

УДК 631.147  
JEL Q13, F14, L14  
DOI 10.33111/sedu.2024.54.081.090

Скічко Олексій Олексійович\*

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ СЕРЕД ЕКСПОРТЕРІВ АГРОПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

**Анотація.** У статті розглянуто роль і значення формування бізнес-альянсів у контексті протидії екстремальним умовам ведення бізнесу. Досліджено стан і структурні тенденції ринку зернових та олійних культур в умовах військового стану, визначено місце агробізнесу в формуванні експортного потенціалу України. Узагальнено основні виклики і ризики діяльності агровиробників через воєнні дії. Узагальнено досвід і визначено основні передумови та фактори формування бізнес-альянсів учасників зернового ринку в умовах військового стану. Визначено основні напрями подальшого дослідження проблеми ефективного функціонування бізнес-альянсів учасників ринку зернових.

**Ключові слова:** агробізнес; ринок зернових та олійних культур; експортний потенціал; логістика; бізнес-альянси; ризики; стійкість.

**Вступ.** В умовах військового стану питання підтримання життєздатності економіки України є вкрай важливим. Першочергово це стосується тих секторів економіки, які залишаються конкурентними на світових ринках. Традиційно визначну роль у формуванні експортного потенціалу країни відігравав агробізнес. Завдання з підтримки його функціональності і стійкості має важливий пріоритет і одночасно асоціюється зі значними ризиками і викликами в умовах військового стану. Руйнування існуючих експортних маршрутів, потреба у диверсифікації каналів і ринків збуту, обмеженість інвестиційних ресурсів для відновлення та розвитку виробничої бази та інфраструктури — усе це лише частина викликів, з якими постійно мають справу учасники ринку агропродукції в поточних умовах.

Природною реакцією на такі суттєві виклики для більшості підприємств агросектору, особливо малого і середнього розміру, стало кооперування з метою протидії руйнівним факторам, викликаних війною. Такі об'єднання незалежних учасників ринку у світовій практиці більш відомі як бізнес-альянси.

Бізнес-альянси дають можливість агровиробникам об'єднувати ресурси, знизувати витрати і ризики, а також знаходити нові ринки збуту. Учасники таких альянсів можуть спільно вирішувати проблеми логістики, інвестувати в інновації та інфраструктуру, а також спільно виступати на світових ринках, що підвищує їхню конкурентоспроможність. В умовах війни бізнес-альянси стають критично

---

\* Скічко Олексій Олексійович — магістр з економіки підприємства, керівник фінансового відділу ТОВ «Гермес-трейдинг» (м. Київ, Україна), ORCID: 0009-0008-3732-3993, o.skichko@hermes-trading.com.ua

важливими для забезпечення стійкості і розвитку агросектору України, що робить дослідження передумов їхнього формування актуальною і необхідною темою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню створення і ефективного функціонування бізнес-альянсів приділено чимало уваги з боку західних і вітчизняних науковців. У роботах економістів Даєр, Дж. Г., Кале, П., Сінгх, Х., Мюррей, Дж. Й., Котабе, М. та інших формування альянсів розглядається як інструмент досягнення конкурентних переваг на агресивних глобалізованих ринках шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій незалежних компаній [12–14]. Результатами такої стратегічної кооперації могли бути спільні дослідження і розробки, логістика, використання каналів збуту, вихід на нові ринки, інвестиційна діяльність тощо.

Щодо вітчизняної наукової думки, проблеми функціонування бізнес-альянсів та їх роль і значення для економіки України розглядалися в працях таких дослідників, як Махова Г.В., Гурченков О.П., Балицький О.В., Литвиненко П.О., Каїра З.С., Шкода М.С., Щербаков В.О. та інших. Часто роль бізнес-альянсів в Україні подано у контексті співпраці з іноземними компаніями й отримання доступу до вітчизняних ринків.

**Постановка завдання.** Незважаючи на досить широке висвітлення проблеми в наукових джерелах, аспекти створення і функціонування бізнес-альянсів в умовах надзвичайних ризиків, викликаних природними, кліматичними, геополітичними, фінансовими та іншими катаклізмами, недостатньо вивчені. Звідси існує потреба у глибшому аналізі механізмів формування та ефективного функціонування бізнес-альянсів в екстремальних умовах. Це включає вивчення конкретних випадків співпраці агровиробників, визначення ключових факторів успіху і бар'єрів, а також розробка рекомендацій на підтримку цих об'єднань. Систематизація досвіду українських агровиробників у створенні бізнес-альянсів під час війни може дати цінний досвід і для інших країн, що стикаються з подібними викликами.

Отже, метою статті є аналіз передумов формування бізнес-альянсів серед агровиробників України в умовах військового стану, а також виявлення основних факторів, що сприяють успішному функціонуванню таких об'єднань.

**Результати.** Агробізнес України відіграє важливу роль у забезпеченні валютних надходжень до держави, залишаючись основою її експортного потенціалу в умовах військової агресії. За даними Національного банку України, обсяг експортної виручки від реалізації продовольчих товарів та сировини для їх виробництва зріс з 49,1 до 63,4 % у період 2020–2023 рр. (табл. 1). У той же час відбулось загальне скорочення експорту товарів. В сукупності такі тенденції, на жаль, не є позитивними для економіки України, попри те, що агробізнес демонструє адаптивність і менший рівень вразливості до негативних наслідків війни порівняно з іншими секторами економіки.

До початку війни структура ринку агротоварів характеризувалось високим рівнем розвитку конкуренції, однорідністю продукції, великою кількістю учасни-

ків ринку серед попиту та пропозиції, низькими бар'єрами входу нових учасників на ринок. Абсолютний доступ до ринкової та цінової інформації, висока конкурентна боротьба серед покупців дозволяли агровиробникам отримувати привабливі ціни реалізації своєї продукції на місцевих ринках, майже миттєво перетворюючи товари у готівку. При цьому вони могли концентрувати енергію та ресурси на впровадженні сучасних високоєфективних технологій, спрямованих на збільшення врожайності агрокультур.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ УКРАЇНИ В 2020–2023 рр.**

Найменування груп товарів	2020	2021	2022	2023
<b>Загалом, млн дол.</b>	<b>45 143</b>	<b>63 113</b>	<b>40 899</b>	<b>34 678</b>
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	22 161	27 687	23 380	22 001
Мінеральні продукти	4963	7874	4109	2262
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2308	3173	1668	1329
Деревина та вироби з неї	1758	2491	2118	1719
Промислові вироби	722	946	569	557
Чорні й кольорові метали та вироби з них	8782	15 719	5881	3888
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	3390	3 819	2281	2150
Різне*	1059	1404	893	772
<b>Структура, %</b>				
<b>Загалом</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
зокрема, продовольчі товари та сировина для їх виробництва	49,1	43,9	57,2	63,4

Джерело: складено автором на основі [1].

Стабільний і високоліквідний попит на агротовари представляли експортери агропродукції, які брали на себе функції побудови ефективної міжнародної (морської) логістики, управління ринковими, валютними та кредитними ризиками, торгівлі на зовнішніх ринках кінцевого споживача. Роль експортерів у переважній більшості виконували потужні міжнародні корпорації (ADM, Cargill, Bunge, Cofco, Louis Dreifus, CHS та ін), а також торгові компанії найбільших вітчизняних та іноземних агрохолдингів України (Kernel, Nibulon, Agroprosperis та ін).

Володіючи значними фінансовими ресурсами та розвиненою власною логістичною інфраструктурою, експортери забезпечували високий рівень конкуренції та ліквідності з боку попиту на агротовари, дисципліну виконання контрактів, дешеву портову перевалку та морську доставку агропродукції на ринки кінцевого споживача. Вплив на формування цін з боку внутрішнього споживача — переробника агропродукції не був визначальним з огляду на значне переважання обсягів виробництва над обсягами внутрішньої переробки (за виключенням ринку соняшника).

Ефективні ринкові механізми конкуренції та розподілу ресурсів і секторі виробництва агро товарів створили передумови вражаючого зростання продуктивності: за 20 років довоєнного періоду (2001–2021 рр.) виробництво зернових та олійних культур зросло в 2,44 рази, сягнувши рекордної позначки у 102,4 млн т (рис. 1).

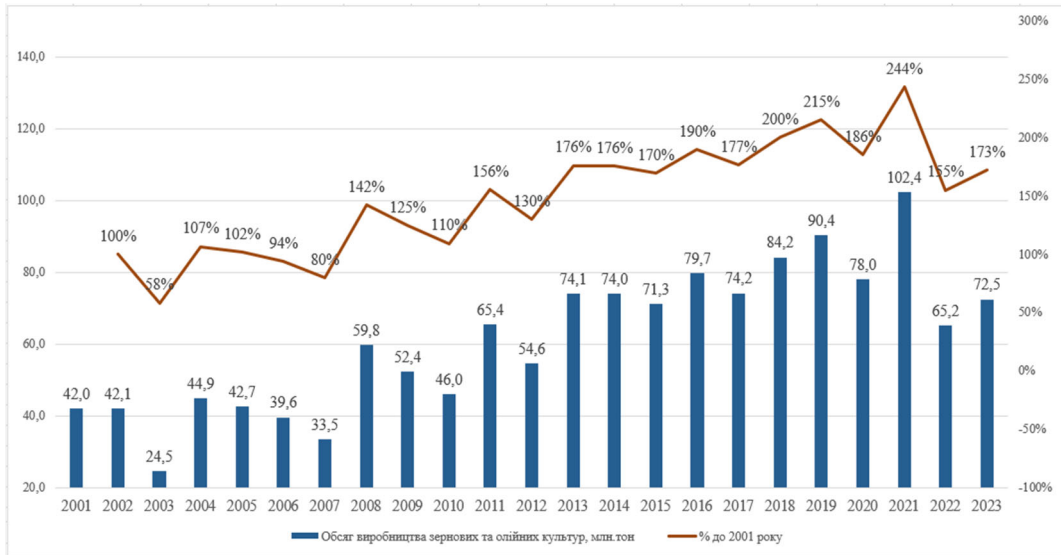


Рисунок 1 — Динаміка обсягів виробництва зернових та олійних культур в Україні з 2001 р., млн т

Джерело: складено автором на основі [2].

Однак початок російсько-української війни миттєво порушив існуючу ефективність функціонування ринку: руйнування логістичних ланцюгів і блокування роботи більшості експортерів агропродукції одразу позначилося на стрімкому скороченні внутрішнього ліквідного попиту. Залишаючись із значними запасами агро товарів, учасники ринку почали з перших же днів повномасштабного вторгнення рф перебудовувати логістичні маршрути, використовуючи усі доступні резерви і засоби суходільної, річкової та морської логістики [8; 10]. В той же час порушення балансу попиту і пропозиції та військовими ризиків спричинили суттєве зростання маржинальності в експортній діяльності, що, в свою чергу, сприяло появи нових торгових компаній на ринку з невідомим походженням та репутацією [3; 4; 6–8].

Структурний аналіз найбільших експортерів ринку кукурудзи та пшениці, проведений на основі даних про шипінгові компанії, що відвантажували продукцію з морських портів України [6], дає наглядне розуміння процесів, що відбувались на ринку в довоєнний і воєнний періоди (табл. 2–3).

Таблиця 2

**СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ КУКУРУДЗИ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ЕКСПОРТЕРІВ У 2020–2023 рр.**

Категорія експортерів	2020	2021	2022	2023
<b>Усього експорт, тис. т</b>	<b>27959</b>	<b>24684</b>	<b>25251</b>	<b>26368</b>
<b>Структура, %</b>				
<b>Загалом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Частка міжнародних корпорацій, що входили до рейтингу 2021 р.	38	39	33	23
Частка українських холдингів, що входили до рейтингу 2021 р.	33	38	27	22
Разом частка 10 найбільших експортерів 2021 р. в структурі експорту	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>60</b>	<b>45</b>
Частка нових експортерів в рейтингу топ-10, що з'явилась після 2021 р.	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>37</b>
Частка інших експортерів (не в рейтингу топ-10)	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>18</b>

Джерело: складено автором за даними [3; 6].

Частка найбільших 10 експортерів у 2020 і 2021 рр. була майже незмінною і становила 71 і 77 % для ринку кукурудзи і 65 і 70 % для ринку пшениці відповідно. У воєнні роки частка тих самих топ-10 експортерів суттєво скоротилась, склавши в 2022 і 2023 рр. 60 і 45 % по кукурудзі та 44 і 36 % по пшениці відповідно (за базу порівняння брався рейтинг 2021 р.).

Таблиця 3

**СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ ПШЕНИЦІ ПО КАТЕГОРІЯМ ЕКСПОРТЕРІВ У 2020–2023 рр.**

Категорія експортерів	2020	2021	2022	2023
<b>Усього експорт, тис. т</b>	<b>18 087</b>	<b>20091</b>	<b>11247</b>	<b>16153</b>
<b>Структура, %</b>				
<b>Загалом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Частка міжнародних корпорацій, що входили до рейтингу 2021 р.	39	40	24	17
Частка українських холдингів, що входили до рейтингу 2021 р.	26	30	20	19
Разом частка 10 найбільших експортерів 2021 р. в структурі експорту	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>44</b>	<b>36</b>
Частка нових експортерів в рейтингу топ-10, що з'явилась після 2021 р.	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>37</b>
Частка інших експортерів (не в рейтингу топ-10)	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>27</b>

Джерело: складено автором за даними [2; 6].

На основі аналізу інтерв'ю керівників основних учасників зернового ринку, доступних в засобах масової інформації [7–11] можна узагальнити основні виклики і загрози, з якими довелося стикнутися ринку в перші два роки війни (не враховуючи безпосередньо військові ризики руйнування активів і загрози життю та здоров'ю робітників):

- руйнування існуючих логістичних ланцюгів експорту, блокування більшої частини глибоководних морських портів України;
- суттєве скорочення внутрішнього попиту на агротовари з боку ключових експортерів;
- поява великої кількості нових невідомих покупців та зростання кредитних ризиків;
- потреба в диверсифікації логістичних каналів та переорієнтація з внутрішніх (базис продажу EXW і СРТ за умовами Incoterms) на зовнішні ринки збуту з використанням наземної та морської логістики (базис продажу CIF, DAP, DDU за умовами Incoterms);
- суттєве зростання вартості логістики та перевалки вантажів та необхідність пошуку механізмів зниження її вартості;
- дефіцит доступних портових потужностей і необхідність здійснення інвестицій з метою їх збільшення;
- значні касові розриви у фінансуванні операційної діяльності та зростання собівартості продукції.

За таких обставин більш потужні гравці ринку, які не мали широкого досвіду зовнішньоекономічної та експортної логістики, в терміновому порядку формували власні торгові департаменти, інвестуючи чималі кошти в транспортну логістику. Для агровиробників меншого розміру, існував такий вибір: або продавати свою продукцію зі значним дисконтом новим торговим компаніям, які масово з'являлись на ринку, або утворити альянс з одним експортерів, об'єднавши свої фінансові, товарні, логістичні ресурси для організації спільної логістики та збуту товарів на зовнішніх ринках кінцевого споживача [10; 11]. Такі ситуативні альянси утворювались як вимушена міра на структурні зміни ринку і передбачали наступні переваги для їх учасників:

- концентрацію фінансових, товарних логістичних ресурсів в умовах значного дефіциту ліквідності на ринку;
- диверсифікацію операційних, ринкових та військових ризиків;
- економію витрат на персонал, пов'язаних з формуванням штату співробітників з кваліфікацією в зовнішній торгівлі;
- якість виконання зовнішньоекономічних контрактів;
- збільшення цін реалізації продукції;
- уникнення кредитних ризиків торгівлі з новими неперевіреними компаніями;
- формування суднових партій товарів та гарантованих товарних потоків для формування книги продажів;
- економію вартості послуг логістичних компаній за рахунок більших обсягів вантажопотоку.

До основних факторів ефективного функціонування бізнес-альянсів учасників зернового ринку можна віднести наступні:

- наявність спільної мети та економічних мотивів діяльності;
- достатній досвід та необхідний перелік компетенцій одного із або усіх учасників альянсу;
- висока ринкової репутація та довіра між учасниками;
- готовність до прозорості та відкритості ведення спільної діяльності;
- чітке визначення механізму формування та розподілу спільних результатів діяльності (прибутків та збитків) між учасниками альянсу, а також зон їх відповідальності.

**Висновки.** Набуваючи цінного досвіду і розуміючи необхідність диверсифікації каналів збуту продукції, українські виробники продовжують розбудовувати власну експортну діяльність орієнтуючись на ринки кінцевого споживача. У контексті розвитку цього напрямку діяльності, формування ефективних комунікацій та створення альянсів серед учасників зернового ринку можуть мати значну практичну цінність для вирішення таких завдань: формування конкурентних переваг на глобальних ринках міжнародної зернової торгівлі; здешевлення витрат на зовнішню та внутрішню логістику, ефективного (спільного) використання логістичної інфраструктури; інвестування в капіталомісткі проекти розвитку експортної інфраструктури, особливо в умовах підвищених ризиків.

Наступними кроками дослідження проблеми формування та ефективного функціонування бізнес-альянсів, мають бути аналіз учасників зернового ринку на предмет наявності спільних інтересів і мотивів формування бізнес-альянсів; розробка системи оцінки економічної доцільності створення бізнес-альянсів; опрацювання прикладних організаційно-економічних механізмів створення та функціонування бізнес-альянсів в агробізнесі України.

## Література

1. Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання "Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції" (МВФ, 2009). Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>
2. Рослинництво (1991-2023). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Гурченков О. П., Тубальцева Н.П., Комишник В. І., Мандра О. Є. Бізнес-альянси в економіці / За заг. ред. канд. екон. наук проф. О. П. Гурченкова. Миколаїв : Іліон, 2018. 242 с.
5. Репіна І.М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління : монографія. К.: КНЕУ, 2012. 274 с.
6. Аналітичні матеріали Барва Інвест. Сайт компанії Барва-інвест. URL: <https://www.barvainvest.com/packages>

7. Айварас Абромавичус: Заробляти на кукурудзі по 90 центів з вкладеного долару великого бажання ні у кого немає. Сайт Латіфундіст — 2024. URL: <https://latifundist.com/interview/751-ajvaras-abromavichus-zaroblyati-na-kukurudzi-po-90-tsentiv-z-vkladenogo-dolaru-velikogo-bazhannya-ni-u-kogo-nemaye>
8. Михайло Тимошук: Головним фактором взаємодії фермера з трейдером все одно залишається ціна. Сайт Латіфундіст — 2024. URL: <https://latifundist.com/interview/755-mihajlo-timoshchuk-golovnim-faktorom-vzayemodiyi-fermera-z-trejderom-vse-odno-zalishayetsya-tsina>
9. Хочете переробляти соняшник на заводі Кернела чи перевалювати зерно на їх терміналі? Розповідаємо, як холдинг заходить в сервіси. Сайт Латіфундіст — 2024. URL: <https://latifundist.com/interview/758-hochete-pereroblyati-sonyashnik-na-zavodi-kernela-chi-perevalyuvati-zerno-na-yih-terminali-rozpovidayemo-yak-holding-zahodit-v-servisi>
10. Як «Агровіста» перебудовувала логістику під час війни. Сайт Укragenkonсал — 2023. URL: <https://ukragroconsult.com/news/yak-agrovista-perebudovuvala-logistyku-pid-chas-vijny/>
11. Яким був 2023 для агрохолдингів? Своїми здобутками діляться LNZ Group, НІБУЛОН, HarvEast і ТАС Агро. Сайт Латіфундіст — 2023. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1052-yakim-buv-2023-dlya-agroholdingiv-svoyimi-zdobutkami-dilyatsya-nibulon-harveast-lnz-group-i-tas-agro>
12. Dyer J. H., Kale P., Singh H. How to Make Strategic Alliances Work. MIT Sloan Management Review. 2001. URL: <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/6730/Tallman/how.pdf>
13. Murray J. Y., Kotabe M. Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms. Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. P. 1525–1533. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.005>
14. Sheth J. N., Parvatiyar A. Towards a Theory of Business Alliance Formation Scandinavian International Business Review. 1992. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Atul-Parvatiyar/publication/346790008\\_Towards\\_a\\_theory\\_of\\_business\\_alliance\\_formation/links/5fe5020292851c13feb916c1/Towards-a-theory-of-business-alliance-formation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Atul-Parvatiyar/publication/346790008_Towards_a_theory_of_business_alliance_formation/links/5fe5020292851c13feb916c1/Towards-a-theory-of-business-alliance-formation.pdf)

## **References**

1. Statystyka zovnishnoho sektoru Ukrainy za metodolohiieiu 6-ho vydannia "Kerivnytstva z platizhnoho balansu ta mizhnarodnoi investytsiinoi pozytsii" (MVF, 2009). [Statistics of the external sector of Ukraine according to the methodology of the 6th edition of "Guidelines on the balance of payments and international investment position" (IMF, 2009)]. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1> [in Ukrainian].
2. Roslynyntstvo (1991-2023). [Crop production (1991-2023)]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy. [Commodity structure of Ukraine's foreign trade]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/>



4. Hurchenkov O. P., Tubaltseva N.P., Komyshnyk V. I., Mandra O. Ye. *Biznes-aliansy v ekonomitsi* [Business alliances in the economy] / Ed. O. P. Hurchenkova. Mykolaiv: Ilion, 2018. [in Ukrainian].
5. Riepina I. M. *Aktyvy pidpriemstva: taksonomiia, diahnostryka ta upravlinnia*. [Enterprise assets: taxonomy, diagnostics and management]. Kyiv: KNEU, 2012. [in Ukrainian].
6. Analitychni materialy Barva Invest [Analytical materials of Barva Invest]. Sait kompanii Barva-invest. <https://www.barvainvest.com/packages> (available 10.04.2024) [in Ukrainian].
7. Aivaras Abromavychus: Zarobliaty na kukurudzi po 90 tsentiv z vkladenooho dolaru velykoho bazhannia ni u koho nemaie. [Aivaras Abromavichus: No one has a great desire to earn 90 cents from an invested dollar on corn]. Sait Latifundist — 2024. <https://latifundist.com/interview/751-ajvaras-abromavichus-zaroblyati-na-kukurudzi-po-90-tsentiv-z-vkladenoogo-dolaru-velikogo-bazhannya-ni-u-kogo-nemaye> (available 11.04.2024) [in Ukrainian].
8. Mykhailo Tymoshchuk: Holovnym faktorom vzaiemodii fermera z treiderom vse odno zalyshaietsia tsina. [Mykhailo Tymoshchuk: The main factor in the interaction between a farmer and a trader is still the price]. Sait Latifundist — 2024. <https://latifundist.com/interview/755-mihajlo-timoshchuk-golovnim-faktorom-vzayemodiyi-fermera-z-trejderom-vse-odno-zalishayetsya-tsina> [in Ukrainian].
9. Khochete pererobliaty soniashnyk na zavodi Kernela chy perevaliuvaty zerno na yikh terminali? Rozpovidaiemo, yak kholdynh zakhodyt v servisy. [Do you want to process sunflowers at Kernel's plant or handle grain at their terminal? We tell you how the holding enters the services]. Sait Latifundist — 2024. <https://latifundist.com/interview/758-hochete-pereroblyati-sonyashnik-na-zavodi-kernela-chi-perevalyuvati-zerno-na-yih-terminali-rozpovidayemo-yak-holding-zahodit-v-servisy> [in Ukrainian].
10. Yak «Ahrovista» perebudovuvala lohistyku pid chas viiny. [How Agrovista rebuilt logistics during the war.]. Sait Ukhrokonсал — 2023. <https://ukragroconsult.com/news/yak-agrovista-perebudovuvala-logistyku-pid-chas-vijny/> [in Ukrainian].
11. Yakym був 2023 дліа аhроkhоldynhiv? Svoimy zdotbkamy diliatsia LNZ Group, NIBULON, HarvEast i TAS Ahro. [What was 2023 like for agricultural holdings? LNZ Group, NIBULON, HarvEast and TAS Agro share their gains.]. Sait Latifundist — 2023. <https://latifundist.com/spetsproekt/1052-yakim-buv-2023-dlya-agroholdingiv-svoiyimi-zdotbkami-dilyatsya-nibulon-harveast-lnz-group-i-tas-agro> [in Ukrainian].
12. Dyer, J. H., Kale, P., Singh, H. “How to Make Strategic Alliances Work”. *MIT Sloan Management Review*, 2001. <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/MGT/6730/Tallman/how.pdf>
13. Murray, J. Y., Kotabe, M. “Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms”. *Journal of Business Research*, 58, 1525–1533, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.005>
14. Sheth, J. N., Parvatiyar, A. “Towards a Theory of Business Alliance Formation”. *Scandinavian International Business Review*, 1992. [https://www.researchgate.net/profile/Atul-Parvatiyar/publication/346790008\\_Towards\\_a\\_theory\\_of\\_business\\_alliance\\_formation/links/5fe5020292851c13feb916c1/Towards-a-theory-of-business-alliance-formation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Atul-Parvatiyar/publication/346790008_Towards_a_theory_of_business_alliance_formation/links/5fe5020292851c13feb916c1/Towards-a-theory-of-business-alliance-formation.pdf)

## **PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF BUSINESS ALLIANCES AMONG AGRICULTURAL EXPORTERS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

**Oleksiy O. Skichko**

Head of finance department “Hermes-trading” LLC (Ukraine)  
ORCID 0009-0008-3732-3993

**Abstract.** This article explores the state and structural trends of the grain and oilseed market under martial law in Ukraine, focusing on the prerequisites for the formation of business alliances. In scientific literature, business alliances are often seen as strategies for achieving competitive advantages in globalized markets by pooling the resources and competencies of independent companies. However, the formation and functioning of business alliances in countering extreme business conditions remain underexplored. This study aims to summarize the prerequisites, factors, and potential benefits of forming business alliances among agricultural exporters. Despite the negative impact of war, Ukrainian agribusiness has demonstrated resilience and adaptability by maintaining a leading position in exports. The analysis of exporter ratings has shown significant changes in the distribution of market shares during the first two years of the war, indicating shifts in the market roles traditionally played by participants. Interviews with the CEOs of leading agricultural holdings in Ukraine outlined the main tactical and strategic decisions taken to mitigate the challenges of the war. Partnerships among independent agricultural producers have been widely used to respond to challenges such as closed export markets, finding new export routes, and achieving the necessary scale for export operations. Systematizing this experience could be of scientific and practical interest, particularly in the context of ongoing events in Ukraine. Effective communication and alliances among participants in the grain market may help address critical tasks such as creating competitive advantages in global grain trade, reducing costs for external and internal logistics, jointly using logistics infrastructure, and investing in capital-intensive projects to develop export infrastructure, especially under increased risk conditions.

**Keywords:** agribusiness, grain and oilseed market, export potential, logistics, business alliances, disruptions, resilience.

*Стаття надійшла до редакції 24.04.2024*