>
3. Bondarenko V., Martynova L., Chorna N., Sukhorebra T., Sehedo S. Evaluation system formation of development of enterprise's innovative potential. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/evaluation-system-formation-of-development-of-enterprises-innovative-potential-7891.html>
4. Пилипенко О.О. Використання сільськогосподарських земель в умовах земельної реформи. *Економіка АПК*. 2003. № 1. С. 78–82.
5. Струнін В.В., Гиря М.М. Підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4790>
6. Співак Я.О. Система транспортно-складської логістики на підприємстві як фактор оптимізації потокових процесів. *Scientific World*. 2014. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer36/41.pdf>

7. Сивак Р.Б., Пода А.С. Сутність трансформації логістичних центрів у системі глобального логістичного сервісу. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 8. С. 23–28.
8. Волощук В.Р., Богачик С.В., Іванишин О.В. Формування ланцюгів постачань ресурсів в інноваційній системі агрологістики. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 19–23.
9. Севрюк В.О. Напрями оптимізації управління транспортними та складськими процесами на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 150–152.
10. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 роки. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Проект від 26.10.2015 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1978>
11. Концепція розвитку сільських територій : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.2015 р. № 995-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80/print1446542150663211#Text>

REFERENCES:

1. Zahorodnia Yu.V. (2018) Tendentsii rozvytku ta perspektyvy rynku lohystychnoi nerukhomosti Ukrainy [Development trends and prospects of the logistics real estate market of Ukraine]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economics and entrepreneurship*, 40(27), 100–108. (in Ukrainian)
2. Shevchenko Yu. (2017) Agrologistics in Ukraine: problems and prospects [Agrologistics in Ukraine: problems and prospects]. *Yur-Gazeta*, 8(558). Retrieved from: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/transportne-pravo/agrologistika-v-ukrayini-problemi-ta-perspektivi.html> (in Ukrainian)
3. Bondarenko V., Martynova L., Chorna N., Sukhorebra T., Sehed S. (2019) Evaluation system formation of development of enterprise's innovative potential. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/evaluation-system-formation-of-development-of-enterprises-innovative-potential-7891.html>
4. Pylypenko O.O. (2003) Vykorystannia silskohospodarskykh zemel v umovakh zemelnoi reformy [Use of agricultural land in the conditions of land reform]. *Ekonomika APK – Economics of AIC*, 1, 78–82. (in Ukrainian)
5. Strunin V.V., Hyria M.M. (2016) Pidvyshchennia efektyvnosti transportno-skladskoi diialnosti pidpriemstva [Improving the efficiency of transport and warehousing activities of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4790> (in Ukrainian)
6. Spivak Ya.O. (2014) Systema transportno-skladskoi lohistyky na pidpriemstvi yak faktor optymizatsii potokovykh protsesiv [The system of transport and warehousing logistics at the enterprise as a factor in optimizing flow processes]. *Scientific World*. Retrieved from: <http://www.sworld.com.ua/konfer36/41.pdf> (in Ukrainian)
7. Syvak R.B., Poda A.S. (2015) Sutnist transformatsii lohistychnykh tsestriv u systemi hlobalnoho lohistychnoho servisu [The essence of the transformation of logistics centers in the system of global logistics service]. *Biznes-Inform – Business Inform*, 8, 23–28. (in Ukrainian)
8. Voloschuk V.R., Bohachyk S.V., Ivanyshyn O.V. (2020) Formuvannia lantsiuhiv postachan resursiv v innovatsiinii systemi ahrolohistyky. [Formation of resource supply chains in the innovative system of agrologistics]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 13, 19–23. (in Ukrainian)
9. Sevriuk V.O. (2014) Napriamy optymizatsii upravlinnia transportnyimi ta skladskymi protsesami na pidpriemstvi [Directions for optimizing the management of transport and warehousing processes at the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom – Development of management*, 8, 150–152. (in Ukrainian)
10. Yedyna kompleksna stratehiia ta plan dii rozvytku silskoho gospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na 2015–2020 [The only comprehensive strategy and action plan for the development of agriculture and rural areas in Ukraine for 2015–2020]. Projekt vid 26.10.2015. *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy – Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine*. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1978> (in Ukrainian)
11. Kontseptsiia rozvytku silskykh terytorii [The concept of rural development]. Kabinetu Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80/print1446542150663211#Text> (in Ukrainian)