

УДК 334.72:338.43]:664.7:355.01(470-651.1+477-651.2)"20"

**Бабій Микола Миколайович**

*аспірант кафедри економіки*

*Уманського національного університету*

**Babiy Mykola**

*Postgraduate Student of the Department of Economics*

*Uman National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11186

## ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕВАТОРНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

## CHALLENGES AND BUSINESS TRANSFORMATION OF UKRAINIAN GRAIN INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION

ЕКОНОМІКА

**Анотація.** Вступ. Повномасштабне вторгнення РФ до України негативно позначилося на середовищі функціонування підприємств елеваторного господарства України, створивши нові виклики, що несуть загрозу ефективності бізнесу. Стабілізація ситуації та формування базису подальшого розвитку вимагає від суб'єктів господарювання перегляду і коригування актуальних у довоєнний період стратегій поведінки.

**Мета.** Ідентифікація ключових викликів, що виникли перед підприємствами елеваторного господарства України під впливом російської агресії та визначення основних змін в бізнес-стратегії їх подальшого функціонування з метою адаптації та забезпечення подальшого ефективного розвитку.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою дослідження стали напрацювання науковців з проблематики, що розглядалася; судження та оцінки експертів; аналітичні матеріали пов'язані із функціонуванням елеваторних підприємств.

**Досягнення поставленої у дослідженні мети передбачено реалізувати з використанням методів: наукової абстракції та теоретичного узагальнення; структурно-функціонального; аналізу і синтезу; формалізації, графічного; монографічного; абстрактно-логічного та ін.**

**Результати.** Визначено ключові виклики, з якими зіткнувся сектор: руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, дефіцит кваліфікованих кадрів, ускладнення логістичних маршрутів, зміна запитів і потреб клієнтів, зростання енергетичних ризиків і фінансових витрат.

Однією з основних передумов ефективної діяльності підприємств є оптимізація кадрової політики та впровадження автоматизованих технологій у виробничі процеси. У контексті стратегічного розвитку елеваторних підприємств перспективним напрямом виступає диверсифікація діяльності, зокрема через створення ланцюгів доданої вартості та розширення спектра послуг, адаптованих до потреб цільових споживчих сегментів. Важливу роль у цьому відіграє побудова ефективної та сталої системи комунікації з існуючими та потенційними клієнтами, яка повинна сприяти як зростанню лояльності споживачів, так і формуванню основ для довготривалої співпраці.

**Перспективи.** Продовження моніторингу мінливого середовища функціонування підприємств елеваторного господарства України та пошуку/обґрунтування моделей поведінки його суб'єктів у контексті адаптації та сталого розвитку в повоєнних умовах.

**Ключові слова:** елеваторне господарство, підприємства, умови функціонування, військова агресія, трансформація бізнесу.

**Summary.** Introduction. Russia's full-scale invasion of Ukraine has had a negative impact on the environment of the Ukrainian elevator industry, creating new challenges that threaten business efficiency. Stabilization of the situation and formation of the basis for further development requires business entities to review and adjust the behavioral strategies that were relevant in the pre-war period.

**Objective.** To identify the key challenges faced by Ukrainian elevator enterprises under the influence of Russian aggression and to determine the main changes in the business strategy of their further functioning in order to adapt and ensure further effective development.

*Materials and methods.* The information base of the study was based on the achievements of scientists on the issues under consideration; judgments and assessments of experts; analytical materials related to the operation of elevator enterprises.

*The study aims to achieve its goal by using the following methods:* scientific abstraction and theoretical generalization; structural and functional; analysis and synthesis; formalization, graphic; monographic; abstract and logical, etc.

*Results.* The key challenges faced by the sector are identified: destruction of infrastructure, loss of production capacity, shortage of qualified personnel, complication of logistics routes, changing customer demands and needs, increased energy risks and financial costs.

One of the key prerequisites for the efficient operation of enterprises is the optimization of HR policy and the introduction of automated technologies into production processes. In the context of the strategic development of elevator companies, diversification of activities, in particular through the creation of value chains and expansion of the range of services tailored to the needs of target consumer segments, is a promising area. An important role in this is played by building an effective and sustainable system of communication with existing and potential customers, which should help to increase customer loyalty and form the basis for long-term cooperation.

*Prospects.* Continuing to monitor the changing environment of the Ukrainian elevator industry and searching for/justifying the behavioral models of its entities in the context of adaptation and sustainable development in the post-war environment.

**Key words:** elevator business, enterprises, operating conditions, military aggression, business transformation.

**Постановка проблеми.** Друге десятиліття двадцять першого століття можна вважати «золотою добою» аграрного сектору України, що характеризувалася стабільно ефективними показниками функціонування господарюючих суб'єктів. Цьому активно сприяло ряд чинників як в середині країни так і за її межами. В першу чергу мова йде про позиціонування вітчизняних аграріїв на світових ринках зернових та олійних культур, а також продуктів їх переробки, як одних із ключових постачальників. Сприятливі природно-кліматичні умови в середині країни та стабільно високий попит на продовольство на зовнішніх ринках, визначили виробничий напрямок переважної більшості сільськогосподарських підприємств, незалежно від масштабу бізнесу, як зерново-олійний. Поряд із нарощуванням обсягів виробництва зазначених видів продукції активно розвивалася відповідна інфраструктура, що відповідала за логістичну складову експорту. В першу чергу мова йде про елеваторне господарство країни, що забезпечувало доведення збіжжя до необхідних якісних параметрів, зберігання, акумулювало великі партії продукції та організовувало їх відправку на необхідні локації. Побудована система взаємодії між виробниками та підприємствами із зберігання зерна повністю відповідала запитам зацікавлених сторін та забезпечувала їх прибутковість.

Початок активної фази російської агресії проти України в 2022 році призвів до різкого погіршення як зовнішнього так і внутрішнього середовища функціонування суб'єктів національної економіки, що створило перед ними додаткові виклики та необхідність перегляду існуючих бізнес-стратегій в напрямі адаптації до нових умов. Відповідно і підприємства елеваторного господарства України, діяльність яких значною мірою визначається запитом з боку клієнтів, змушені підлаштовуватися, не лише під вплив негативних чинників макросередовища, а й під структурні зрушення, що відбулися у товарній політиці сільськогосподарських товаровиробників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Моніторинг наукової активності пов'язаної із різносторонніми аспектами функціонування елеваторних підприємств свідчить, що дана проблематика викликає досить вагомий рівень інтересу з боку дослідників. Більшість публікацій стосуються технологічних аспектів ведення бізнесу, проте існує вагомий доробок і стосовно питань економічного блоку. Так, заслуговують уваги напрацювання Бойка В. [1], який розкрив передумови функціонування інфраструктури аграрного ринку в передвоєнний період та обґрунтував на стратегічному рівні важливість інноваційних засад подальшого розвитку; Ілчука М. та ін. [2], що досліджували місце елеваторів у логістичному ланцюгу торгівлі зерном; Коваленка М. [3], який здійснював оцінку економічної ефективності способів зберігання збіжжя; Пархоменко О. та Кулішової О. [4], де розглядається стан ринку зерна в Україні на початок повномасштабної війни і оцінюється стан його інфраструктури, в тому числі потужностей для зберігання; Пенькової О. та ін. [5], що вивчали рівень впровадження маркетингових інструментів в діяльність елеваторних підприємств; інших авторів, дослідження яких є не менш цінними.

Проте, динамічні зміни середовища функціонування елеваторної галузі в системі логістики продукції аграрної сфери, що сталися протягом воєнних років, вимагають перегляду та подальшого дослідження окремих аспектів трансформаційних змін в діяльності її суб'єктів з метою забезпечення сталого розвитку, а також розробки відповідних рекомендацій.

**Метою статті** є спроба ідентифікувати ключові виклики, що виникли перед підприємствами елеваторного господарства України під впливом російської агресії та визначити основні зміни в бізнес-стратегії їх подальшого функціонування з метою адаптації та забезпечення подальшого ефективного розвитку.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою дослідження стали напрацювання науковців з проблематики, що розглядалася; судження та оцінки

експертів; аналітичні матеріали пов'язані із функціонуванням елеваторних підприємств.

Теоретико-методичну основу наукового пошуку склали напрацювання вчених та практиків з проблем розвитку елеваторного бізнесу та особливостей його реалізації підприємствами в українських реаліях. Досягнення поставленої у дослідженні мети передбачено реалізувати з використанням методів: наукової абстракції та теоретичного узагальнення (визначення сутності понять та дефініцій); структурно-функціонального (оцінка стану розвитку підприємств елеваторного господарства України); аналізу і синтезу (обробка статистичних даних і обґрунтування висновків); формалізації, графічного (інтерпретація отриманих результатів в процесі дослідження); монографічного (вивчення досвіду ведення окремих практик); абстрактно-логічного (формулювання висновків) та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Підтримка репутації вітчизняного аграрного сектору, як ключового гравця на світових продовольчих ринках (стосовно зернових і олійних культур) вимагає організації ефективної системи розподілу продукції, що здатна задовольнити запити як зовнішніх так і внутрішніх ділових партнерів. Одним із базових елементів логістичного ланцюга руху зернових і олійних культур від виробника до кінцевого споживача, а також потенційно потужним гравцем на ринку продуктів первинної переробки збіжжя є підприємства елеваторного господарства України.

В довоєнний період галузь активно розвивалася, що обумовлювалося стійкою тенденцією до нарощування обсягів виробництва зернових та олійних культур, сприятливою кон'юктурою світових ринків і як результат зростання попиту товаровиробників на послуги пов'язані із зберіганням, доведенням до необхідних товарних кондицій потужностей. Існуючу потребу намагалися задовольнити як комерційні підприємства із зберігання зерна так і безпосередньо товаровиробники. Перші докладали зусиль до розширення можливостей існуючих елеваторів та будівництва нових, розраховуючи таким чином масштабувати свій бізнес. Активно намагалися в цей же період забезпечити автономність свого функціонування аграрії, яких за площею оброблюваних земель можна віднести, за масштабом діяльності, до середніх підприємницьких структур, створюючи/нарощуючи власні потужності. Таким, чином на початок 2022 року в Україні функціонувала багаторівнева система елеваторних підприємств, що різнилися між собою обсягами потужностей, політикою діяльності, організаційно-правовою формою, спеціалізацією (мова про обслуговування окремих сегментів культур). Вона мала чітко спрямовану орієнтацію на забезпечення, в першу чергу, реалізації експортного потенціалу аграрного сектору, тобто руху збіжжя до морських портів на Чорному та Азовському морях (понад 90% зовнішньоекономіч-

них операцій передбачали використання морського транспорту). Внутрішні перевезення реалізувалися за допомогою автомобільного, залізничного та річкового транспорту. Причому, перший використовувався для перевалки збіжжя на відстані до 200 км і передбачав виконання логістичних операцій пов'язаних із доставкою збіжжя в порт (в основному це стосувалося південних областей) або ж до лінійних елеваторів, що надавали можливість подальшого транспортування залізницею чи річкою Дніпро (мова про східні, північні та західні регіони).

Незважаючи на розгалужену мережу підприємств із зберігання зерна, основою якої стали елеватори радянської доби, одним із її вагомих недоліків були досить високі фінансові витрати на внутрішню логістику (як фінансові так і часові) через невідповідність/не оптимальність діючих маршрутів потребам та запитам сучасного аграрного експорту. Так, згідно досліджень фахівців аналогічні витрати в Німеччині та Франції були нижчими на 40%, а США — 30% (в розрахунку на 1 т близько 20 дол. США) [6]. Проте, в останні передвоєнні роки ця проблема успішно вирішувалася шляхом активних інвестицій трейдерів та інших зацікавлених сторін у розбудову необхідної інфраструктури.

Розпочата в лютому 2022 року повномасштабна війна Російської Федерації проти України призвела до дестабілізації зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування всіх суб'єктів національної економіки, що проявилось у його нестабільності та низькому рівні прогнозованості, а отже і створенні додаткових загроз та викликів перед бізнесом. Не минули зазначені зміни і підприємства елеваторного господарства, що проявилось у втраті частини виробничих потужностей, дефіциті кваліфікованих трудових ресурсів, посиленні ризиків у енергетичній сфері, трансформуванні запитів та потреб аграріїв, переспрямуванні логістичних маршрутів руху зерна, як на внутрішньому ринку так і закордонні. Зазначені виклики здійснюють досить потужний вплив не лише на ефективність господарської діяльності елеваторів, а й визначають сам факт їх існування. Проведемо більш детальний аналіз та обґрунтування вище зазначених чинників.

Станом на початок 2022 року сумарні сертифіковані потужності елеваторних підприємств України оцінювалися на рівні 56,6 млн. т одночасного зберігання. Проте, за перші місяці російського вторгнення галузь втратила за оцінками експертів близько 15% від заявленого обсягу (збитки оцінювалися в 1,1 млрд. дол. США) [7], як в результаті окупації територій південно-східних областей так і нанесення ударів по об'єктах, що розташовані в тилу українських захисників. Загалом за понад три роки військових дій елеваторна галузь України зазнала втрат (повністю зруйновані/відсутній контроль) на 6,9 млн. т потужностей (рис. 1), що належали 205 господарюючим суб'єктам на території 9 областей [8].

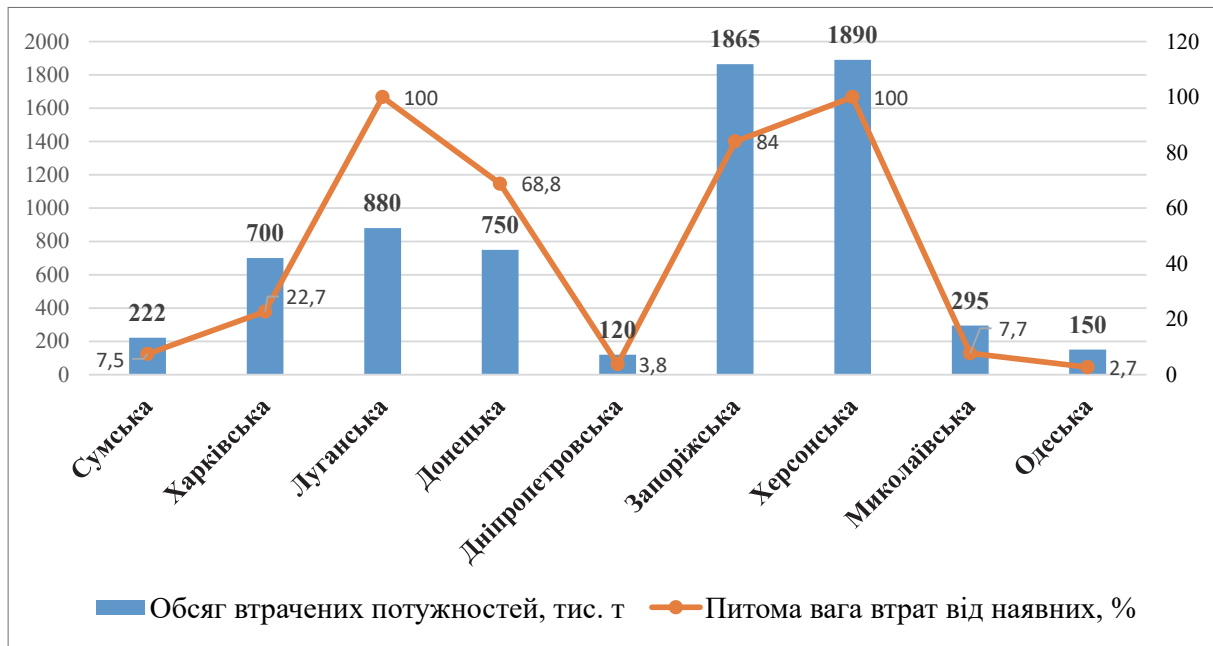


Рис. 1. Втрати виробничих потужностей елеваторними підприємствами України в розрізі областей від російської агресії (станом на жовтень 2024 року)

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Активна фаза війни не змогла повністю зупинити розбудову нових та розширення можливостей існуючих об'єктів (загалом 32 позиції реалізація яких мала місце в 2022 році), що локаційно знаходилися на територіях центральних і західних областей країни. Характерною особливістю даного процесу є те, що масштабні інфраструктурні проекти реалізувалися переважно на західному прикордонні країни, де здійснювалося будівництво так званих «сухих портів», функціональне призначення яких полягає в забезпеченні перевалки збіжжя для подальшого експорту залізничним та автомобільним транспортом через територію країн ЄС. Крім того, найактивнішими інвесторами і рушіями продовження будівельних робіт стали середні за розміром земельного банку аграрні підприємства, оскільки, на думку багатьох експертів галузі, саме вони на той момент ефективно поєднували низку ключових факторів, серед яких: наявність власних інвестиційних ресурсів, здатність до оперативного прийняття управлінських рішень, а також високий рівень зацікавленості, зумовлений гострою потребою у відповідній інфраструктурі через низку причин. В подальші роки даний процес мав продовження і на кінець 2024 року елеваторна галузь відновила сертифіковані потужності до 52,1 млн. т, що становило 92% від довоєнного рівня. Станом на 2022–2023 роки негативним аспектом у відновленні і розбудові елеваторного господарства країни стало призупинення дії державної програми від 2017 року, що передбачала компенсації аграріям за придбання техніки та обладнання вітчизняних товаровиробників (25% вартості, а для дрібних — 40%). Однак в бюджеті

країни на 2024 рік на зазначені потреби вже було закладено 1 млрд. грн, що принесло позитивні наслідки [9]. Оцінюючи ситуацію в цілому, слід відмітити зростання рівня забезпеченості виробленої продукції потужностями для зберігання, оскільки обсяги її виробництва зменшилися в більшій мірі через окупацію значних територій та неможливість ведення аграрного бізнесу в прифронтній зоні.

Ще одним викликом в сфері матеріально-технічного забезпечення для підприємств із зберігання зерна став дефіцит запасних частин для проведення ремонтних робіт та відповідного сервісного обслуговування, оскільки в довоєнний період близько 90% обладнання мало іноземне походження, а їх виробники в значній мірі скоротили свою присутність на українському ринку виходячи із існуючої безпекової ситуації. Нішу, що звільнилася активно почали заповнювати українські компанії (наприклад, KMZ Industries), що змогли в досить короткі терміни підлаштуватися під запити бізнесу та запропонувати альтернативні рішення.

Події 2022 року спричинили тектонічні зрушення в демографічній ситуації [10], що негативно позначилася на забезпеченні галузей національної економіки трудовими ресурсами. Не стало виключенням і елеваторне господарство України, що через міграційні процеси (як в середині країни, так і за її межі) та мобілізацію до лав ЗСУ відчуло практично відразу дефіцит кваліфікованої робочої сили, в першу чергу це стосувалося робітничих професій (втрати за 2022 рік від довоєнного оцінювалися на рівні близько 90% [11]). Практичні кроки із вирішення кадрової проблеми не відрізнялися оригінальністю і прак-

тично в усіх сферах економіки вирішувалися двома шляхами: повернення на роботу людей пенсійного віку та найм нових працівників без досвіду. Останніх намагалися активно залучати серед внутрішньо переміщених осіб, враховуючи той факт, що переважна більшість із них представляла промислово розвинуті регіони. Однак, політика держави пов'язана із обов'язковою реєстрацією всіх працівників чоловічої статі у ТЦК і СП значно обмежила розмір вказаного ресурсу. Крім того, ті кадри яких вдалося залучити, не зважаючи на базові професійні компетентності, потребували додаткового навчання та ознайомлення із специфікою підприємств. Особливо це стосується працівників, які здійснюють контроль за виконанням окремих технологічних процесів (наприклад, сушіння зерна). Така ситуація призвела до зростання витрат елеваторів на навчання персоналу та спричинила до фінансових втрат через недостатню професійні дії, що призвели до перевитрати ресурсів або зниження якісних параметрів продукції [12].

Додатково стабілізації ситуації повинно було сприяти запроваджене державою часткове бронювання персоналу підприємств критичної інфраструктури. Проте, на практиці воно не змогло в повній мірі вирішити питання, оскільки «правила гри» досить часто переглядалися та трактувалися по різному зацікавленими сторонами, що серед діючих/потенційних працівників викликає недовіру до державних інституцій.

Одним із ключових ресурсів, що дозволяють надавати елеваторам базові послуги є енергетичні (становлять в середньому близько 60% від собівартості), тому забезпечення необхідного рівня безпеки за вказаним параметром є життєво необхідним для них. Серйозним викликом для таких підприємств стали цілеспрямовані обстріли російськими загарбниками спочатку електричної інфраструктури країни, а в подальшому і газової. Така ситуація змусила господарючі суб'єкти шукати та створювати альтернативні джерела постачання енергетичних ресурсів з метою забезпечення автономності, а отже зменшення залежності від традиційних постачальників в разі виникнення кризових ситуацій. На практиці це завдання вирішувалося через закупівлю генераторів (на різних типах палива), будівництво когенераційних установок, переведення основних технологічних процесів (наприклад, сушіння зерна) на альтернативні види палива (палети, соломі і т.д.). Крім того, розбудова інфраструктури для використання останніх в перспективі дозволить, за правильного підходу, мінімізувати собівартість надання послуг та позитивно вплинути на навколишнє середовище. Зазначені заходи значно зменшили енергетичні ризики функціонування підприємств елеваторного господарства України і будуть актуальними до завершення воєнних дій.

Обсяги виробництва зернових і олійних культур в Україні значно перевищують потреби внутріш-

нього ринку. Станом на 2021/2022 МР за зерновими культурами на споживання в середині країни припадало близько 20% валових зборів [13] (в розрізі культур показник значно коливається: для кукурудзи, пшениці та ячменю він значно нижчий, а для круп'яних — вищий) та 8% від вироблених рослинних олій [14] (в основному соняшникової). Ситуація в подальші роки не зазнала істотних змін, оскільки за даними органів статистики понад шість мільйонів осіб покинули територію країни та значна кількість перебуває на окупованих територіях. Таким чином, надлишки продукції експортувалися на закордонні ринки, на майже 99% морським транспортом. За такого стану справ лінійні елеватори виконували роль своєрідних центрів формування великих партій збіжжя для транспортування його в порти Чорного і Азовського морів (мова про зернові, сою та ріпак) та до профільних переробних підприємств основним ареалом розміщення яких були південні області (стосується насіння соняшнику). Багаторічний, практично незмінний стан справ щодо напрямів руху логістичних потоків дозволив елеваторним підприємствам розробити оптимальні маршрути та алгоритми роботи, проте з початком повномасштабної війни (особливо перших чотири місяці) така система перестала функціонувати і потребувала значної перебудови. В першу чергу це було пов'язано із блокуванням морських перевезень (в подальшому частковим відновленням) та переправленням їх із південного напрямку на західний (виконання експортних операцій автомобільним і залізничним транспортом) і південно-західний (порти на річці Дунай) [15]. Крім того, бойові дії в південно-східних регіонах негативно позначилися на внутрішніх перевезеннях (повністю унеможливили використання логістики по річці Дніпро та частково порушили залізничні перевезення), що значно вплинуло в сторону збільшення логістичного плеча. Це відповідним чином вплинуло на вартість транспортування та алгоритм відвантаження збіжжя елеваторами. Крім того, здійснення експорту через/або в країни ЄС висунуло перед операторами ринку (виробниками, посередницькими структурами) підвищені вимоги щодо якісних параметрів та умов транспортування. Таким чином, підприємства елеваторного господарства України намагаючись залишатися конкурентоспроможними змушені було переходити на відносно нові стандарти роботи, що потребувало додаткових капіталовкладень та інноваційних рішень.

Українські елеватори традиційно надають послуги (табл. 1) пов'язані із прийманням/відвантаженням, сушінням, очищенням, зберіганням, документальним супроводом договорів купівлі-продажу збіжжя, виписками складських квитанцій, проведення лабораторних аналізів з метою визначення якісних параметрів фактично представленої продукції. Слід також відмітити розподіл таких господарючих суб'єктів за спеціалізацією відносно кількості

Таблиця 1

**Перелік послуг елеваторів України за основним напрямом діяльності**

Довжина товару-мікс	Ширина товару-мікс		
	послуги пов'язані із переміщенням збіжжя	послуги пов'язані із покращенням та збереженням якісних параметрів	додаткові послуги
	приймання	сушіння	комбайнові послуги
	лабораторні аналізи	очищення	транспортування збіжжя
	виписка складських квитанцій	зберігання	підготовка насіння до сівби
	переоформлення зерна з одного власника на іншого	активне вентилявання	надання інформації про стан ринкової кон'юнктури стосовно певного виду збіжжя
формування товарних партій зерна	охолодження зерна	переробка збіжжя на давальницьких умовах (борошно, комбікорм, крупи, олія і т.і.)	

Джерело: власні узагальнення

культур з якими вони одночасно працюють (вся номенклатура чи лише чітко визначений перелік).

В довоєнний період здобувачі послуг (аграрні товаровиробники) акцентували увагу на здатності конкретного підприємства в максимально стислі терміни довести представлене збіжжя до необхідних товарних кондицій та забезпечити його доставку до морських портів за прийнятною вартістю. Таким чином, операції пов'язані із вирішенням даного завдання і складали основні джерела формування прибутковості елеватора (мова про комерційний сегмент), а така послуга як зберігання, на термін до 3 місяців, пропонувалася клієнтам за символічну плату чи безкоштовно в якості бонусу. Така схема працювала до 2022 року, коли аграрії, в першу чергу середні та дрібні, акцентували свій бізнес на експортоорієнтованих культурах та здійснювали реалізацію до завершення поточного календарного року.

Блокування морських перевезень з початком війни призвело до часткового колапсу системи, оскільки в середині країни виявилися нагромадженими досить великі запаси збіжжя у товаровиробників, що не знаходили покупця на внутрішньому ринку. Результатом стало, навіть попри розвиток альтернативних каналів експорту, зниження закупівельних цін до рівня собівартості виробництва або і нижче неї. Особливо уразливими виявилися дрібні товаровиробники, що не мали змоги вплинути на ціну через забезпечення достатньо великих партій товару. Ситуація дещо покращилася починаючи із 2023 року, коли по-перше в певній мірі налагодилася експортна логістика, а по-друге аграрії здійснили часткову/повну переорієнтацію на вирощування культур, що зорієнтовані на внутрішнє споживання або відносяться до категорії нішевих. Відбулися також зміни і в стратегії збутової діяльності господарств, коли вони почали більш виважено відноситися до вибору періоду реалізації продукції. Як наслідок, з боку виробництва зріс рівень попиту на можливість тривалого періоду зберігання збіжжя, а також на здійснення таких дій стосовно ширшого спектру культур. Все це

відбувалося на фоні повного/часткового призупинення досить значною кількістю представників дрібного бізнесу підприємницької діяльності з різних причин (наприклад, мінімізація фінансових втрат, мобілізація до лав ЗСУ, міграційні процеси та ін.). На фоні довоєнного дефіциту потужностей елеваторних підприємств, в окремих локаціях виникла конкуренція між ними за клієнта, що посилилася намаганнями останніх розміщувати зібраний врожай у регіонах із нижчим ризиком втрати його через бойові дії, наближеністю до основних логістичних маршрутів.

Важливим критерієм залучення клієнтів для комерційних елеваторів залишається їхня тарифна політика. Негативними факторами стосовно її формування є досить високий рівень інфляції, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів, необхідність додаткових інвестицій, що призвело до зростання вартості послуг протягом досліджуваного періоду (табл. 2).

З іншої сторони менеджмент підприємств розуміє, що закупівельні ціни на експортоорієнтовані культури формуються на основі кон'юнктури міжнародних ринків, що відзначаються в грошовому вимірі відносною стабільністю, а тому виробники є досить чутливими до них, враховуючи факт значного зростання логістичних витрат в середині країни. Таким чином, елеватори намагаються шукати можливості мінімізації власних витрат, що відповідно повинно сприяти встановленню тарифів, які б були прийнятними для всіх зацікавлених сторін. Аналізуючи рівень тарифів у розрізі окремих суб'єктів підприємницької діяльності слід відмітити спільний для них загальний тренд стосовно зростання та досить значні коливання, що залежать від локації де знаходяться виробничі потужності; терміну введення їх в дію та проведення робіт із модернізації; політики компанії; рівня конкуренції в регіоні та наявності конкурентних переваг, що вигідно вирізняють вказане підприємство з поміж інших.

Важливим кроком у забезпеченні стабільного функціонування підприємств елеваторного госпо-

Таблиця 2

**Тарифи на послуги елеваторів України, грн (усереднені показники)**

Найменування послуги	Одиниці виміру	2020/2021 маркетинговий рік	2024/2025 маркетинговий рік
Приймання	за 1 т	20,00	30,00
Очистка	за 1 тонну / %	19,86	36,00
Сушіння	за 1 тонну / %	54,65	100,00
Зберігання	за 1 т/добу	2,10	4,00
Переоформлення зерна з одного власника на іншого	за партію	102,00	180,00
Відвантаження			
автотранспорт	за 1 т	65,00	215,00
жд транспорт		180,00	250,00

Джерело: складено автором за результатами моніторингу прейскурантів елеваторів розміщених на корпоративних сайтах

дарства України в довгостроковій перспективі, виходячи з умов, що сформувався під впливом російської агресії, є перехід від розрізаних програм лояльності до формування співпраці із діючими та потенційними клієнтами на засадах концепції маркетингу партнерських відносин. Вона передбачає розробку і впровадження в діяльність господарюючого суб'єкта системної взаємодії заснованої на взаємовигідній та прозорій співпраці ділових партнерів, що носитиме довготривалий характер [16]. Базисом її побудови є розвинуті комунікаційні зв'язки між організаціями, що дозволять досягти кращого розуміння потреб та запитів партнерів, сформують необхідний рівень довіри. Ключовим елементом реалізації такої концепції виступатиме працівник компанії, який відповідає за співпрацю з конкретним клієнтом та акумулюватиме інформацію про всі аспекти співпраці з ним.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Російське вторгнення в Україну 2022 року кардинальним чином вплинуло на середовище функціонування підприємств елеваторного господарства України та унеможливило подальшу реалізацію довоєнних стратегій поведінки у бізнес-середовищі. Ключові виклики для суб'єктів галузі умовно можна розділити на дві групи: перша, сектор ресурсів — втрата частини виробничих потужностей, проблеми із запасними частинами і сервісним обслуговуванням, дефіцит кваліфікованих кадрів робітничих професій, підвищення ризиків у сфері енергетики; друга, зміни у запитах клієнтів та умовах ведення бізнесу. Посиллює негативний ефект високий рівень інфляції національної валюти на фоні

курсової стабільності долару США, на основі якого здійснюються експортно-імпорتنі операції. За таких несприятливих умов галузь демонструє здатність до адаптації та відновлення.

Критичною умовою ефективного функціонування підприємств є удосконалення кадрової політики з акцентом на зниження плинності персоналу, а також поступова автоматизація виробничих процесів з метою підвищення продуктивності та зменшення витрат. Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку елеваторних підприємств виступає диверсифікація господарської діяльності, зокрема через формування ланцюгів створення високої доданої вартості, наприклад через організацію багаторівневої переробки сільськогосподарської продукції, а також розширення спектра послуг, орієнтованих на потреби цільових груп споживачів. Ключового значення набуває формування сталої системи взаємодії з наявними та потенційними клієнтами, що має забезпечити, з одного боку, підвищення рівня їх лояльності, а з іншого — створення фундаменту довгострокової співпраці. Реалізація такої ініціативи передбачає наявності добре налагодженої системи інформаційного забезпечення, основою якої є постійний моніторинг як зовнішнього так і внутрішнього середовища компанії та проведення досліджень заснованих на принципах маркетингу.

Подальші дослідження передбачають продовження моніторингу мінливого середовища функціонування підприємств елеваторного господарства України та пошуку/обґрунтування моделей поведінки його суб'єктів у контексті адаптації та сталого розвитку в повоєнних умовах.

**Література**

1. Бойко В.В. Інноваційні засади розвитку інфраструктури аграрного ринку. *Економіка та управління національним господарством*. 2021 № 59. С. 17–22.
2. Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановська О.Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 29–38.
3. Коваленко М.В. Економічне обґрунтування інноваційних технологій зберігання зерна. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/53.pdf) (дата звернення: 01.07.2025).
4. Пархоменко О.С., Кулешова О.С. Інфраструктура ринку зерна в Україні: виклики та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4671> (дата звернення: 05.07.2025).
5. Пенькова О., Харенко А., Соковніна Д. Використання інструментарію маркетингу послуг елеваторами України. *Економіка та суспільство*. 2021. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-40>.
6. Маслак О. Логістика експорту зерна в Україні. URL: <https://propozitsiya.com/ua/logistika-eksportu-zerna-v-ukrayini> (дата звернення: 24.06.2025).
7. Гайдук О. Підсумки 2022 року: руйнування і будівництво елеваторів. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/185-pidsumki-2022-ruynuvannya-i-budivnitstvo-elevatoriv> (дата звернення: 22.06.2025).
8. Елеваторний виклик — 2024: нестача запчастин і сервісу. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/elevatornij-viklik-2024-nestacha-zapchastin-i-servisu> (дата звернення: 29.06.2025).
9. Валерія Калашник: ринок елеваторного обладнання був і залишається конкурентним. URL: <https://latifundist.com/interview/736-valeriya-kalashnik-rinok-elevatornogo-obladnannya-buv-i-zalishayetsya-dosit-konkurentnim> (дата звернення: 28.06.2025).
10. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2023. Том 27, № 2. С. 28–40.
11. Сирота М. Під час війни елеватори втратили до 90% спеціалістів. URL: <https://kurkul.com/news/33944-pid-chas-viyuni-elevatori-vtratali-do-90-spetsialistiv> (дата звернення: 30.06.2025).
12. Щербань С. Виклики нового сезону — що найбільше турбує елеваторний ринок України на старті 2024/25 МР. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/218-vikliki-novogo-sezonu-scho-naybilshe-turbuye-elevatorniy-rinok-ukrayini-na-starti-2024-25-mr> (дата звернення: 30.06.2025).
13. Ринок зернових України: попит та пропозиція у 2021/2022 маркетинговому році. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/960-pinok-zernovih-ukrayini-popit-ta-propozitsiya-u-2021-2022-marketingovomu-rotsi> (дата звернення: 02.07.2025).
14. Олійні/Аграрні ринки/Ведення бізнесу. URL: [https://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/agrarni\\_rinki/oliyni](https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/oliyni) (дата звернення: 08.07.2025).
15. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Трансформація маркетингової логістики експорту української продукції рослинництва в умовах повномасштабної війни з РФ. *Науковий вісник МДУ. Серія «Економіка»*. 2023. Том 10, № 1. С. 37–48.
16. Козар Г. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4122/1.pdf> (дата звернення: 08.07.2025).

**References**

1. Boiko, V. V. (2021) Innovatsiini zasady rozvytku infrastruktury ahrarnoho rynku. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, vol. 59. pp. 17–22 [in Ukrainian].
2. Ilchuk, M. M., Konoval, I. A., Baranovska, O. D. (2019) Rozvytok rynku zerna v Ukraini ta yoho stabilizatsiia. *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 29–38. [in Ukrainian].
3. Kovalenko, M. V. (2018) Ekonomichne obgruntuvannya innovatsiinykh tekhnolohii zberihannia zerna. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/53.pdf) [in Ukrainian].
4. Parkhomenko, O. S., Kulieshova, O. S. (2024) Infrastruktura rynku zerna v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy rozvytku. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4671> [in Ukrainian].
5. Penkova, O., Kharenko, A., Sokovnina, D. (2021) Vykorystannia instrumentariiu marketynhu posluh elevatoramy Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-40> [in Ukrainian].
6. Maslak, O. Lohistyka eksportu zerna v Ukraini. Available at: <https://propozitsiya.com/ua/logistika-eksportu-zerna-v-ukrayini> [in Ukrainian].
7. Haiduk, O. Pidsumky 2022 roku: ruynuvannya i budivnytstvo elevatoriv. Available at: <https://elevatorist.com/spetsproekt/185-pidsumki-2022-ruynuvannya-i-budivnitstvo-elevatoriv> [in Ukrainian].
8. Elevatornyi vyklyk — 2024: nestacha zapchastyn i servisu. Available at: <https://aggeek.net/ru-blog/elevatornij-viklik-2024-nestacha-zapchastin-i-servisu> [in Ukrainian].
9. Valeriia Kalashnyk: rynek elevatornogo obladnannya buv i zalyshaietsia konkurentnym. Available at: <https://latifundist.com/interview/736-valeriya-kalashnik-rinok-elevatornogo-obladnannya-buv-i-zalishayetsya-dosit-konkurentnim> [in Ukrainian].

10. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Marketynhovy analiz seredovyshcha funktsionuvannia ahrarnykh pidpriemstv. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, vol. 2, pp. 28–40 [in Ukrainian].
11. Syrota, M. Pid chas viiny elevatory vtratyly do 90% spetsialistiv. Available at: <https://kurkul.com/news/33944-pid-chas-viiny-elevatori-vtratyli-do-90-spetsialistiv> [in Ukrainian].
12. Shcherban, S. Vyklyky novoho sezonu — shcho naibilshe turbuie elevatorni rynek Ukrainy na starti 2024/25 MR. Available at: [https://elevatorist.com/spetsproekt/218-vikliki-novogo-sezonu — scho-naybilshe-turbuye-elevatorniy-rinok-ukrayini-na-starti-2024-25-mr](https://elevatorist.com/spetsproekt/218-vikliki-novogo-sezonu—scho-naybilshe-turbuye-elevatorniy-rinok-ukrayini-na-starti-2024-25-mr) [in Ukrainian].
13. Rynek zernovykh Ukrainy: popyt ta propozytsiia u 2021/2022 marketynhovomu rotsi. Available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/960-pinok-zernovih-ukrayini-popit-ta-propozitsiya-u-2021-2022-marketingovomu-rotsi> [in Ukrainian].
14. Oliini/Ahrarni rynky/Vedennia biznesu. Available at: [https://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/ahrarni\\_rinki/liyni](https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/ahrarni_rinki/liyni) [in Ukrainian].
15. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Transformatsiia marketynhovoii lohistyky eksportu ukrainskoi produktsii roslynnytstva v umovakh povnomasshtabnoi viiny z RF. *Naukovyi visnyk MDU*. Seriiia “Ekonomika”, vol. 1, pp. 37–48 [in Ukrainian].
16. Kozar, H. Marketynh partnerskykh vidnosyn yak osnova vedennia suchasnoho biznesu. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4122/1.pdf> [in Ukrainian].