

DOI: 10.31617/2.2024(52)02  
УДК 615.1:339.13

**КОРЖ Марина,**

д. е. н., професор,  
професор кафедри світової економіки  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
[m.korzh@knute.edu.ua](mailto:m.korzh@knute.edu.ua)

**KORZH Maryna,**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor, Professor at the Department  
of World Economy  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8129-8256

**ЖОЛУДЕНКО Тетяна,**

магістр,  
аспірант кафедри світової економіки  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
[t.zholudenko@knute.edu.ua](mailto:t.zholudenko@knute.edu.ua)

**ZHOLUDENKO Tetiana,**

Master,  
Graduate student at the Department  
of World Economy  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
ORCID: 0009-0003-9813-9165

**ФОМІЧЕНКО Інна,**

к. е. н., доцент,  
завідувач кафедри менеджменту  
Донбаської державної машинобудівної  
академії  
вул. Академічна, 72, Донецька обл.,  
м. Краматорськ, 84313, Україна  
[inna\\_fomichenko@ukr.net](mailto:inna_fomichenko@ukr.net)

**FOMICHENKO Inna,**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Head of the Department of Management  
Donbas State Engineering Academy  
72, Akademichna St., Donetsk region,  
Kramatorsk, 84313, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-9180-9344

**СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ  
НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ  
РИНКУ**

Досліджено стратегічні міжгалузеві альянси між фармацевтичними компаніями та ІТ-сектором на міжнародних ринках та їх вплив на розвиток інноваційних бізнес-процесів і конкурентоспроможність. Узагальнено теоретичні підходи до визначення стратегічних альянсів, зокрема їх ролі у поєднанні ресурсів і технологічних можливостей різних галузей. Проаналізовано основні фактори, ризики та загрози, що виникають під час співпраці фармацевтичних компаній з ІТ-компаніями, а також розглянуто ефективні маркетингові стратегії для мінімізації цих ризиків. Дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів розвитку міжнародних стратегічних альянсів, які допомагають фармацевтичним компаніям інтегрувати високотехнологічні рішення для покращання їхньої діяльності, виходу на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено можливостям залучення українських фармацевтичних та ІТ-компаній до таких альянсів, що сприяє їх міжнародному розвитку. Встановлено, що міжнародні стратегічні альянси

**STRATEGIC ALLIANCES  
IN THE PHARMACEUTICAL  
MARKET**

Strategic cross-industry alliances between pharmaceutical companies and the IT sector in international market and their impact on the development of innovative business processes and competitiveness are studied. Theoretical approaches to defining strategic alliances are summarized, particularly their role in combining resources and technological capabilities of different industries. The main factors, risks, and threats that arise during the cooperation of pharmaceutical companies with IT companies are analyzed, and effective marketing strategies for minimizing these risks are also considered. The research is aimed at identifying key aspects of the development of international strategic alliances that help pharmaceutical companies integrate high-tech solutions to improve their activities, enter new markets and increase competitiveness. Special attention is paid to the potential involvement of Ukrainian pharmaceutical and IT companies in such alliances, fostering their international development. It is determined that international strategic alliances provide new opportunities for accessing



Copyright © 2025. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0 \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Міжнародна ліцензія

відкривають нові можливості для доступу до інноваційних технологій, оптимізації виробничих процесів та розширення ринкових перспектив. Окрім того, розглянуто дві основні моделі співпраці: альянси між неконкурентними фірмами та партнерства між конкурентами, що дає змогу фармацевтичним компаніям удосконалювати управлінські та виробничі процеси за допомогою співпраці з IT-сектором.

**Ключові слова:** стратегічні альянси, фармацевтичні компанії, IT-сфера, міжнародні ринки, інновації, маркетинг, управління ризиками, міжгалузеве співробітництво.

*innovative technologies, optimizing production processes, and expanding market prospects. Moreover, two main models of cooperation are considered: alliances between non-competing firms and partnerships between competitors, allowing pharmaceutical companies to improve management and production processes through cooperation with the IT sector.*

**Keywords:** strategic alliances, pharmaceutical companies, IT sector, international markets, innovation, marketing, risk management, cross-industry cooperation.

JEL Classification: F20, M32, O15.

## Вступ

Інформатизація, спрямована на підвищення ефективності організації продуктивної діяльності, суттєво змінила форми бізнес-активності. Такі бар'єри комунікації, як час і відстань, значною мірою зникли, що дало змогу об'єднати людей і бізнес у різних куточках світу. Глобалізація та інформатизація світової економіки сприяють трансформації економічних систем, підвищують мобільність робочої сили, прискорюють обмін інформацією та капіталом, змінюють характер конкуренції. В умовах сучасного розвитку світової економіки актуальним стає створення міжгалузевих стратегічних альянсів (МСА), що допомагає розвитку всіх учасників процесу.

Виклики глобалізації та інформатизації економіки вимагають адаптації бізнес-стратегій компаній для підтримання конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів досягнення цього є стратегічні альянси (СА), особливо міжгалузеві, які надають можливість об'єднати зусилля компаній з різних секторів для досягнення спільних цілей. На фармацевтичному ринку, що має вирішальне значення для суспільного здоров'я, створення СА з представниками IT-сфери відкриває нові можливості для інновацій та ефективної діяльності. Це особливо актуально в умовах пандемії, воєнного стану та інших соціальних криз, коли швидке впровадження інновацій стає критично важливим.

Актуальність дослідження тенденцій розвитку СА в Україні обумовлена потребою у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних компаній на міжнародному ринку. Зокрема, за обмеженого доступу до ринків через торгові бар'єри та присутність потужних конкурентів, СА можуть стати ефективним інструментом для проникнення на ці ринки. Водночас, досвід співпраці з іноземними партнерами дає змогу українським компаніям удосконалювати свої виробничі та управлінські процеси, переймаючи найкращі практики. Проте успішність стратегічних альянсів залежить від ряду факторів, включаючи взаємну довіру між партнерами, чітке розуміння спільних цілей, а також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. В умовах високої невизначеності, що

характерна для сучасного глобального ринку, досягнення цілей СА вимагає гнучкості та готовності до інновацій. Це підкреслює важливість ретельного аналізу економічних умов розвитку стратегічних альянсів, у тому числі міжгалузевих. На тлі активної трансформації світової економіки зростає потреба у співпраці між компаніями з різних секторів. Створення стратегічних міжгалузевих альянсів є однією з ключових стратегій для досягнення конкурентних переваг, особливо в ІТ- та фармацевтичній галузях.

Фармацевтичний ринок, який відіграє критичну роль у забезпеченні охорони здоров'я, потребує впровадження інноваційних технологій, що дає змогу поліпшити якість життя та задовольнити зростаючі потреби суспільства. У цьому контексті співпраця з ІТ-компаніями відкриває нові можливості для впровадження сучасних управлінських технологій, оптимізації виробничих процесів і розширення доступу до інновацій.

Успішні міжгалузеві альянси надають можливість компаніям не лише підвищити свою ефективність, але й отримати доступ до нових знань, технологій та ринків. Це особливо важливо в умовах, коли традиційні методи ведення бізнесу вже не забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності.

Однак створення СА пов'язане з певними ризиками. Велика кількість таких альянсів не досягають своїх цілей через відсутність належної координації між партнерами, розбіжність у цілях і стратегіях, а також складність управління спільними проектами. Це потребує проведення детальних досліджень, спрямованих на виявлення ефективних моделей співпраці та визначення умов, за яких стратегічні альянси можуть бути успішними.

Отже, в сучасних умовах світової економіки питання формування та розвитку МСА набуває все більшої актуальності. Вивчення тенденцій їх розвитку, а також аналіз економічних тенденцій і перспектив розвитку в Україні є важливими завданнями для забезпечення довгострокового успіху на міжнародному ринку.

Результати дослідження питань формування та розвитку стратегічних альянсів у деяких ракурсах висвітлено в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Так, Коваленко (2021), Соколов та Овчаренко (2022) акцентують увагу на питаннях інноваційного розвитку цифровій трансформації в економіці, зокрема на впливі технологій на управління бізнесом і розвиток підприємництва. Вони також досліджують аспекти корпоративної соціальної відповідальності в сучасних економічних умовах. Зі свого боку, *Abrahams & Meda* (2023) досліджують питання глобального управління та ризиків, що виникають через цифровізацію та розвиток штучного інтелекту; *Altamira & Fornes* (2024) – вплив глобалізації на малий і середній бізнес у країнах, що розвиваються, розглядаючи, як міжнародні ринки формують стратегії розвитку компаній і їхню здатність адаптуватися до глобальних змін; *Altman et al.* (2022) вивчають розвиток штучного інтелекту і машинного навчання, зокрема

застосування цих технологій у різних галузях промисловості; Buckley (2020) розглядає, як глобальні компанії взаємодіють з різними ринками, а також проблеми, пов'язані з управлінням ризиками та розвитком корпоративної стратегії у глобальному середовищі.

Морозова та Чернова (2020) зазначають, що у відповідь на зміни в середовищі підприємства беруть участь у різних формах співпраці, включаючи міжнародні стратегічні альянси, через що виникають різноманітні альянси, однією з форм яких є МСА. Науковий підхід до створення таких альянсів запропоновано Rani (2019) та O'Leary & Stewart (2023), які досліджували питання вибору партнерів та мотиви їх формування, і акцентуючи увагу на "синергії у стратегічних альянсах" розглядають питання, як фірми обирають партнерів для МСА. Das & Kumar (2019), з використанням ресурсного підходу до організацій – учасників альянсу, проведено емпіричне дослідження мотивів їх формування та визначено можливості "синергії у стратегічних альянсах: мотивація та додаткові синергетичні вигоди у мережах знань".

Також заслуговують на увагу теоретичні дослідження Полякова (2021), Литвиненко (2020) та Грищенко (2023) про ідентифікації теорій конвергенції у контексті глобальної індустрії інформаційних технологій. Автори наводять аргументи на користь наявності "множинної конвергенції" або "множинних конфігурацій перехресної конвергенції" в економічних взаємодіях в ІТ-секторі, що здебільшого набувають форму стратегічних альянсів. Отримано висновок щодо наявності мультивергентних конфігурацій у стратегічних ділових партнерствах в ІТ-галузі.

Метою дослідження є виявлення ключових факторів, які впливають на ефективність міжнародних стратегічних міжгалузевих альянсів між фармацевтичними компаніями та представниками ІТ-сфери. Особливу увагу приділено ризикам і загрозам, що виникають у процесі їх функціонування, а також розробленню маркетингових програм, спрямованих на мінімізацію цих ризиків. Дослідження сфокусовано на ролі ІТ-сфери у підтримці стратегічного розвитку фармацевтичних компаній на міжнародних ринках, що дає змогу максимізувати результати від співпраці.

Висунуто гіпотезу, що в умовах подолання наслідків пандемії COVID-19, активної фази війни в Україні та зростання ролі ІТ-галузі, зокрема виробництва високотехнологічної продукції, формування та розвиток міжгалузевих альянсів представників фармацевтичної та ІТ-сфери на міжнародних фармацевтичних ринках сприятиме максимізації спільного результату для всіх учасників процесу шляхом використання відповідного маркетингового інструментарію.

Перевірка цієї гіпотези допоможе розкрити, якими технологіями та процедурами забезпечується ефективність учасників міжгалузевих стратегічних альянсів у фармацевтичній та ІТ-сферах. Компанії обох сфер отримують можливості ефективно реагувати на глобальні зміни на цільових ринках, переглядаючи свої програми розвитку та торговельну політику для досягнення конкурентних переваг в умовах сучасного глобального розвитку.

Теоретико-методологічною основою дослідження є положення загальної теорії менеджменту та маркетингу, зокрема концепцій стратегічного й операційного менеджменту, управління розвитком суб'єктів міжнародного бізнесу. Для досягнення цієї мети використано такі загальнонаукові методи: діалектичний, спеціальні, взаємопов'язані та послідовно застосовані відповідно до загальної логіки аналізу; теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного аналізу, статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання та ін.

У трьох розділах основної частини статті проаналізовано класифікаційні ознаки стратегічних альянсів як форми партнерських відносин з визначенням особливостей кожної класифікаційної групи. Визначено роль стратегічних міжгалузевих альянсів у сучасних умовах розвитку бізнес-відносин та проаналізовано особливості створення міжгалузевих стратегічних альянсів у фармацевтичній та ІТ-галузях. Сформовано систему маркетингового забезпечення функціонування міжгалузевих стратегічних альянсів у фармацевтичній та ІТ-сферах для управління ризиками у менеджменті якості, можливі ризики та варіативні програми управління ними.

### **1. Характеристика стратегічних альянсів як форми партнерських відносин**

Однією з форм партнерських відносин підприємств є стратегічний альянс – особлива форма співпраці двох або більше підприємств із загальними бізнес-цілями або коаліцією. СА у світовій економіці є поширеним явищем, тоді як в Україні це досі нова практика, яка потребує дослідження. Їх створення розглядається як швидкий і відносно дешевий шлях реалізації глобальної стратегії. СА активно діють у таких молодих, динамічних і високотехнологічних галузях, як біотехнології, фармацевтика, мультимедіа, телекомунікації, комп'ютери, енергетика. В Європі та Азії такі альянси виникають у традиційних галузях: послуги, транспорт, логістика. Активне використання позитивного досвіду створення СА дасть змогу вітчизняним підприємствам удосконалити власні виробничі й управлінські процеси, перейняти все краще від закордонних партнерів, а також забезпечити проникнення на нові ринки, доступ до яких ускладнено торговими бар'єрами або наявністю потужних конкурентів.

У 2018 р. спостерігалось зростання створення СА, особливо в регіонах Латинської та Північної Америки, Азійсько-тихоокеанського регіону. В 2019 р., навпаки, відзначався спад на 5–30% залежно від регіону (*Altman et al.*, 2022).

У геополітичному контексті розвиваються компанії, які прагнуть заповнити прогалини у власних можливостях, зокрема шляхом поліпшення потоку даних для прийняття рішень. Наявність дефіциту кваліфікованих кадрів для обробки великих даних та впровадження штучного

інтелекту є додатковим стимулом до створення міжнародних стратегічних альянсів. Ці альянси відіграють важливу роль у функціонуванні ключових галузей світової економіки, що видно на прикладі їх розподілу за галузями (рис. 1).

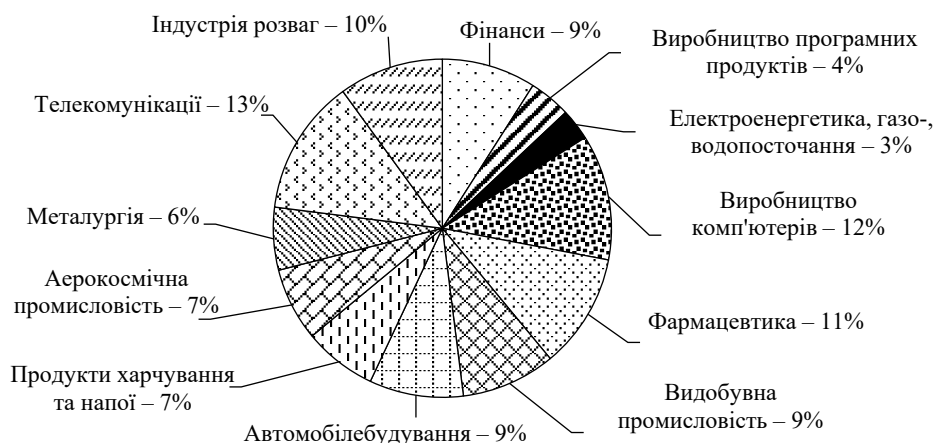


Рис. 1. Розподіл міжнародних стратегічних альянсів за галузями

Джерело: складено авторами на основі (Zhang & Chen, 2021).

Альянси – це проміжні форми міжфірмової взаємодії, що знаходяться між контрактними взаємодіями та придбанням активів через злиття або поглинання. Контрактні взаємодії не сприяють зростанню компанії, але можуть бути його передумовою. В контексті розвитку альянсів і їх диверсифікації можливе активування процесів злиття та поглинання, що може зумовити звернення до внутрішньофірмової ієрархії як альтернативи СА.

Основні види альянсів можна поділити на дві категорії: партнерство неконкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів (рис. 2).



Рис. 2. Види міжнародних стратегічних альянсів

Джерело: складено авторами на основі (Molz et al., 2021).

Партнерські угоди між неконкурентними фірмами укладаються між учасниками різних галузей і дають змогу освоювати нові види діяльності. *Транснаціональні спільні підприємства* є перевіреним часом варіантом економічної кооперації, де один партнер розробляє продукт, який інший реалізує за кордоном, отримуючи доступ до національного ринку.

За визначенням, партнерські угоди між компаніями, які не є конкурентами, укладають між учасниками різних галузей виробництва. Альянси цього типу дають змогу компаніям освоїти нові види виробничої діяльності.

У рамках транснаціонального спільного підприємства партнерські відносини встановлюються між компаніями з різних країн, коли один з партнерів розробляє той чи інший продукт, який він збирається реалізувати за кордоном, а інший вже має в своєму розпорядженні привілейований доступ до національного ринку обраної країни. У подібних ситуаціях за допомогою альянсу іноземний партнер і його продукція можуть відкрити для себе новий ринок, а місцевому партнеру надається продукт (товари, послуги), який потрібно буде реалізувати. Для іноземної компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою як створенню своєї філії у цій країні, так і експорту продукції. Для місцевої компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою, з одного боку, імпорту товарів іноземного виробництва, а з іншого – розробленню та випуску в місцевих умовах схожої продукції з можливим експортом її в треті країни. Транснаціональні спільні підприємства є однією з найбільш перевірених часом класичних схем економічної кооперації (Molz et al., 2021).

Компанії, що діють у двох суміжних секторах так званого "ланцюжка виробництва", утворюють між собою *вертикальні партнерські відносини*, тобто вони вступають між собою у відносини постачальника і клієнта. Вертикальні партнерські відносини варто розглядати як альтернативу звичайним договорами про постачання між постачальником і клієнтом, так і повній вертикальній інтеграції. Цей вид партнерства вважається однією з форм часткової вертикальної інтеграції, оскільки підприємство не переходить у повне розпорядження свого зовнішнього постачальника (або клієнта), обраного серед інших на ринку, але і не прагне того, щоб стати виробником і, відповідно, конкурентом, тобто самостійним підприємством у галузі.

У деяких ситуаціях прийняття рішення "виробляти або купувати" вимагає значних зусиль, адже одні економічні обґрунтування схилиють керівництво підприємства до закупівель на ринку у зовнішніх постачальників, тоді як інші обґрунтовують велику вигоду інтеграції. Саме в таких випадках вертикальні партнерські відносини є найбільш прийнятним рішенням. Вертикальні партнерства утворюються між компаніями суміжних секторів і є альтернативою контрактним відносинам або повній вертикальній інтеграції. Цей вид партнерства дає змогу компаніям зберігати незалежність, використовуючи переваги вертикальної інтеграції.

*Міжгалузеві угоди* укладаються між компаніями з різних секторів, які не мають прямих причин для взаємодії, але можуть укласти угоди для розширення діяльності. В цілому для встановлення тісних взаємовідносин між цими компаніями немає ніяких причин, оскільки вони не вступають одна з одною ні в конкурентні відносини, ні у відносини "постачальник-клієнт". Однак, якщо компанії збираються розширити свою виробничу діяльність, вони укладають міжгалузеві угоди.

Альянси фірм-конкурентів мають складніші відносини, адже співпраця супроводжується суперництвом, що створює низку проблем, зокрема через надмірну відкритість або слабкий рівень співпраці. Інтеграційні альянси фірм-конкурентів створюються для спільного подолання бар'єрів на ринку, спільного виробництва або спільних наукових досліджень і розробок.

*Інтеграційні альянси* – це альянси, в які вступають компанії фірм-конкурентів, що встановлюють партнерські відносини для досягнення ефекту збільшення виробництва при виготовленні обмеженої стадії виробничого процесу або виробництва окремої комплектуючої продукції. Спільно виробленими елементами в подальшому укомплектовується продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку.

На практиці інтеграційні альянси фірм-конкурентів створюються компаніями зі схожими економічними показниками, що пояснюється основною метою цих альянсів: розрахунок на ефект масштабу при виробництві окремої комплектуючої або в рамках окремого виробничого етапу. Діяльність у рамках *псевдоконцентраційного альянсу* здебільшого організовується на основі розподілу функцій. Наприклад, один партнер бере на себе науково-дослідну розробку, а інший – виробництво продукції.

*Комплементарні альянси* фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які долучають до участі у партнерському проєкті активи і науково-дослідні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше ці альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє якусь продукцію, комерційна реалізація якої здійснюється через торговельну мережу іншого партнера.

Комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, яку випускає один з партнерів, не вступає в пряму конкуренцію з продукцією іншого партнера.

Зі свого боку, дослідниками *Association of Strategic Alliance Professionals* визначено три типи альянсів: тактичні, квазістратегічні та стратегічні (Johnson & Timmers, 2020). Кожен з них може бути як внутрішнім, так і зовнішнім (міжнародним).

*Тактичні альянси* створюють на короткий термін. Їх основна мета – досягнення запланованих результатів у межах одного проєкту. Часто вони формуються функціональними підрозділами декількох компаній, управління ними можуть здійснювати менеджери середньої

ланки. Подібні альянси призначені заповнити прогалини в попиту продукції на ринку або в розв'язанні проблем окремих груп споживачів, служити інструментами для розширення продуктової лінійки в коротко- або середньостроковому періоді. Тактичні альянси можуть існувати, якщо одна з компаній у найближчому майбутньому має намір замінити продукт або послугу альянсу своєю власною. Компаніям уже на етапі обговорення процедурних аспектів формування тактичного альянсу варто передбачити чітку стратегію виходу з нього, оскільки подібні альянси часто є неміцними та кон'юнктурними. Усі сторони альянсу повинні усвідомлювати, що партнерство є тактичним, і його учасники можуть успішно вийти з такого альянсу з вигодою й без втрат для ділової репутації. Під час формування тактичних альянсів недоцільно обмінюватися акціями та брати участь у капіталі партнера, однак можливо спільне використання ресурсів один одного (Kang & Kim, 2021). Тактичні альянси поширені серед ІТ-компаній, що займаються розробленням програмного забезпечення й систем обробки інформації.

*Квазістратегічні альянси.* На відміну від стратегічних альянсів, одна зі сторін квазістратегічного альянсу в разі його створення має лише тактичні цілі. Такі альянси менш стійкі до факторів, що спричинюють внутрішні й зовнішні потрясіння в діяльності компаній. Їхній успіх на порядок менший, ніж у стратегічних альянсів, де у двох сторін співпраці є стратегічні цілі. Квазістратегічні альянси поширені серед ІТ-компаній, що займаються розробленням комп'ютерних ігор.

*Стратегічні альянси* мають потужні конкурентні переваги, суттєво впливають на довгострокові позиції та успіх організацій, а також мають серйозні негативні наслідки, якщо закінчуються невдачею (Kang & Kim, 2021). У стратегічних альянсах очікування результативності, зазвичай, є вищим, але й зобов'язання та підтримка менеджменту також значно вищі. Альянси сприймають як основу для стійкого зростання та підтримки довгострокового розвитку ринків, технологічного лідерства й розвитку внутрішніх ключових компетенцій. Ключовою характеристикою стратегічних альянсів є наявність проактивного підходу з боку компаній-партнерів, що виражено у прагненні ініціювати нові альянси для реалізації своїх стратегій (Hernández & Gómez, 2022).

Міжгалузеві стратегічні альянси укладаються з однією метою: один партнер хоче полегшити своє входження у виробничу галузь, у рамках якої діє інший партнер. Тому такі альянси можна розглядати як альтернативу і диверсифікацію при розвитку такого партнера (новачка в цій галузі) і придбання ним компанії, що вже діяла в цьому секторі.

Основна проблема при встановленні подібних міжгалузевих угод полягає в тому, що партнер-початківець прагне швидко освоїти нові технології, тоді як партнер-ветеран цієї галузі намагається якнайшвидше розвивати використовувані ним технології. Укладаючи міжгалузеві угоди, компанії розраховують досягти ефекту комерційної та технологічної синергії.

## 2. Особливості формування стратегічних міжгалузевих альянсів у фармацевтичній та ІТ-сферах

Інформаційні технології є сучасним сектором економіки України, що динамічно розвивається. ІТ-сфера об'єднує галузі, що займаються збором, переданням та обробкою інформації за допомогою електронних засобів, і складається з виробничих та сервісних секторів. Виробничі галузі фокусуються на обробленні інформації і комунікаціях, а сервісні – на переданні та обробленні інформації через електронні засоби (Walker & Tan, 2020).

Компанії в ІТ-сфері, які планують свій розвиток, враховують переваги та недоліки обраних стратегій (табл. 1), що залежать від як внутрішніх, так і зовнішніх умов. У ситуаціях з низьким ризиком та високою доступністю ресурсів організація обирає органічне внутрішнє зростання. Проте за браком ресурсів або при значних змінах у зовнішньому середовищі або суттєвих відмінностях у культурі та структурах, перевага надається придбанню активів або альянсам. Актуальність цієї проблематики обумовлена тим, що технологічні інновації, глобальні епідемії та війна в Україні суттєво змінили вимоги до маркетингу на фармацевтичному ринку та в галузі охорони здоров'я. Доступність інноваційних лікувальних засобів тепер залежить не лише від виробництва, а й від обізнаності лікарів, фармацевтів і пацієнтів про ці засоби.

Таблиця 1

Переваги та недоліки базових напрямів зростання компанії в ІТ-сфері на міжнародному фармацевтичному ринку

| Напрямок            | Переваги                                                                                                                                     | Недоліки                                                                                                                                   |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє зростання | Повний контроль над продукцією. Авторські права на інтелектуальну власність. Одноосібне розпорядження доходами. Розвиток власних компетенцій | Довгий час виходу на ринок. Високі ризики через зміну ринку. Високі витрати на розширення та нові продукти. Стратегія доступна конкурентам |
| Придбання активів   | Контроль над продукцією. Середній час виходу на ринок. Авторські права на інтелектуальну власність. Отримання ключових компетенцій           | Витрати на придбання та інтеграцію. Складності інтеграції. Високі ризики. Стратегія доступна конкурентам                                   |
| Альянси             | Швидкий вихід на ринок. Економія ресурсів. Менше інвестицій. Поділ ризиків                                                                   | Загальний контроль. Складності інтеграції. Необхідність розподілу доходів і компетенцій                                                    |

Джерело: складено авторами на основі (García-Canal & Guillén, 2021).

Пандемія COVID-19 виявила слабкі місця традиційних комунікаційних технологій у медицині, проблеми в постачанні та перевела фокус маркетингових кампаній фармацевтичних компаній на такі нові канали, як телефонні та відео-візити, месенджери, чат-боти тощо, ефективність яких потребує вивчення.

Міжнародний маркетинг, окрім ефективного експорту, розглядає й прямі іноземні інвестиції, що є важливим для фармацевтичного сектора в Україні та економіки в цілому. Тому дослідження нових маркетингових підходів і рекомендацій для локальних виробників є актуальним.

Стратегічні альянси популярні серед ІТ-компаній, що працюють у галузі телефонних комунікацій, комунікаційного обладнання та комп'ютерної техніки. Компанії, що входять у міжнародні стратегічні альянси, зберігають свою стратегічну автономність, не втрачаючи можливості реалізовувати індивідуальні цілі. У фармацевтичному секторі рівень стратегічних партнерств недостатній, що впливає на ефективність і мобільність компаній. Формування міжгалузевих альянсів потребує дотримання аналогічних принципів (рис. 3).

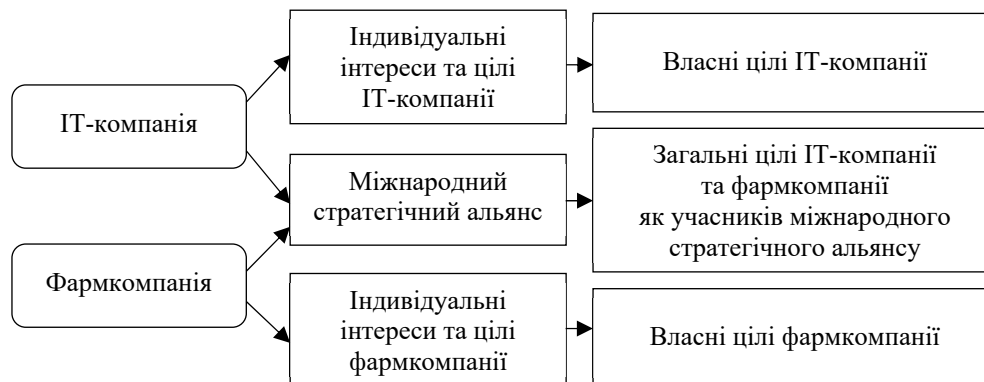


Рис. 3. Зацікавленість учасників міжнародного стратегічного альянсу в міжгалузевому партнерстві фармацевтичної та ІТ-сфер

Джерело: складено авторами на основі (Kang & Kim, 2021).

МСА за участі компаній ІТ-сфери стали невід'ємною частиною сучасного глобалізованого світу, де компанії об'єднують свої зусилля для досягнення спільних цілей, які неможливо реалізувати самотійно. Така співпраця особливо важлива в умовах зростаючої конкуренції на ринках, що вимагає інноваційних підходів і обміну знаннями між партнерами з різних країн та галузей.

МСА в ІТ-сфері виникають на основі партнерства між компаніями, резидентами різних країн, коли у них немає можливості знайти відповідних партнерів у межах своєї держави. Ці альянси створюються для розроблення інноваційних продуктів і технологій, що потребують синергії знань і досвіду з різних галузей, включаючи інформаційні технології, інженерію, біотехнології та ін. Вони забезпечують платформу для спільної роботи над системними продуктами, які мають потенціал стати проривними на ринку.

Основним рушієм для створення МСА в ІТ-сфері є прагнення компаній до інновацій. Учасники таких альянсів концентрують свої зусилля на розробленні новітніх технологій, що дає змогу їм залишатися на передовій позиції у своїй галузі. Водночас, меншою мірою такі альянси використовують для доступу до клієнтської бази партнерів, що є важливим аспектом для розуміння потреб кінцевих споживачів і створення індивідуалізованих продуктів та послуг. Цей аспект дозволяє компаніям адаптувати свої рішення до вимог ринку, що змінюються, і підтримувати конкурентоспроможність.

МСА в ІТ-сфері також демонструють велику різноманітність у структурі власності та формах організації. Існують альянси, які не передбачають створення спільної власності або участі в активах, а також спільні підприємства з різними ступенями відповідальності та взаємодії. Наприклад, деякі МСА базуються виключно на ліцензуванні технологій, у той час як інші залучають учасників до спільного розроблення та комерціалізації продуктів.

Важливим аспектом взаємодії у рамках МСА є організація комунікацій між партнерами. Зв'язки між учасниками можуть базуватися як на формальних контрактах, що чітко визначають обов'язки і права кожної зі сторін, так і на неформальних домовленостях, особливо якщо йдеться про доступ до конфіденційної інформації та інтелектуальної власності. При цьому контроль за функціональними та міжфункціональними комунікаціями має важливе значення для забезпечення ефективної взаємодії та досягнення поставлених цілей.

На фармацевтичному ринку, де ІТ-сфера відіграє важливу роль у розвитку нових продуктів і сервісів, МСА створюються між фармацевтичними та ІТ-компаніями з урахуванням не лише стратегічних інтересів партнерів, але й організаційної та культурної сумісності та підвищення ефективності функціонування відповідних ринків. Це особливо важливо, оскільки успіх таких альянсів залежить від здатності компаній ефективно співпрацювати, попри відмінності у корпоративній культурі, підходах до управління та комунікації. У сучасних умовах цифровізації функціонування фармацевтичних ринків є актуальним питанням розвитку МСА між ІТ- та фармкомпаніями (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями функціонування міжнародних стратегічних альянсів між ІТ- та фармацевтичними компаніями

| ІТ-компанія      | Фармацевтична компанія          | Мета альянсу                                                      | Завдання альянсу                                                                                                 | Результати та перспективи                                                                                                    |
|------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Liki24</i>    | Різні виробники ліків (Україна) | Оптимізація доставки медикаментів і підвищення доступності ліків  | Надання пацієнтам доступу до ліків через доставку та порівняння цін для вибору найбільш доступних варіантів      | Підвищення доступності ліків, особливо для віддалених регіонів; оптимізація доставки ліків у кризові періоди, як-от пандемія |
| <i>SoftServe</i> | Дарниця (Україна)               | Використання штучного інтелекту для прискорення дослідження ліків | Створення AI-рішень для оптимізації лабораторних процесів і вдосконалення клінічних досліджень                   | Зниження витрат і скорочення часу на розроблення нових ліків, що сприяє глобальній конкурентоспроможності української фарми  |
| <i>Reface</i>    | Фармак (Україна)                | Підвищення ефективності медичних комунікацій                      | Використання AI-технологій для створення відео- та інтерактивних матеріалів для інформування пацієнтів і лікарів | Підвищення ефективності інформаційних кампаній серед молоді та населення, популяризація здорового способу життя              |

| IT-компанія            | Фармацевтична компанія                         | Мета альянсу                                                                                            | Завдання альянсу                                                                                                        | Результати та перспективи                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>AMIN Software</i>   | Біофарма (Україна)                             | Впровадження систем управління та відстеження дистрибуції продукції                                     | Розроблення інструментів для контролю логістичного ланцюга, забезпечення умов зберігання та транспортування             | Підвищення якості контролю продукції та швидкості доставки, що важливо для продукції з коротким терміном зберігання                              |
| <i>MacPaw</i>          | Державні та приватні медичні заклади (Україна) | Підтримка цифрових ініціатив у сфері охорони здоров'я                                                   | Надання лікарням доступу до сучасних технологічних рішень для підвищення якості медичних послуг                         | Покращання технологічної бази медичних закладів України, що сприяє кращому обслуговуванню пацієнтів та розвитку медичних інновацій у країні      |
| <i>Google (Verily)</i> | <i>Novartis</i>                                | Розроблення смарт-контактних лінз для моніторингу рівня глюкози у хворих на діабет                      | Вбудовування сенсорів у контактні лінзи для збору даних про рівень глюкози та передавання їх на мобільний додаток       | Проект ще на етапі досліджень, але потенційно зможе значно покращити якість життя діабетиків завдяки спрощенню моніторингу здоров'я              |
| <i>Microsoft</i>       |                                                | Використання штучного інтелекту для оптимізації розроблення нових препаратів                            | Обробка великих масивів даних про клінічні дослідження для прискорення досліджень та розширення аналітичних можливостей | Розроблено інструменти для прискореного аналізу експериментальних даних, що скорочує час на розроблення ліків                                    |
| <i>Apple</i>           | <i>Johnson &amp; Johnson</i>                   | Дослідження серцево-судинних захворювань через <i>Apple Watch</i>                                       | Використання смарт-годинника для моніторингу серцевого ритму і виявлення аритмії                                        | Очікується, що рання діагностика за допомогою <i>Apple Watch</i> допоможе знизити ризики інсульту та смертності від серцево-судинних захворювань |
| <i>Pfizer</i>          | <i>IBM</i>                                     | Розроблення IoT-рішення для моніторингу симптомів хвороби Паркінсона                                    | Використання сенсорів, носимих пристроїв та AI для відстеження симптомів у реальному часі                               | Розроблення платформи для кращого контролю лікування, що дає змогу лікарям ефективніше індивідуалізувати терапію                                 |
| <i>Amazon (Alexa)</i>  | <i>Merck</i>                                   | Використання голосових асистентів для підтримки пацієнтів з хронічними захворюваннями, зокрема діабетом | Використання <i>Alexa</i> для надання рекомендацій пацієнтам і нагадувань про прийом ліків                              | Підвищення ефективності лікування завдяки регулярним нагадуванням пацієнтам і зручному доступу до рекомендацій щодо догляду за здоров'ям         |

Джерело: складено авторами.

Швидкість виконання завдань є критичним фактором успіху на фармацевтичному ринку. Учасники МСА повинні мати можливість швидко реагувати на зміни в умовах ринку та своєчасно виконувати проекти відповідно до домовленостей з клієнтами. Це досягається через автоматизацію всіх можливих процесів, що скорочує час на виконання завдань, підвищує точність і знижує ризики. Постійне вдосконалення існуючих автоматизованих систем також сприяє досягненню високої продуктивності та ефективності.

Гнучке управління ресурсами, включаючи кол-центри, є важливим елементом у забезпеченні належного рівня сервісу. В умовах, коли дані старіють швидше, ніж їх встигають зібрати, обробити та проаналізувати, швидкість стає вирішальним фактором успіху. Це потребує впровадження нових підходів до досліджень, зокрема онлайн-досліджень, які забезпечують оперативність і точність отримання інформації.

У зв'язку з цим фармацевтичні компанії активно працюють над оновленням автоматизованих систем, а також розробленням нових додатків для лікарів і фармацевтів, що забезпечить зручність і швидкість комунікації. Для досягнення високої ефективності під час таких пікових періодів, як четвертий квартал, компанії розглядають можливість залучення субпідрядників для кол-центрів та ІТ-департаментів. Це дасть змогу зберегти високу якість послуг у періоди максимального навантаження, що є критичним для успішного виконання проєктів і досягнення стратегічних цілей.

### **3. Управління ризиками в міжгалузевих стратегічних альянсах у фармацевтичній та ІТ-сферах**

Для успішного функціонування МСА у фармацевтичній та ІТ-сферах необхідна ефективна система управління ризиками. Управління ризиками має стати ключовим компонентом маркетингового забезпечення системи менеджменту якості в таких альянсах. З цією метою фармацевтичні компанії повинні розробити та впровадити політику управління ризиками, яка охоплює всі етапи цього процесу:

*виявлення ризиків та їх опис* – необхідно ідентифікувати всі потенційні ризики, з якими можуть зіткнутися учасники альянсу;

*оцінка ризиків* – визначення рівня ризику і його можливих наслідків для бізнесу;

*розроблення та впровадження дій щодо управління ризиками* – створення плану дій, спрямованого на зниження, ухилення або перенесення ризиків;

*моніторинг ризиків* – постійне спостереження за ризиками для своєчасного коригування заходів управління.

*звітність* – регулярне звітування про виконані заходи та результати управління ризиками.

Наступним важливим кроком є розроблення мапи ризиків, яка дасть змогу систематизувати та оцінити всі виявлені ризики, а також розробити план дій для мінімізації їхнього впливу на діяльність МСА. Політика управління ризиками, що використовується в рамках МСА, підкреслює пріоритетність ухилення або зниження ризиків як найбільш ефективних підходів.

Ці фактори значною мірою визначають успішність стратегічного альянсу. Учасники МСА повинні зосередитися на зміцненні довіри, створенні ефективних комунікаційних каналів, обміні досвідом і

підвищенні кваліфікації кадрів. Зокрема, українські фармацевтичні компанії, створюючи альянси в ІТ-сфері, переважно обирають партнерами європейські та американські фірми, оскільки такі альянси сприяють більш тісній інтеграції у глобальні ринки.

СА в ІТ-сфері вигідні як партнерам, так і кінцевим споживачам. Вони надають можливість учасникам отримати доступ до нових технологій, інтегрованих операційних систем, повних наборів телекомунікаційних послуг, що приводить до зниження витрат та економії часу. Компанії ІТ-сфери, що вступають у міжнародні стратегічні альянси, продовжують підтримувати партнерські відносини з іншими суб'єктами, які не беруть участі у МСА. Членство в альянсі не виключає можливості укладення інших контрактних угод, ринкових угод купівлі-продажу тощо.

Водночас на українському ІТ-ринку наразі переважають внутрішні стратегічні альянси між українськими ІТ-компаніями. Лише невелика кількість компаній наважується на створення міжнародних СА. Одним з таких прикладів є компанія *ІНТРАСІСТЕМС*, яка вступила в альянс з іноземними партнерами *BAKOTECH Group* та *Dynatrace*. Основна практика українських ІТ-компаній все ще базується на внутрішньому зростанні, створенні філій та представництв за кордоном. Крім того, українські ІТ-компанії лідирують у Європі в сфері аутсорсингу, забезпечуючи високу якість послуг за конкурентною ціною.

Цей підхід дає змогу українським компаніям розвиватися на міжнародному рівні, зберігаючи при цьому високу якість та ефективність своєї діяльності, що важливо для подальшого зростання та успіху на глобальному ринку.

Впровадження ефективної системи управління ризиками в МСА не лише забезпечує стабільність їхнього функціонування, але й сприяє сталому розвитку та зміцненню позицій на ринку. У сучасному світі, де технологічні зміни відбуваються дуже швидко, здатність компаній адаптуватися до нових викликів стає вирішальним фактором їхнього успіху. В цьому контексті система управління ризиками стає не просто інструментом для мінімізації негативних наслідків, а й стратегічним елементом, який дає змогу компаніям діяти більш впевнено в умовах невизначеності.

МСА в фармацевтичній та ІТ-сфері є особливо вразливими до ризиків, пов'язаних із технологічними нововведеннями, змінами регуляторного середовища, коливаннями ринкових умов та іншими факторами. Успішне управління цими ризиками дає змогу компаніям не лише зберігати свої позиції на ринку, але й активно розширювати свою присутність, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та продукти нового покоління.

Ключовою складовою ефективного управління ризиками є постійний моніторинг і аналіз ринкових умов. Це надає можливість компаніям передбачати потенційні загрози та вчасно вживати заходи для їх нейтралізації. Наприклад, у фармацевтичному секторі ІТ-технології

відіграють вирішальну роль у процесах досліджень і розробок, забезпечуючи прискорене створення нових лікарських засобів та виведення їх на ринок. Відповідно, ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій, повинні бути ретельно оцінені з урахуванням стратегічних цілей компанії.

Успіх МСА значною мірою залежить від здатності учасників адаптувати свої підходи до управління ризиками відповідно до специфіки кожного конкретного альянсу. Наприклад, у разі створення МСА між фармацевтичною компанією та ІТ-фірмою остання повинна враховувати особливості регуляторного середовища, яке діє у фармацевтичній галузі, та відповідно адаптувати свою політику управління ризиками.

Крім того, важливим фактором є розвиток корпоративної культури, яка підтримує відкриту комунікацію та співпрацю між учасниками альянсу. Це сприяє більш ефективному управлінню ризиками, оскільки дає змогу швидко реагувати на нові виклики та знаходити оптимальні рішення. В рамках таких альянсів, особливо важливою є роль спільних тренінгів і освітніх програм, які допомагають учасникам краще зрозуміти специфіку роботи один одного та ефективніше взаємодіяти в умовах невизначеності.

Ще одним важливим аспектом є використання сучасних інформаційних технологій для підтримки управління ризиками. Сучасні системи аналітики та моніторингу надають можливість швидко і точно оцінювати ризики, забезпечуючи своєчасне вжиття необхідних заходів. Це особливо важливо в умовах прискореного розвитку технологій, коли традиційні методи управління ризиками можуть виявитися недостатньо ефективними (табл. 3).

Таблиця 3

## Програми зниження ризиків небезпеки фармацевтичних компаній

| Ризики                                                                                                             | Програма зниження ризиків                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежність від ключових працівників                                                                                | Створення системи управління знаннями. Формування кадрового резерву. Управління лояльністю працівників                                                                                                                                                                                                                          |
| Відсутність системи внутрішнього контролю                                                                          | Розроблення політики управління якістю. Внутрішні аудити. Корируючі дії                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Неефективне використання ресурсів підприємства                                                                     | На підприємстві є система супроводу проєктів, де описані норми витрат робочого часу на основні процеси.<br>Додатково треба розробити та впровадити політику управління якістю                                                                                                                                                   |
| Відсутність компетенцій та інноваційних ідей, необхідних для розвитку підприємства – ризики конкурентоспроможності | Щорічно планувати освітні заходи та візити на інноваційні заходи для пошуку нових ідей (це вже робиться) і фіксувати нові ідеї як результат навчання.<br>Створення системи управління знаннями, у т. ч. "банку ідей".<br>Затвердження і виконання щорічного плану з розвитку є невід'ємною частиною поточної роботи менеджменту |
| Залежність від постачальників, відсутність альтернативи                                                            | Розробити та впровадити тендерну процедуру, яка передбачатиме проведення тендерів із щонайменше трьома постачальниками-учасниками і мати мінімум два контракти з постачальниками (основним та запасним)                                                                                                                         |

| Ризики                                                                                                                      | Програма зниження ризиків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Низька якість послуг постачальників та/або партнерів                                                                        | Розробити та впровадити тендерну процедуру, яка передбачатиме детальну перевірку підрядника на відповідність вимогам щодо якості, термінів виконання робіт, дотримання стандартів                                                                                                                                                                           |
| Ризики технічних збоїв роботи апаратного і програмного забезпечення, каналів передавання інформації                         | Розробити та впровадити політику IT-безпеки, яка передбачатиме:<br>розподіл доступу до інформації в інформаційній системі компанії (політика прав доступу);<br>аудит та належне оновлення IT-інфраструктури, забезпечення резервних потужностей та каналів передавання інформації;<br>регламент резервного копіювання всієї інформаційної системи компанії. |
| Втрата резервних копій інфраструктури, сховища даних та/або інформації у рамках процесів та операцій, що підлягають захисту | Власне резервне копіювання відбувається, як і оновлення IT-інфраструктури, але реактивно (внаслідок виникнення проблем), а не планово, і не випереджаючи можливі обмеження системи, які виникають                                                                                                                                                           |

Джерело: складено авторами.

Управління ризиками в МСА між фармацевтичними та IT-компаніями є критично важливим для забезпечення успішної діяльності та конкурентоспроможності учасників. Ефективна система управління ризиками повинна містити кілька ключових етапів: виявлення ризиків, їх оцінку, розроблення та впровадження управлінських дій, моніторинг та звітність. Це дає змогу не лише виявити потенційні загрози, але й оперативно реагувати на них, що підвищує адаптивність компаній у швидко змінюваному середовищі.

Партнерство українських фармацевтичних компаній з європейськими та американськими IT-компаніями може стати важливим елементом інтеграції на глобальні ринки, що відкриває доступ до нових технологій та знижує витрати. Водночас українські IT-компанії демонструють успіх в аутсорсингу, зберігаючи високу якість послуг, що є ключовим фактором для їх міжнародного зростання. Постійний моніторинг ринкових умов та адаптація до нових викликів є вирішальними для підтримання конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси управління ризиками дає змогу оперативно і точно оцінювати загрози, що є необхідним в умовах швидкого розвитку технологій.

Насамкінець, успішне управління ризиками не лише сприяє стабільності функціонування МСА, але й відкриває нові можливості для розвитку та зміцнення ринкових позицій. За сучасної динаміки технологічних змін управління ризиками стає стратегічним елементом, що допомагає компаніям впевненіше діяти в умовах невизначеності, пропонуючи інноваційні рішення та продукти, які відповідають вимогам ринку.

### Висновки

Підтверджено гіпотезу, що в умовах подолання наслідків пандемії COVID-19, активної фази війни в Україні та зростання ролі

ІТ-галузі, зокрема виробництва високотехнологічної продукції, формування та розвиток міжгалузевих альянсів представників фармацевтичної та ІТ-сфер на міжнародних фармацевтичних ринках сприятиме максимізації спільного результату для всіх учасників процесу шляхом використання відповідного маркетингового інструментарію. Міжгалузеві альянси у фармацевтичній та ІТ-сферах сприяють максимізації спільних результатів для учасників завдяки ефективному використанню маркетингових інструментів. Ці альянси дають змогу компаніям обох галузей оперативно реагувати на глобальні зміни, переглядати свої стратегії розвитку та торговельні політики для забезпечення конкурентних переваг. Таким чином, результатами дослідження підтверджено, що маркетинговий інструментарій, що використовується у міжгалузевих альянсах, є важливим фактором для досягнення високих спільних результатів в умовах сучасних глобальних викликів.

Міжфірмова співпраця та МСА на сучасному етапі стали одними з найважливіших інструментів для досягнення конкурентної переваги і завоювання лідируючих позицій на глобальних ринках. Їхнє значення зростає в умовах швидкої технологічної еволюції та глобалізації економічних процесів, коли жодна окрема компанія не може самотійно ефективно протистояти викликам, які виникають через зміни зовнішнього середовища. Стратегічні альянси дають змогу об'єднувати ресурси, розділяти витрати та ризики, прискорювати вихід на нові ринки та впроваджувати інновації, що особливо важливо для таких капіталомістких і наукомістких галузей, як фармацевтика та ІТ. Однією з ключових переваг МСА є можливість компаній консолідувати науковий потенціал, об'єднувати виробничі потужності та спільно працювати над освоєнням нових технологій. Це стає особливо важливим під час розроблення складних продуктів, що вимагають значних інвестицій та високого рівня технологічного розвитку. Через об'єднання зусиль компанії можуть створювати продукти і послуги, які неможливо було б розробити самотійно або які потребували б набагато більше часу та ресурсів. Міжнародні стратегічні альянси також допомагають фірмам підвищити свою конкурентоспроможність шляхом виходу на нові ринки та залучення нових споживачів. Вони дають змогу фірмам використовувати переваги своїх партнерів, наприклад, доступ до нових клієнтських баз, інноваційних технологій або виробничих ресурсів, досягати масштабування своєї діяльності без необхідності повної інтеграції або поглинання, що часто є складним та ризикованим процесом.

Проте СА не завжди є успішними. Серед ключових ризиків таких альянсів можна виділити можливі конфлікти між партнерами, пов'язані з різницею в стилях управління, корпоративних культур та організаційних підходів. Це може призводити до непорозумінь, що ускладнюють досягнення спільних цілей. Крім того, такі зовнішні фактори, як зміни в ринковій кон'юнктурі або регуляторному середовищі, можуть впливати на стабільність альянсу, змушуючи компанії переглядати свої

початкові плани та стратегії. Також варто зазначити, що справжні мотиви створення альянсів не завжди відкрито розкриваються, що може призвести до втрати довіри між партнерами та підриву спільних проєктів.

Особливою рисою МСА у сфері ІТ є те, що учасники альянсів часто зберігають значний ступінь незалежності та самостійності, об'єднуючи лише частину своїх активів. Це дає змогу їм продовжувати розвивати власні стратегії та продукти, водночас спільно працюючи над певними проєктами або технологіями, що взаємно доповнюють активи кожної компанії. Такий підхід забезпечує гнучкість у співпраці та дозволяє компаніям зберігати автономію, водночас користуючись перевагами спільної діяльності. Учасники МСА в ІТ-сфері часто зосереджуються на спільному розвитку та інтеграції своїх активів, що дає змогу підвищити ефективність використання ресурсів та прискорити впровадження інноваційних технологій. Це, своєю чергою, сприяє розвитку системної цілісності таких альянсів і зміцненню їх позицій на ринку. При цьому рішення про участь у МСА часто обумовлене необхідністю реагувати на дії конкурентів, які вже здійснили кроки до зміцнення своєї позиції через міжфірмову консолідацію.

Недостатня розвиненість стратегічних альянсів в Україні є одним із викликів для розвитку національної економіки. Це пов'язано з історичними та економічними умовами, а також з обмеженістю ринкових можливостей. Однак, з огляду на глобальні тенденції, СА стають однією з найбільш перспективних форм інтеграції для українських компаній, що допоможе їм брати активнішу участь у глобальних ринкових процесах. Стратегічні альянси можуть стати основою для подальшого розвитку корпоративної економіки України, сприяючи залученню іноземних інвестицій, обміну технологіями та досвідом, що є надзвичайно важливим для посилення конкурентоспроможності українських підприємств.

Таким чином, міжнародні стратегічні альянси, особливо в таких технологічно передових галузях, як ІТ і фармацевтика, є важливим елементом сучасного глобального бізнес-середовища. Вони дають змогу компаніям ефективніше реагувати на виклики ринку, спільно створювати інновації, розвивати технології та впроваджувати нові рішення. Водночас, успішне функціонування таких альянсів вимагає глибокого розуміння стратегічних цілей, зваженого управління ризиками та ефективної взаємодії між партнерами. Розвиток СА в Україні може стати ключовим фактором для зростання національної економіки та її інтеграції у світові ринки. За таких умов основними напрямками розвитку теми дослідження є передусім вивчення різних моделей і структур таких альянсів, що може допомогти виявити ефективні підходи до формування альянсів і краще зрозуміти, які моделі є найбільш успішними в різних ситуаціях. Крім того, існує потреба в дослідженні управлінських практик, які забезпечують успіх МСА, як-от

механізми вирішення конфліктів та управління корпоративними культурами, що може допомогти визначити, як компанії можуть покращити свою співпрацю та досягати спільних цілей. Подальше дослідження того, як СА сприяють технологічному розвитку й інноваціям, допоможе зрозуміти їхню роль у стимулюванні інновацій та розвитку нових технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

- Abrahams, R., & Meda, R. (2023). Innovation through global strategic alliances: The importance of cultural adaptation in post-pandemic markets. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 56–67. <https://doi.org/10.1002/joe.22142>
- Altamira, M., Fomes, G., & Mendez, A. (2024). Chinese institutions and international expansion within the Belt and Road Initiative: firm capabilities of Chinese companies in the European Union. *Asia Pacific Business Review*, 30(2), 251–273. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2093520>
- Altman, S., Bastian, P., & Lu, P. (2022). The global flows report: Mapping globalization's next phase. McKinsey Global Institute. <https://mckinsey.com/globalization2022>
- Buckley, P. J. (2020). The theory and empirics of the structural reshaping of globalization. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1580–1592. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00355-5>
- Das, T., & Kumar, R. (2019). Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(1), 24–52.
- García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2021). The expansion strategies of multinational firms in the post-COVID era: Lessons from successful cases. *Global Strategy Journal*, 11(2), 139–153. <https://doi.org/10.1002/gsj.1392>
- Hernández, J., & Gómez, C. (2022). Managing innovation in strategic alliances: The role of digital ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, (173), 121091. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121091>
- Johnson, A., & Timmers, P. (2020). Strategic partnerships in the digital transformation of industries: Exploring the role of complementary assets. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 520–536. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0370>
- Kang, S., & Kim, H. (2021). Alliance portfolios and firm performance: The moderating role of digital capabilities. *Journal of Business Research*, (130), 393–402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.024>
- Molz, R., Chang, S., & Gaur, A. (2021). The impact of digital technologies on global strategic alliances. *Technovation*, 58(3), 98–110. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102169>
- O'Leary, D., & Stewart, G. (2023). Strategic collaborations and network economies in the digital age. *Journal of International Management*, 45(1), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.101811>
- Rani, P. (2019). Strategy implementation in organizations: A conceptual overview. *Management*, 14(3), 205–218.
- Walker, G., & Tan, Z. (2020). Strategic alliances in emerging economies: Navigating challenges and seizing opportunities. *International Business Review*, 29(4), 101–114. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101649>
- Zhang, H., & Chen, J. (2021). Strategic alliance formation in the digital economy: Technological synergies and competitive advantage. *Journal of International Business and Digital Transformation*, 3(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10203-021-00453-6>

|                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Грищенко, О. М. (2023). Управління ризиками в міжнародних стратегічних альянсах в умовах цифровізації. <i>Проблеми економіки та управління</i> , (9), 101–108.                                                                                               | Hryshchenko, O. M. (2023). Risk management in international strategic alliances in conditions of digitalization. <i>Problems of economics and management</i> , (9), 101–108.                                                                                                    |
| Коваленко, О. В. (2021). Виклики та можливості для міжнародних стратегічних альянсів українських компаній в умовах пандемії. <i>Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія "Міжнародні економічні відносини"</i> , (14), 65–71. | Kovalenko, O. V. (2021). Challenges and opportunities for international strategic alliances of Ukrainian companies in the conditions of the pandemic. <i>The journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series "International Economic Relations"</i> , (14), 65–71. |
| Литвиненко, Д. М. (2020). Розвиток міжнародних стратегічних альянсів у контексті цифрових трансформацій. <i>Журнал міжнародної економіки і права</i> , (5), 34–40.                                                                                           | Lytvynenko, D. M. (2020). Development of international strategic alliances in the context of digital transformations. <i>Journal of international economics and law</i> , (5), 34–40.                                                                                           |
| Морозова, І. В., & Чернова, А. В. (2020). Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. <i>Приазовський економічний вісник</i> , 1 (18), 14–19.                                                                                                       | Morozova, I. V., & Chernova, A. V. (2020). Strategic alliances as a phenomenon of the global economy. <i>Pryazovskyi Economic Herald</i> , 1 (18), 14–19.                                                                                                                       |
| Полякова, Ю. О. (2021). Формування стратегічних альянсів в умовах глобальної цифровізації: можливості та ризики для українських компаній. <i>Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії</i> , (6), 22–27.                                  | Polyakova, Yu. O. (2021). Formation of strategic alliances in the conditions of global digitalization: opportunities and risks for Ukrainian companies. <i>Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy</i> , (6), 22–27.                                        |
| Соколов, О. П., & Овчаренко, М. М. (2022). Стратегічні альянси та їх роль в інноваційному розвитку підприємств в Україні. <i>Економічні науки</i> , (8), 89–96.                                                                                              | Sokolov, O. P., & Ovcharenko, M. M. (2022). Strategic alliances and their role in the innovative development of enterprises in Ukraine. <i>Economic sciences</i> , (8), 89–96.                                                                                                  |

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин з державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що двоє з авторів працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Корж М., Жолуденко Т., Фоміченко І. Стратегічні альянси на фармацевтичному ринку. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"*. 2024. № 4 (52). С. 14–34. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(52\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(52)02)

Надійшла до редакції 02.09.2024.

Прийнято до друку 13.11.2024.

Публікація онлайн 16.12.2024.