

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕЛЕВАТОРНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

**М. М. БАБІЙ**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
(доктор філософії)

**Уманський національний університет**

*Досліджено засади стратегічного розвитку елеваторного господарства України в умовах трансформацій аграрного сектору. Проаналізовано інтереси ключових стейкхолдерів та їх вплив на розвиток галузі. Встановлено, що конкурентне середовище характеризується високою інтенсивністю, посиленням ролі споживачів і поширенням альтернативних рішень. На основі моделі п'яти сил Портера оцінено конкурентні параметри та визначено тенденції трансформації галузі. Обґрунтовано необхідність переходу до логістично-сервісної моделі розвитку, диверсифікації послуг і інтеграції у ланцюги створення вартості, що має базуватися на кооперації, інтеграції та узгодженні інтересів учасників ринку.*

**Ключові слова:** елеваторне господарство, стейкхолдери, конкурентне середовище, стратегічний розвиток, інтеграційні процеси.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна, розпочата російською федерацією, суттєво трансформувала роль елеваторного господарства в аграрному секторі України, перетворивши його з допоміжної інфраструктурної ланки на стратегічний елемент забезпечення ефективності виробництва та збуту продукції рослинництва. Порушення традиційних логістичних маршрутів і переорієнтація потоків зерна на альтернативні канали зумовили формування нової функціональної ознаки підприємств зі зберігання зерна як логістичних хабів, що забезпечують накопичення, перевалку та адаптацію продукції до різних видів транспорту. Водночас ускладнення експорту та зниження його темпів посилили значення елеваторів у забезпеченні довгострокового зберігання продукції, що обумовило підвищення вимог до їх технічного стану, ефективності систем сушіння, аерації та контролю якості. Це є досить важливим для товаровиробників, оскільки визначає рівень їх втрат збіжжя та впливає на стабільність ринкової пропозиції. Паралельно, в умовах логістичних обмежень і нерівномірного доступу до експортної інфраструктури, загострилася конкуренція між операторами елеваторного ринку. Особливо це проявляється через формування додаткових конкурентних переваг об'єктів, розташованих поблизу західних кордонів і ключових транспортних вузлів, що посилює їх вплив на процеси ціноутворення. Додатковими викликами стали руйнування частини інфраструктури та втрата потужностей на тимчасово окупованих територіях, що спричинило зміщення географії зберігання зерна. У відповідь на ці ризики

активізувалася інвестиційна діяльність товаровиробників у мобільні та децентралізовані формати зберігання. Водночас спостерігається посилення вертикальної інтеграції, за якої аграрні підприємства прагнуть контролювати повний ланцюг створення вартості, мінімізуючи залежність від зовнішньої інфраструктури. Зростає також маркетингова складова функціонування елеваторів, що дедалі більше виступають інструментом формування довіри до якості продукції через сертифікацію, простежуваність і відповідність міжнародним стандартам.

Сукупність зазначених змін обумовлює необхідність формування нової стратегії розвитку елеваторного господарства країни, орієнтованої на врахування інтересів усіх ключових стейкхолдерів. Це дозволить забезпечити збалансований розвиток галузі, підвищити її ефективність і зміцнити конкурентоспроможність аграрного сектору України загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку ефективності елеваторного господарства України традиційно викликала підвищений інтерес з боку наукової спільноти. Він значно посилювався з нарощуванням аграрного експорту, основу якого становили зернові культури та продукти переробки олійних. Російська агресія, сформувавши несприятливі умови для функціонування галузі, стимулювала нові дослідження для пошуку можливостей вирішення проблемних аспектів. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити два основні підходи до дослідження елеваторного господарства. Перший передбачає його розгляд як складової інфраструктури зернового ринку. Так, у дослідженні Пархоменко О. С. та Кулешової О. С. [1] обґрунтовано значення інфраструктурного забезпечення для стабільного функціонування зернового ринку, при цьому особливу увагу приділено логістичним складовим (транспортній, складській та інформаційній), що визначають ефективність переміщення та зберігання зернової продукції. Розвиваючи зазначений підхід, Фурман І. [2] акцентувала увагу на стратегічних напрямках розвитку підприємств зернового профілю, зокрема підкреслює доцільність формування запасів відповідної продукції як інструменту підвищення гнучкості господарської діяльності, розвитку власної переробки та зниження залежності від зовнішніх логістичних обмежень. Важливим аспектом функціонування елеваторного господарства є інформаційне забезпечення відповідних процесів. Седікова І. О. [3] довела, що ефективність систем зберігання і переробки зерна значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційної складової, що забезпечує координацію потоків продукції та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У свою чергу, Андрійчук В. Г. та Ходзіцька К. Р. [4] розглядали зберігання сільськогосподарської продукції як важливий інструмент підвищення економічної ефективності діяльності товаровиробників, обґрунтовуючи доцільність її реалізації у більш сприятливі періоди ринкової кон'юнктури. Подібної позиції дотримуються Семенда Д. та ін. [5], які підкреслюють визначальну роль логістики у формуванні економічних результатів реалізації продукції рослинництва, зокрема через оптимізацію витрат і підвищення ефективності збутових операцій. Комплексне бачення інфраструктурного забезпечення зернової галузі представлено у дослідженні Півторака М. В. та

Шпичка Д. О. [6], де здійснено оцінку сучасного стану виробничої інфраструктури, включаючи елеваторно-складське господарство, та окреслено ключові проблеми її розвитку, пов'язані з технічним зношенням, нерівномірністю розміщення та обмеженістю інвестиційних ресурсів.

Другий підхід до досліджень передбачає розгляд елеваторного господарства як самостійної сфери економічної діяльності. Зокрема, Волощук О. М. [7] аналізує вплив воєнного стану на діяльність підприємств галузі, обґрунтовуючи необхідність перегляду стратегій управління виробництвом, адаптації до нових логістичних умов та підвищення рівня стійкості бізнес-процесів. Технологічні аспекти функціонування елеваторів вивчалися Соколовською О. та Валевською Л. [8], де оцінено ефективність процесів приймання зерна з автомобільного транспорту, а також Шпаком В. М. [9], який обґрунтовує напрями удосконалення технологій операцій приймання, зберігання та відвантаження зерна. Важливим фактором підвищення ефективності галузі є просторові аспекти її розвитку. Мельник В. та Кісіль В. [10] довели, що зміна географії розміщення елеваторних потужностей суттєво впливає на логістичні потоки зернової продукції, формуючи нові центри концентрації та маршрути транспортування. Водночас Пенькова О. та ін. [11] акцентували увагу на необхідності активного використання маркетингових інструментів елеваторними підприємствами, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку відповідних послуг. Питання впровадження інноваційних технологій зберігання зерна та їх економічної доцільності розкрито у дослідженні Коваленка М. В. [12], де доведено їх вплив на зниження втрат продукції та підвищення ефективності використання ресурсів. Окремий напрям досліджень пов'язаний з оцінкою екологічних наслідків функціонування галузі, що відображено у роботі Герасимчук О. П. [13], яка підкреслює необхідність врахування екологічних обмежень у процесі розвитку елеваторної інфраструктури.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань та їх комплексний характер, більшість із них зосереджена на окремих аспектах функціонування елеваторного господарства або розглядає його у складі зернового ринку. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання формування цілісного бачення стратегічного розвитку елеваторного господарства України як самостійної галузі з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів (аграрних товаровиробників, трейдерів і комерційних підприємств, що здійснюють зберігання зерна). Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

**Метою статті** є аналіз сучасного стану та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку елеваторного господарства України через призму інтересів ключових стейкхолдерів із врахуванням особливостей конкурентного середовища.

**Методика досліджень.** Методологічною основою дослідження виступає системний (забезпечує комплексне бачення трансформаційних процесів, що відбуваються в елеваторному господарстві України) та прогностичний (формулювання висновків, щодо подальшого розвитку галузі) підходи.

Застосовано методи аналізу і синтезу (декомпозиція функціонування галузі на окремі складові та формування узагальнених висновків), порівняння (зіставлення інтересів ключових стейкхолдерів, а також трансформаційних змін у довоєнний і воєнний періоди), економіко-статистичні (обробка й інтерпретації кількісних даних щодо потужностей зберігання, структури посівних площ, інвестиційної активності та інших параметрів розвитку галузі), графічний (візуалізація отриманих результатів), експертних оцінок (виявлення поведінкових аспектів функціонування галузі), індукції та дедукції (узагальнення тенденцій розвитку галузі та формування теоретичних висновків), модель п'яти сил М. Портера (ідентифікація ключових факторів впливу та обґрунтування перспектив подальшої трансформації елеваторного господарства). Інформаційною базою дослідження є матеріали аналітичних ресурсів, експертні оцінки та наукові напрацювання вчених з досліджуваної проблематики.

**Результати досліджень.** Стратегічний розвиток елеваторного господарства України покликаний забезпечити підвищення ефективності функціонування аграрного ринку, оскільки його належний рівень забезпечує безперервність руху зернової продукції, сприяє зниженню втрат, пом'якшує цінові коливання та створює передумови для формування доданої вартості на всіх етапах логістичного ланцюга. За сучасних умов досягти бажаного результату практично неможливо без комплексного врахування інтересів ключових стейкхолдерів, а саме держави, товаровиробників, трейдерів та комерційних підприємств із зберігання зерна, кожен із яких формує власне бачення відповідно до своїх пріоритетів.

З позиції держави елеваторна інфраструктура є критично важливим елементом національної логістичної системи та інструментом реалізації аграрної політики, а її стратегічний розвиток пов'язується з формуванням збалансованої, технологічно розвиненої й конкурентної системи, здатної враховувати комерційні інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечувати ефективне функціонування аграрного сектору та його інтеграцію у глобальні ринки. Реалізація такого підходу, на наше переконання, передбачає розробку комплексної державної стратегії, що має сприяти створенню умов для розвитку доступної та ефективної інфраструктури зберігання зерна через стимулювання інвестицій, модернізацію потужностей і відновлення пошкоджених об'єктів, забезпечення розвитку конкурентного середовища, інтеграцію елеваторів у національні та міжнародні логістичні коридори з метою оптимізації експортних потоків.

Моніторинг думок менеджменту аграрних формувань, що функціонують в сучасних умовах, свідчить, що елеваторне господарство вважається ними одним із інструментів управління доходністю і мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією продукції. Воно забезпечує зменшення післязбиральних втрат і збереження якісних характеристик зерна, що особливо є важливим в умовах зростання вимог ринку. Також створює можливості для гнучкого управління збутом, зокрема через відтермінування реалізації продукції до періодів більш сприятливої цінової кон'юнктури, що позитивно впливає на рівень доходності господарств; сприяє посиленню переговорних позицій виробників у взаємовідносинах із трейдерами, зменшуючи їх залежність від вимушеного швидкого продажу продукції після збору врожаю. Взаємовигідна співпраця з

комерційними елеваторами дозволяє господарствам оптимізувати витрати за рахунок зниження потреби у власних складських потужностях, а також отримувати доступ до комплексу супутніх послуг, включаючи сушіння, доробку, сертифікацію, лабораторний контроль і оформлення складських документів.

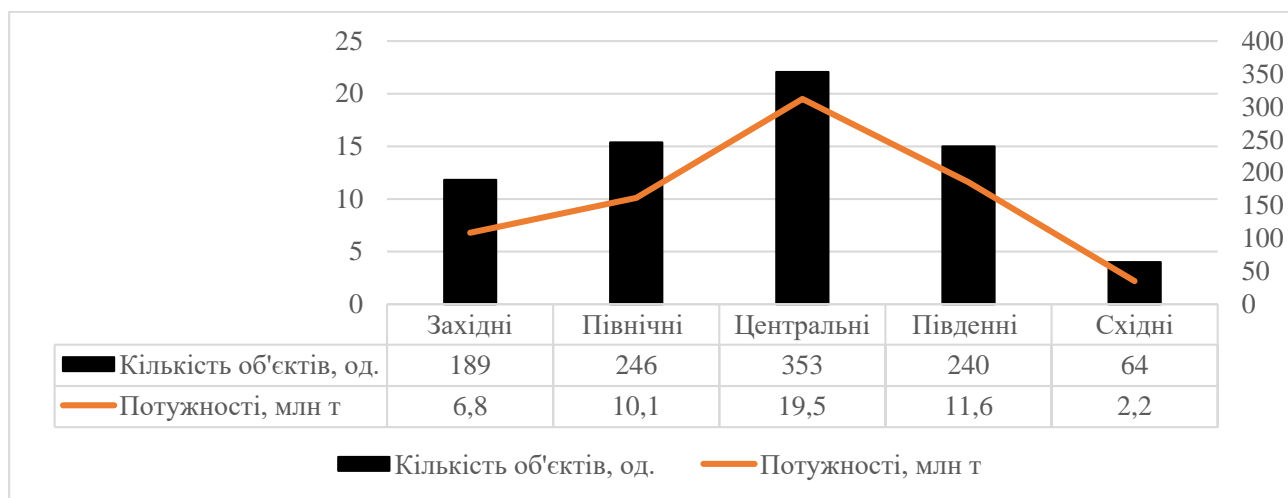
Зацікавленість трейдерів у розвитку елеваторної інфраструктури, на думку експертів галузі, з якою ми погоджуємося, зумовлена передусім можливістю формування великих партій зерна зі стандартизованими якісними параметрами, що є необхідною умовою виконання контрактів, зокрема міжнародних. Розвинена елеваторна мережа сприяє концентрації зернових ресурсів у стратегічно важливих логістичних вузлах, що забезпечує більш ефективне управління товарними потоками. Водночас вона дозволяє знижувати витрати на транспортування та перевалку завдяки раціональному розміщенню потужностей і можливості накопичення значних обсягів продукції, що мінімізує кількість перевантажень і сприяє уникненню неефективних маршрутів. Крім того, елеваторне господарство забезпечує прискорення обороту капіталу через скорочення часу між закупівлею зерна та його реалізацією на зовнішніх ринках, що позитивно впливає на фінансові результати трейдерів. Важливим є і зниження ризиків невиконання контрактних зобов'язань, оскільки наявність гарантованих запасів зерна підвищує гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури та можливі логістичні ускладнення.

З позиції комерційних підприємств, що спеціалізуються на зберіганні зерна, стратегічний розвиток галузі пов'язується з необхідністю модернізації технологій зберігання, впровадження автоматизованих систем і цифрового контролю якості, що сприятиме зменшенню втрат, підвищенню ефективності операцій та енергоефективності, а також забезпеченню відповідності продукції міжнародним стандартам. Важливим аспектом є розширення спектра послуг, що надають елеватори (поряд із традиційними операціями дедалі більшого значення набувають логістичне обслуговування та використання фінансових інструментів). Це, своєю чергою, створює передумови для формування додаткових джерел доходів і підвищення привабливості для клієнтів [14]. Окремо акцентується увага на доцільності формування довгострокових партнерських відносин із виробниками та трейдерами, що забезпечує стабільне завантаження потужностей, прогнозованість грошових потоків і зниження комерційних ризиків. Поряд із цим обґрунтовується необхідність інтеграції елеваторів у транспортні коридори, що сприяє прискоренню обігу продукції та розширенню географії її збуту. Таким чином, окремі підприємства галузі повинні поступово трансформуватися з об'єкта зберігання в багатофункціональний логістично-сервісний хаб, здатний формувати додану вартість, розширювати його функціональні можливості і забезпечувати стабільність грошових потоків.

Отже, у стратегічному вимірі трансформація елеваторного господарства покликана забезпечити синергію інтересів усіх учасників ринку. Так, держава отримує ефективний інструмент реалізації аграрної політики, як на внутрішньому так і зовнішньому ринках; виробники – стабільні доходи; трейдери – ефективну логістику та гарантовані обсяги експорту; зерносховища – розширення бізнес-моделей. Реалізація цих можливостей значною мірою

залежатиме від характеру конкурентного середовища, що обумовлює доцільність його подальшого аналізу за допомогою моделі п'яти сил М. Портера. Вона дозволить системно оцінити вплив ключових факторів на подальший розвиток галузі.

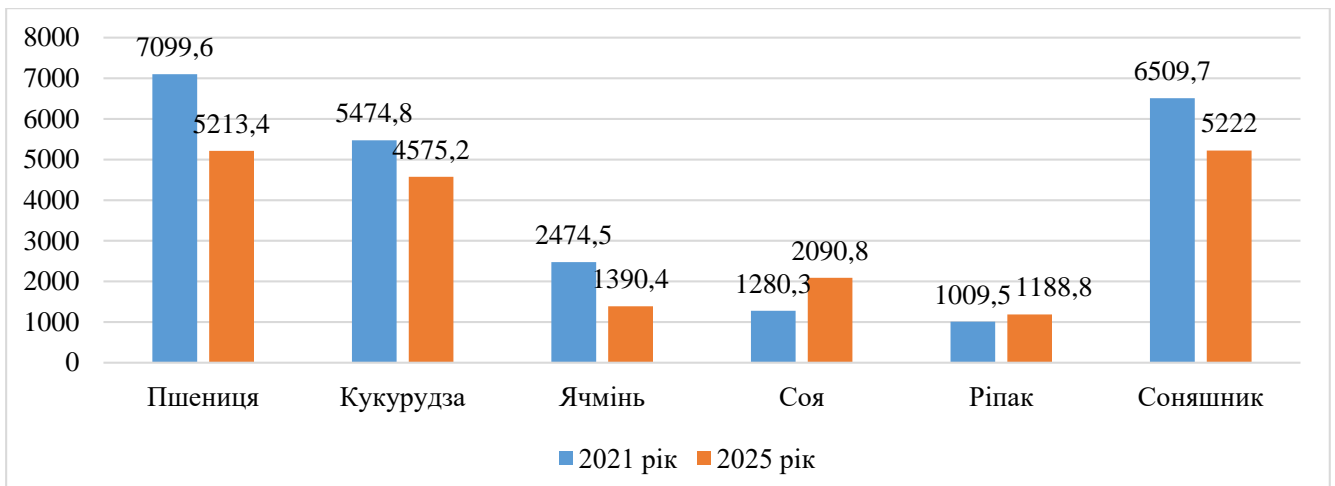
Станом на кінець 2025 р. в Україні функціонувало понад 1,6 тис. зерносховищ загальною потужністю одночасного зберігання близько 52 млн. т. Трансформація логістичних потоків та інші негативні чинники, спричинені військовою агресією російської федерації, призвели до географічного перерозподілу зазначеного ресурсу на користь центральних та західних областей (рис. 1).



**Рис. 1. Географія та потужності українських зерносховищ в регіональному вимірі**

*Примітка. Станом на кінець 2024 року; узагальнено автором на основі [15].*

Проте, наявність досить великої пропозиції обсягів для зберігання від підприємств елеваторного господарства закладає основи для конкуренції між ними. Остання може проявлятися як у боротьбі за клієнта між профільними комерційними структурами так і здійснювати вплив на товаровиробників, у контексті прийняття рішення про розвиток власної інфраструктури, щоб зменшити частково залежність ефективності бізнесу від зовнішніх чинників. На загострення конкурентної боротьби здійснює тиск типовість базових (зберігання, сушіння, очищення) і супутніх (транспортування, формування партій продукції, збиранні врожаю та ін.) послуг, що надаються. Крім того, елеваторний сектор є високочутливим до змін у структурі посівних площ, оскільки безпосередньо залежить від конфігурації аграрного виробництва. В умовах воєнних дій відбулися не лише кількісні втрати посівних площ, а й їх суттєва структурна трансформація (від домінування зернових культур до більш диверсифікованої моделі з посиленням ролі олійних). Так, аналіз динаміки посівних площ (рис. 2) підтверджує зазначені тенденції. Зокрема, у 2021–2025 рр. спостерігається скорочення площ під основними зерновими культурами: пшеницею, кукурудзою та ячменем, водночас відбулося їх зростання або відносна стабілізація під олійними, зокрема соєю та ріпаком, тоді як під соняшником залишилися значними, хоча й дещо скоротилися.



**Рис. 2. Трансформація посівних площ ключових сільськогосподарських культур аграрного сектору України**

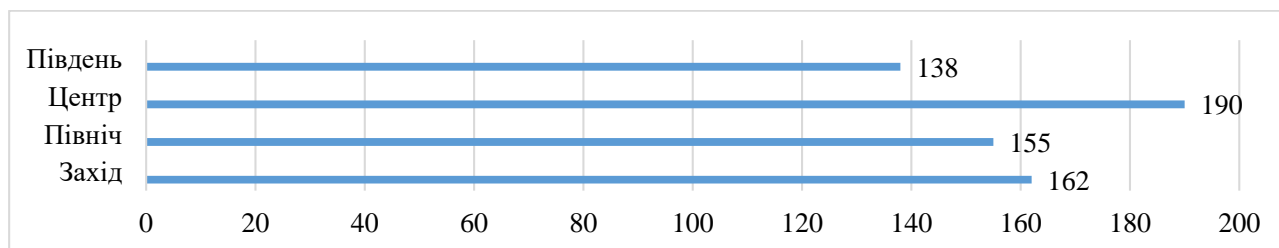
*Примітка. Побудовано автором на основі [16].*

Зазначені зміни інтерпретуються як прояв адаптації аграрного сектору до нових умов господарювання, у яких визначальними стають логістичні обмеження, підвищені ризики та орієнтація на більш рентабельні культури. Відповідно, трансформація структури посівів зумовлює необхідність перегляду функціональних параметрів елеваторної інфраструктури, зокрема щодо обсягів, технологій зберігання та організації товарних потоків. Здатність та швидкість реакції на такі зміни підприємств галузі також є визначальними для забезпечення їх ефективного функціонування в подальшому.

З урахуванням зазначених тенденцій, а також спеціалізації елеваторних підприємств на обслуговуванні окремих видів сільськогосподарських культур [11], аграрні товаровиробники дедалі більше орієнтуються на отримання диференційованої пропозиції послуг (робота з ширшою номенклатурою), особливо у пікові періоди функціонування ринку, зокрема під час збирання врожаю та активізації трейдерської діяльності у сфері виконання зовнішньоекономічних контрактів. Водночас рівень конкуренції між зерносховищами визначається не лише структурними зрушеннями у виробництві, а й традиційними ринковими чинниками, серед яких вагомим значення мають тарифна політика, якість і швидкість обслуговування, широта спектра наданих послуг, а також логістичні можливості підприємств. Додатковими критеріями вибору елеватора виступають досвід попередньої співпраці з клієнтами та наявність сформованих ділових зв'язків, що в умовах зростаючої конкуренції та підвищених ризиків набуває особливої ваги й може виступати визначальним фактором при прийнятті управлінських рішень товаровиробниками.

Інтенсифікація виробництва зернових і олійних культур та відповідне нарощування експортного потенціалу аграрного сектору України, в довоєнний період, сприяло активізації інвестиційної активності комерційних структур стосовно розбудови елеваторного господарства. В практичній площині, це проявлялося як через будівництво нових об'єктів так і модернізацію і розширення можливостей існуючих. Проте, події 2022 року кардинальним чином

вплинули на даний процес. Частина проєктів була заморожена, особливо у східних і південних областях, як через потенційно високі ризики руйнування так і побоювання їх потрапляння в окупацію. Натомість, спостерігалася активність підприємницьких структур щодо розбудови елеваторного господарства в центральних та західних регіонах, особливо на прикордонних територіях («сухі порти», зерносховища, термінали та інші інфраструктурні об'єкти). В подальші роки розбудова елеваторного господарства продовжилася в усіх регіонах країни (рис. 3) хоч і носила дещо трансформований характер.



**Рис. 3. Введення в експлуатацію потужностей із зберігання зерна в 2024 році, тис. т**

*Примітка. Побудовано автором на основі [15].*

За даними експертних оцінок [17] близько 80 % інвестицій спрямовувалося на модернізацію і лише 20 % будівництво нових об'єктів, що є свідченням дотримання галузевої стратегії «економічного виживання» та оптимізації ресурсів. Будівництво нових великих елеваторів, що не мають власної земельної бази, поступово втрачає економічну привабливість. Цьому сприяє активне поширення альтернативних форматів зберігання, зокрема фермерських елеваторів, мобільних сховищ і модульних рішень, які дедалі більше витісняють традиційні лінійні потужності, орієнтовані переважно на надання послуг стороннім покладавцям [18]. Додатковими факторами є висока капіталомісткість будівництва, що охоплює витрати на землю, технологічне обладнання та підведення транспортної інфраструктури; тривалий строк окупності інвестицій, що в умовах ринкової нестабільності підвищує ризики та знижує інвестиційну привабливість; складність отримання дозвільної документації, що затягує реалізацію проєктів; необхідність формування клієнтської бази в умовах конкуренції з уже діючими операторами.

Розвиток інфраструктури елеваторного господарства до 2022 року, в значній мірі, був пов'язаний із використанням обладнання іноземного виробництва. Проте, військові дії призвели до часткового відходу іноземних гравців з профільного ринку і місцеві замовники переорієнтувалися на пропозиції, що надходили від національних гравців. Зазначений вектор розвитку подій призвів до появи труднощів у виконанні ремонтних робіт в частини об'єктів. Проте, в подальшому вітчизняні постачальники обладнання (KMZ Industries, Лубнимаш, Variant Agro Build, Зернова столиця, OLIS та інші) зуміли в певній мірі стабілізувати ситуацію, а їх продукція, на думку клієнтів [19], нічим не поступається імпортній, проте є доступнішою, а її законтрактовані терміни постачання реальнішими. Водночас обмежена кількість профільних виробників

підсилює їх переговорні позиції, а їх заміна часто пов'язана з додатковими витратами та технологічними обмеженнями. Позитивним моментом є наявність практично працюючої державної програми із компенсації частини вартості вітчизняного елеваторного обладнання національним покупцям. Ще одним проблемним фактором для галузі стало різке зростання тарифів на енергоносії та перебої з постачанням окремих видів із них. Намагаючись зменшити енергозалежність від зовнішніх постачальників підприємства спрямували свої зусилля і фінансові ресурси на пошук та реалізацію альтернативних джерел (наприклад, «зелена» енергетика), генератори та теплогенерація на різних типах палива, ін.) [17]. Особливої уваги потребує питання монополізації транспортної інфраструктури, насамперед у сегменті залізничних перевезень, що є економічно доцільними на відстанях понад 200 км. Це підсилює залежність елеваторних підприємств від зовнішніх постачальників логістичних послуг і обмежує їхні можливості впливу на умови співпраці. Водночас цей аспект частково компенсується розвитком альтернативних видів транспортування: розгалуженою мережею автомобільних доріг, використанням великотоннажного автотранспорту, наявністю значної кількості незалежних перевізників, а також формуванням власних автопарків підприємствами зі зберігання зерна. Це підвищує їхню автономність у логістичних операціях і забезпечує більшу гнучкість у реагуванні на зміну ринкових умов.

Ключовий попит на послуги зі зберігання, доробки та логістики зерна формують аграрні товаровиробники і трейдери, переговорні позиції яких посилюються завдяки наявності значного вибору елеваторних потужностей [20]. Водночас відзначається висока чутливість клієнтів до вартості послуг і швидкості виконання операцій. У періоди пікових навантажень, зокрема під час збирання врожаю або активізації експортної діяльності, фактор часу набуває критичного значення, що зумовлює підвищені вимоги до оперативності та якості сервісу з боку елеваторних підприємств. Відповідно це формує конкурентне середовище, у якому клієнти мають можливість обирати найбільш вигідні умови обслуговування. Важливим чинником є також наявність альтернатив у вигляді власних потужностей зі зберігання, що активно розвивалися у довоєнний період. Так, наприклад, «Епіцентр Агро», здійснюючи господарську діяльність на понад 160 тис. га земельних угідь і надаючи послуги іншим аграріям, має в своєму розпорядженні систему із 16 мультифункціональних зерноскладів, що здатні забезпечити одночасне зберігання 1,8 млн. т продукції, а також надавати практично весь набір стандартних послуг [21]. Це знижує залежність товаровиробників від комерційних елеваторів стосовно деяких послуг і підвищує їхню здатність впливати на цінові та сервісні параметри взаємодії. У таких умовах профільні підприємства змушені не лише конкурувати між собою, а й обґрунтовувати доцільність використання своїх послуг порівняно з внутрішніми можливостями клієнтів. Додатково встановлено, що укладання великих контрактів посилює переговорний вплив клієнтів, дозволяючи їм коригувати умови співпраці, зокрема щодо тарифів, термінів обслуговування та якості послуг. Це особливо характерно для великих трейдерів і агрохолдингів, що оперують значними обсягами продукції та здатні перерозподіляти товарні

потоки між різними структурами.

Встановлено, що для агровиробників альтернативою послугам комерційних зерносховищ є використання власних складів і елеваторів, полімерних рукавів, практика прямого продажу продукції «з поля» без тривалого зберігання, а також мобільні сушильні комплекси. З початком війни міжнародні організації суттєво активізували підтримку впровадження таких рішень в Україні. Зокрема, у 2022 році ФАО забезпечила аграріїв близько 35 тис. полімерних рукавів, що дозволило зберігати до 7 млн тонн зерна. Надалі масштаби допомоги зросли: у 2024 році передбачалося постачання понад 240 модульних сховищ загальною місткістю близько 120 тис. тонн, а на 2025 рік заплановано встановлення понад 600 мобільних ємностей обсягом близько 1 тис. тонн кожна [18]. Щодо будівництва власних зерносховищ, найбільшу активність упродовж останніх трьох років демонстрували середні за розміром земельного банку підприємства, які мають значні обсяги виробництва та водночас стикаються з обмеженим і несвоєчасним доступом до послуг комерційних елеваторів. Водночас агрохолдинги зосереджують увагу переважно на модернізації вже наявних потужностей, підвищенні їх універсальності, функціональності та рівня автоматизації [17]. Додатковим стимулом для частини виробників є можливість одержання державної підтримки у вигляді відшкодування ПДВ. Окремі господарства розглядають розвиток власних потужностей зі зберігання як інструмент мінімізації інфляційних ризиків як у національній, так і в іноземній валюті. У цьому випадку перевага надається зберіганню оборотного капіталу у формі готової продукції: тривалий термін зберігання зерна дозволяє відтермінувати реалізацію до трьох років, тоді як необхідні фінансові ресурси залучаються шляхом поетапного продажу еквівалентних партій.

Зазначені підходи сприяють підвищенню автономності та гнучкості агровиробників у прийнятті управлінських рішень. Їх важливою перевагою є відносно нижча вартість, особливо у короткостроковому періоді, що робить такі рішення привабливими передусім для малих і середніх господарств. Водночас більшість альтернатив не забезпечує повною мірою функціональні можливості сучасних елеваторних комплексів, зокрема щодо довгострокового зберігання, підтримання стабільної якості продукції, формування великих стандартизованих партій та ефективної інтеграції в експортну логістику.

Узагальнення результатів аналізу конкурентного середовища елеваторної галузі України (табл. 1) свідчить, що воно характеризується високим рівнем конкуренції та перебуває у стані структурної трансформації. Визначальними тенденціями є одночасне посилення внутрішньогалузевої конкуренції та зростання впливу зовнішніх чинників, зокрема логістичних обмежень, змін у структурі посівів і воєнних ризиків. Особливістю сучасного етапу розвитку є зміщення акцентів із цінового суперництва до комплексної сервісної моделі, де ключового значення набувають швидкість обробки зерна, гнучкість логістичних рішень, здатність працювати з різними культурами та надійність ділових відносин. За таких умов елеваторні підприємства дедалі більше трансформуються у багатофункціональні платформи, що поєднують логістичні, сервісні та торговельні функції.

**Табл. 1. Аналіз конкурентного середовища елеваторної галузі України за моделлю п'яти сил М. Портера**

Конкурентна сила	Рівень впливу	Прояв у галузі	Наслідки для ринку
Конкуренція між існуючими гравцями	Високий	Значна кількість зерносховищ формує високий рівень конкуренції. Стандартизованість базових послуг посилює цінову конкуренцію. Регіональний перерозподіл потужностей і логістичні обмеження загострюють боротьбу за клієнта	Зниження маржинальності послуг, зростання ролі нецінової конкуренції (швидкість, якість, логістика, сервіс)
Загроза входу нових гравців	Нижче середнього	Висока капіталомісткість, тривалий строк окупності, складність дозвільних процедур і воєнні ризики стримують нові проекти. Інвестиції переорієнтовано на модернізацію, проте розвиток модульних і фермерських рішень частково знижує бар'єри входу	Консервація структури ринку великих операторів при одночасному зростанні сегмента децентралізованих рішень
Сила постачальників	Вище середнього	Обмеженість кількості виробників обладнання підсилює їх позиції. Зростання цін на енергоносії та залежність від них підвищують витрати. Монополізація залізничних перевезень обмежує вплив елеваторів на логістику	Зростання собівартості послуг, стимулювання переходу до енергоефективних і автономних рішень
Сила споживачів	Високий	Агровиробники і трейдери мають широкий вибір пропозиції послуг. Висока чутливість до ціни та швидкості обслуговування. Великі гравці можуть диктувати умови через масштаб операцій. Наявність власних потужностей для зберігання	Посилення вимог до якості сервісу, індивідуалізація послуг, зниження можливостей для підвищення тарифів
Загроза заміників	Високий	Альтернативи: власні елеватори, полімерні рукави, модульні сховища, мобільні сушарки, продаж «з поля». Активна міжнародна підтримка (рукави, модульні рішення). Нижча вартість у короткостроковому періоді	Часткова втрата клієнтів комерційними елеваторами, зростання автономності виробників, трансформація бізнес-моделей

*Примітка. Узагальнено автором на основі власних досліджень.*

На рівні окремого підприємства підвищення конкурентоспроможності доцільно пов'язувати з подальшою диверсифікацією послуг, інвестиціями у підвищення швидкості обробки та автоматизацію операцій, розвитком довгострокових клієнтських відносин, зниженням енергозалежності, а також інтеграцією у логістичні ланцюги. Водночас на рівні стратегічного розвитку галузі необхідні більш системні підходи, спрямовані на трансформацію розрізнених елементів інфраструктури у цілісний багаторівневий механізм, поєднаний

вертикальними та горизонтальними зв'язками. Йдеться не лише про налагодження взаємодії у ланцюгу «виробник-елеватор/переробне підприємство/трейдер-трейдер/інші категорії покупців», а й про формування ефективних зв'язків у межах логістичного контуру «фермерський елеватор – маршрутний елеватор – експортний термінал». Кластеризація та кооперація між учасниками ринку дозволять оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання потужностей і забезпечити гнучкість реагування на зовнішні виклики. Крім того, розвиток таких форм взаємодії сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору, впровадженню цифрових платформ управління потоками зерна, стандартизації якості послуг і підвищенню прозорості ринку.

Узгодження інтересів і консолідація зусиль ключових стейкхолдерів (держави, бізнесу, інвесторів, логістичних операторів і товаровиробників) здатні забезпечити синергетичний ефект і створити передумови для якісного оновлення галузі. За таких умов елеваторне господарство як складова національного аграрного сектору може вийти на новий рівень розвитку та трансформуватися з допоміжної інфраструктури зберігання у повноцінний інтегрований логістично-сервісний хаб.

**Висновки.** Елеваторне господарство України функціонує в умовах підвищеної невизначеності та структурних змін, зумовлених воєнними чинниками, трансформацією логістики й зміною структури аграрного виробництва. За цих умов конкурентне середовище галузі характеризується високою інтенсивністю, посиленням ролі споживачів і наявністю альтернативних рішень, що стимулює перехід від цінової конкуренції до комплексних сервісних моделей. Розвиток галузі значною мірою визначається необхідністю узгодження інтересів ключових стейкхолдерів: держави (ефективна логістика та реалізація аграрної політики), агровиробників (доходність і мінімізація ризиків), трейдерів (формування експортних партій і оптимізація потоків) та елеваторних підприємств (розширення бізнес-моделей і стабільність доходів). Стратегічним напрямом є трансформація елеваторів у багатофункціональні логістично-сервісні системи, інтегровані у ланцюги створення вартості. На рівні галузі підвищення ефективності її функціонування пов'язане передусім із розвитком інтеграційних процесів і кооперації між учасниками ринку, формуванням цілісних логістичних ланцюгів, узгодженням економічних інтересів та створенням спільних інфраструктурних і інформаційних рішень, що забезпечуватиме більш раціональне використання ресурсів і підвищення стійкості галузі до зовнішніх викликів.

### **Література:**

1. Пархоменко О. С., Кулешова О. С. Інфраструктура ринку зерна в Україні: виклики та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.52>
2. Фурман І. Стратегічні напрями розвитку підприємств зернового напрямку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61>
3. Седікова І. О. Роль інформаційної складової у системі зберігання і переробки зерна. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 143–148.

4. Андрійчук В. Г., Ходзіцька К. Р. Теоретичні і методичні засади визначення ефективності зберігання сільськогосподарської продукції. *Економіка АПК*. 2019. № 11. Т. 26. С. 17–26. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911017>
5. Семенда Д., Семенда О., Семенда О. Логістика та її роль в підвищенні економічної ефективності реалізації продукції рослинництва. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 185–190. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-38>
6. Півторак М. В., Шпичко Д. О. Аналіз сучасного стану виробничої інфраструктури зернової галузі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 129–135. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.129
7. Волощук О. М. Стратегування управління виробництвом підприємств галузі зберігання та переробки зерна в умовах військового стану. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 135–143. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-135-143
8. Соколовська О., Валевська Л. Дослідження приймання зерна з автотранспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: технічні науки. 2025. Т. 347. № 1. С. 300–307. DOI 10.31891/2307-5732-2025-347-39
9. Шпак В. М. Удосконалення технології приймально-відпускних операцій та зберігання зерна на зернових терміналах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 05.18.02 «Технологія зернових, бобових, круп'яних продуктів і комбікормів, олійних і луб'яних культур (технічні науки)». Одеса, 2021. 27 с.
10. Мельник В. Кісіль В. Зміна географії елеваторного господарства України як фактор впливу на логістику зернової продукції : збірник тез доповідей XI Міжнародної науково-технічної конференції «Крамаровські читання» з нагоди 117-ї річниці від дня народження Крамарова Володимира Савовича (1906–1987) (м. Київ, 22–23 лютого 2024 р.). Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2024. С. 140–142.
11. 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>
12. Коваленко М. В. Економічне обґрунтування інноваційних технологій зберігання зерна. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 348–356.
13. Герасимчук О. П. Вплив елеваторної промисловості на екологічну ситуацію в Україні. *Вісник Уманського національного університету*. 2025. № 2. С. 64–67. <https://doi.org/10.32782/2310-0478-2025-2-64-68>
14. Елеваторний бізнес в Україні. Нові бізнес-моделі елеваторів для зберігання зерна. [Електронний ресурс]. URL: <https://elevator.com.ua/blog/elevatornuu-biznes-v-ukrayini-novi-biznes-modeli-elevatoriv-dlya-zberihan-pya-zerna> (дата звернення: 11.04.2026).
15. Борта А. Елеваторна галузь України переживає не просто відновлення – вона проходить через глибоку перебудову. [Електронний ресурс]. URL: <https://surl.li/qlrkvl> (дата звернення: 11.04.2026).
16. Посівні площі сільськогосподарських культур за їх видами (2021, 2025 роки). [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.04.2026).
17. Гайдук О. Елеваторне будівництво 2025: ринок зараз будують не

гіганти, а прагматики. [Електронний ресурс]. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/237-elevatorne-budivnitstvo-2025-rinok-zaraz-buduyut-ne-giganti-a-pragmatiki> (дата звернення: 06.04.2026).

18. Ткаченко С. Український елеваторний ринок: виживання, трансформація, нові горизонти. [Електронний ресурс]. URL: <https://agrotimes.ua/opinion/ukrayinskyj-elevatornyj-rynok-vyzhyvannya-transformacziya-novi-goryzonty/> (дата звернення: 12.04.2026).

19. Потаєва О. Стратегія ефективності. [Електронний ресурс]. URL: <https://agrotimes.ua/article/strategiya-efektyvnosti/> (дата звернення: 15.04.2026).

20. Елеватори України. [Електронний ресурс]. URL: <https://tripoli.land/ua/elevators#> (дата звернення: 14.04.2026).

21. Елеватори. [Електронний ресурс]. URL: <https://epicentr-agro.com/directions/pererobka/> (дата звернення: 12.04.2026).

### References:

1. Parkhomenko, O. S., Kulieshova, O. S. (2024). Infrastructure of the grain market in Ukraine: challenges and development prospects. *Efficient Economy*, (9). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.52>. [in Ukrainian].

2. Furman, I. (2023). Strategic directions for the development of grain-oriented enterprises. *Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-61>. [in Ukrainian].

3. Siedikova, I. O. (2013). The role of the information component in the system of grain storage and processing. *Problems of Economics*, (3), 143–148. [in Ukrainian].

4. Andriichuk, V. H., Khodytska, K. R. (2019). Theoretical and methodological principles for determining the efficiency of agricultural product storage. *Economics of Agro-Industrial Complex*, 26(11), 17–26. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911017>. [in Ukrainian].

5. Semenda, D., Semenda, O., Semenda, O. (2021). Logistics and its role in improving the economic efficiency of crop production sales. *Young Scientist*, 1(89), 185–190. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-38>. [in Ukrainian].

6. Pivtorak, M. V., Shpychko, D. O. (2025). Analysis of the current state of production infrastructure of the grain industry in Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, (12), 129–135. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.129>. [in Ukrainian].

7. Voloshchuk, O. M. (2024). Strategic management of production in enterprises of grain storage and processing industry under martial law. *Actual Problems of Economics*, 6(276), 135–143. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-135-143>. [in Ukrainian].

8. Sokolovska, O., Valevska, L. (2025). Study of grain reception from road transport. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Technical Sciences*, 347(1), 300–307. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-347-39>. [in Ukrainian].

9. Shpak, V. M. (2021). Improvement of the technology of receiving and dispatch operations and grain storage at grain terminals (Extended abstract of Candidate's thesis). Odesa, 27 p. [in Ukrainian].

10. Melnyk, V., Kisil, V. (2024). Changes in the geography of grain elevator infrastructure in Ukraine as a factor influencing grain logistics. In *Proceedings of the 11th International Scientific and Technical Conference "Kramarov Readings"* (Kyiv,

February 22–23, 2024) (pp. 140–142). Kyiv: NULES of Ukraine Publishing Center. [in Ukrainian].

11. Penkova, O., Kharenko, A., Sokovnina, D. (2021). Use of marketing tools by grain elevators of Ukraine. *Economy and Society*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-40>. [in Ukrainian].

12. Kovalenko, M. V. (2018). Economic justification of innovative grain storage technologies. *Economy and Society*, (16), 348–356. [in Ukrainian].

13. Herasymchuk, O. P. (2025). Impact of the elevator industry on the environmental situation in Ukraine. *Bulletin of Uman National University*, (2), 64–67. <https://doi.org/10.32782/2310-0478-2025-2-64-68>. [in Ukrainian].

14. Elevator business in Ukraine. New business models of grain elevators for grain storage (2026). Retrieved April 11, 2026, from <https://elevator.com.ua/blog/elevatornyy-biznes-v-ukrayini-novi-biznes-modeli-elevatoriv-dlya-zberihannya-zerna>. [in Ukrainian].

15. Borta, A. (2026). The elevator industry of Ukraine is not just recovering – it is undergoing deep transformation. Retrieved April 11, 2026, from <https://surl.li/qlrkvl>. [in Ukrainian].

16. Sown areas of agricultural crops by type (2021, 2025) (2026). State Statistics Service of Ukraine. Retrieved April 8, 2026, from <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

17. Haiduk, O. (2026). Elevator construction 2025: the market is now driven not by giants but by pragmatists. Retrieved April 6, 2026, from <https://elevatorist.com/spetsproekt/237-elevatorne-budivnitstvo-2025-rinok-zaraz-buduyut-ne-giganti-a-pragmatiki>. [in Ukrainian].

18. Tkachenko, S. (2026). Ukrainian elevator market: survival, transformation, new horizons. Retrieved April 12, 2026, from <https://agrotimes.ua/opinion/ukrayinskyj-elevatornyj-rynok-vyzhyvannya-transformacziya-novi-goryzonty/>. [in Ukrainian].

19. Potaieva, O. (2026). Efficiency strategy. Retrieved April 15, 2026, from <https://agrotimes.ua/article/strategiya-efektyvnosti/>. [in Ukrainian].

20. Elevators of Ukraine (2026). Retrieved April 14, 2026, from <https://tripoli.land/ua/elevators#>. [in Ukrainian].

21. Elevators (2026). Retrieved April 12, 2026, from <https://epicentr-agro.com/directions/pererobka/>. [in Ukrainian]

### *Annotation*

***Babiy M.***

#### ***Strategic Directions for Development and the Transformation of the Competitive Environment in Ukraine's Grain Elevator Industry***

*This study examines the strategic foundations for the development of Ukraine's grain storage industry as a key component of the agricultural market infrastructure and the environment for fostering competitive relations. It is argued that the sector's operational efficiency is determined by its ability to ensure the uninterrupted flow of grain products, reduce losses, and create added value, provided that the interests of the state, producers, traders, and grain storage enterprises are aligned. It has been established that for the state, the industry serves as a tool for implementing agricultural*

*policy and integrating into global markets, which requires stimulating investment, modernizing infrastructure, and developing logistics corridors, while for businesses, it is a means of increasing profitability, minimizing risks, and optimizing commodity flows, as well as strengthening market positions.*

*This study analyzes the current state and competitive environment of the industry, which is characterized by a high level of internal competition due to a significant number of production facilities and the standardization of services. It identifies the growing influence of consumers and suppliers, barriers to entry for new players, and increasing pressure from alternative storage methods. It is demonstrated that structural changes in production, logistical constraints, and military risks are driving market transformation and increasing the role of non-price factors in competition (service quality, processing speed, and logistical flexibility).*

*It has been demonstrated that the sector's development is driven primarily by modernization, digitalization, and improved energy efficiency, while increased competitiveness is linked to the diversification of services and the establishment of sustainable partnerships. It is concluded that the integration, cooperation, and transformation of grain elevators into multifunctional logistics and service hubs create the conditions for improving the efficiency and long-term sustainability of the industry's development.*

**Key words:** *grain storage facilities, stakeholders, competitive environment, strategic development, integration processes.*