

**ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-  
МОДЕЛЯХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**FORMATION OF THE VALUE PROPOSITION IN INTEGRATED BUSINESS  
MODELS OF PHARMACEUTICAL ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті досліджено особливості формування ціннісної пропозиції в інтегрованих бізнес-моделях фармацевтичних підприємств. Обґрунтовано її системний характер як результату узгодження виробничих, логістичних, збутових, сервісних та інформаційних процесів. Визначено роль ціннісної пропозиції у забезпеченні конкурентоспроможності й стійкості підприємства.

**Ключові слова:** фармацевтичні підприємства, ціннісна пропозиція, інтегрована бізнес-модель, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, створення вартості, фармацевтичний ринок.

**Abstract.** The paper examines the peculiarities of value proposition formation in integrated business models of pharmaceutical enterprises. Its systemic nature as a result of coordination of production, logistics, sales, service, and information processes is substantiated. The role of value proposition in ensuring enterprise competitiveness and sustainability is determined.

**Keywords:** pharmaceutical enterprises, value proposition, integrated business model, business processes, competitiveness, value creation, pharmaceutical market.

У сучасних умовах трансформації фармацевтичного ринку особливого значення набуває перегляд традиційних підходів до формування цінності, яку підприємство створює для споживача, партнерів і системи охорони здоров'я загалом. Посилення конкуренції, зростання регуляторних вимог, ускладнення логістичних ланцюгів, цифровізація бізнес-процесів і зміна очікувань споживачів зумовлюють необхідність переходу фармацевтичних підприємств від фрагментарних моделей функціонування до інтегрованих бізнес-моделей. У таких моделях ціннісна пропозиція перестає бути лише характеристикою товару або послуги й перетворюється на результат узгодженої взаємодії виробничих, логістичних, інформаційних, маркетингових, сервісних і комунікаційних складових діяльності підприємства.

Для фармацевтичного сектору проблема формування ціннісної пропозиції є особливо важливою, оскільки продукція цієї галузі має не лише економічне, а й соціальне значення. Цінність фармацевтичного продукту визначається не тільки його якістю, ефективністю та безпечністю, а й доступністю, своєчасністю постачання, надійністю інформаційного супроводу, рівнем сервісу, довірою до виробника і здатністю підприємства забезпечувати стабільність взаємодії з усіма учасниками ринку. Саме тому в умовах сучасного розвитку фармацевтичних підприємств зростає потреба у формуванні ціннісної пропозиції як інтегрованого результату діяльності, що поєднує матеріальні, функціональні, організаційні та комунікаційні компоненти. Актуальність дослідження посилюється тим, що традиційні

підходи до опису бізнес-моделей часто зосереджуються на окремих елементах діяльності підприємства, не враховуючи складної системи взаємозв'язків між процесами створення, доставки й підтримки цінності. В інтегрованих бізнес-моделях фармацевтичних підприємств ціннісна пропозиція формується не ізольовано, а в межах цілісної архітектури взаємодії виробника, дистриб'ютора, аптечного сегмента, медичних установ, цифрових платформ, сервісних провайдерів і кінцевого споживача. Це потребує наукового осмислення механізмів формування ціннісної пропозиції як ключового елемента інтегрованої бізнес-моделі фармацевтичного підприємства.

У сучасних наукових дослідженнях формування ціннісної пропозиції розглядається як центральний елемент бізнес-моделі підприємства, що визначає логіку створення, доставки та утримання цінності для споживача. Аміт Р., Зотт К. [1] підкреслюють, що цінність у межах бізнес-моделі формується не ізольовано, а через систему взаємопов'язаних видів діяльності та механізмів взаємодії між учасниками ринку. Остервальдер А., Піньє І., Бернарда Г., Сміт А. [2] обґрунтовують, що ціннісна пропозиція має розглядатися як інтегрувальний компонент бізнес-моделі, який поєднує потреби клієнта з ресурсами, процесами та архітектурою створення вартості. Джонсон М.В., Крістенсен К.М., Кагерманн Х. [3] доводять, що саме ціннісна пропозиція задає основу для побудови прибуткової та стійкої бізнес-моделі, оскільки визначає, яким чином підприємство вирішує проблеми споживача та забезпечує ринкову релевантність. Теес Д. [4] наголошує, що в умовах динамічного середовища бізнес-моделі повинні постійно оновлювати механізми створення цінності, а отже, ціннісна пропозиція стає не статичним елементом, а результатом стратегічної адаптації.

У фармацевтичному секторі проблема формування ціннісної пропозиції набуває особливої складності через поєднання економічних, соціальних, регуляторних і сервісних складових. Меца М., Сейер О. [5] зазначають, що ціннісна пропозиція у фармацевтичному бізнесі має формуватися з урахуванням не лише характеристик продукту, а й доступності, доказовості, сервісного супроводу та довіри з боку стейкхолдерів. У праці Шнайдер С., Аббасі П., Райнертсен Н. [6] підкреслюється, що фармацевтичні підприємства дедалі частіше переходять від продуктової логіки до інтегрованих моделей створення цінності, в яких важливу роль відіграють партнерські зв'язки, дані, сервісні рішення та координація ланцюга постачання. Фосс Н.Дж., Саєбі Т. [7] акцентують увагу на тому, що інновації бізнес-моделі передбачають перегляд способів формування цінності для різних груп клієнтів і партнерів, а не лише модифікацію внутрішніх процесів. Кортімілья М.Н., Гельміс М.М., Франкенбергер К. [8] доводять, що ціннісна пропозиція в інноваційних та інтегрованих моделях формується як багаторівнева система, у межах якої поєднуються функціональні, економічні та комунікаційні переваги. Отже, більшість сучасних досліджень сходяться на тому, що ціннісна пропозиція у фармацевтичній сфері має розглядатися як системний результат інтеграції процесів, ресурсів і ринкових взаємодій, а не лише як характеристика кінцевого продукту.

В умовах ускладнення архітектури фармацевтичного ринку та посилення вимог до ефективності взаємодії між його учасниками особливої актуальності набуває дослідження механізмів формування ціннісної пропозиції в межах інтегрованих бізнес-моделей. Метою дослідження є обґрунтування особливостей формування ціннісної пропозиції в інтегрованих бізнес-моделях фармацевтичних підприємств та визначення її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності, узгодженості бізнес-процесів і стійкості ринкової позиції підприємства. Досягнення поставленої мети дає змогу поглибити теоретичне розуміння ціннісної пропозиції як системоутворювального елемента інтегрованої бізнес-моделі та окреслити напрями вдосконалення практики управління на фармацевтичних підприємствах.

Ціннісна пропозиція є одним із центральних елементів будь-якої бізнес-моделі, оскільки саме вона відображає, яку корисність підприємство створює для споживача та чому його продукт, послуга чи комплексне рішення мають бути обрані серед

альтернативних варіантів. У фармацевтичній сфері ціннісна пропозиція має складнішу природу порівняно з багатьма іншими галузями, оскільки вона формується на перетині економічних, технологічних, соціальних і регуляторних чинників. Її зміст не обмежується характеристиками лікарського засобу як товару, а охоплює ширше коло параметрів: підтверджену якість, терапевтичну ефективність, безпечність, стабільність поставок, доступність для різних категорій споживачів, належний рівень інформаційного забезпечення, відповідність вимогам регулювання, професійну підтримку та репутаційну надійність підприємства.

Інтегровані бізнес-моделі передбачають, що створення цінності здійснюється не в межах одного ізольованого функціонального блоку, а через узгоджену взаємодію всіх ключових процесів підприємства. У цьому контексті формування ціннісної пропозиції втрачає характер окремої маркетингової функції і набуває системного значення. Вона стає інтегрувальним елементом, який поєднує виробництво, забезпечення якості, постачання, логістику, інформаційно-аналітичний супровід, збут, комунікації із професійною спільнотою, взаємодію з аптечними мережами та сервісну підтримку кінцевого споживача.

Особливість фармацевтичного підприємства полягає в тому, що його ціннісна пропозиція формується одночасно для кількох груп стейкхолдерів. Для пацієнта ключовою є доступність ефективного та безпечного препарату, зручність придбання, зрозумілість інформації і довіра до виробника. Для аптечних мереж важливими є стабільність постачання, надійність контрактної взаємодії, передбачуваність асортиментної політики, маркетингова підтримка і комерційна узгодженість. Для медичних фахівців значення мають доказовість, інформативність і професійний супровід. Для держави та системи охорони здоров'я вагомими є дотримання стандартів якості, соціальна відповідальність, доступність препаратів та надійність постачання. Отже, ціннісна пропозиція фармацевтичного підприємства має багаторівневу структуру і повинна бути збалансованою щодо інтересів різних учасників ринку.

Важливою рисою сучасного етапу розвитку фармацевтичних підприємств є зростання ролі нематеріальних компонентів ціннісної пропозиції. Якщо раніше основний акцент робився переважно на продукті, то нині дедалі більшого значення набувають інформаційна прозорість, швидкість комунікації, цифровий супровід взаємодії з партнерами, персоналізація сервісу, гнучкість логістичних рішень, можливості швидкого реагування на зміни попиту та здатність підприємства забезпечувати стабільний доступ до продукції в умовах нестабільного ринкового середовища. Це означає, що ціннісна пропозиція формується на основі поєднання матеріального ядра продукту та системи супровідних рішень, які підсилюють його споживчу, професійну і ринкову значущість.

У цьому аспекті інтегровані бізнес-моделі створюють для фармацевтичних підприємств нові можливості. По-перше, вони дають змогу подолати функціональну відокремленість окремих підрозділів і забезпечити єдину логіку формування цінності. По-друге, інтеграція бізнес-процесів сприяє скороченню втрат часу, ресурсів та інформації між етапами виробництва, постачання і збуту. По-третє, вона дозволяє підприємству швидше адаптувати ціннісну пропозицію до змін зовнішнього середовища, ринкових запитів і регуляторних обмежень. По-четверте, інтегрована бізнес-модель створює умови для більш тісної взаємодії з партнерами по ланцюгу створення вартості, що посилює не лише функціональну, а й стратегічну складову ціннісної пропозиції.

Разом із тим формування ціннісної пропозиції в інтегрованих бізнес-моделях фармацевтичних підприємств пов'язане з низкою викликів. Серед них слід виокремити складність координації великої кількості внутрішніх і зовнішніх учасників, необхідність узгодження економічних інтересів різних сторін, потребу в постійному оновленні організаційних рішень, високі вимоги до якості інформаційних потоків та необхідність поєднання комерційної ефективності із соціальною відповідальністю. Крім того, фармацевтичний ринок є жорстко регульованим, тому формування ціннісної пропозиції має враховувати не лише ринкову доцільність, а й нормативно-правові обмеження, стандарти

якості та етичні принципи взаємодії з пацієнтами й професійною спільнотою.

Виходячи з цього, ціннісну пропозицію в інтегрованій бізнес-моделі доцільно розглядати як результат стратегічного поєднання продукту, сервісу, логістики, комунікації, інформаційної підтримки та партнерської взаємодії. Вона не формується автоматично як наслідок наявності певного продуктового портфеля, а потребує свідомого управління, системної координації та постійного вдосконалення. Саме здатність підприємства поєднати внутрішні ресурси, зовнішні зв'язки та процесні механізми в єдину систему створення цінності визначає ефективність його інтегрованої бізнес-моделі.

Отже, формування ціннісної пропозиції у фармацевтичному секторі слід розглядати як комплексний багаторівневий процес, який поєднує функціональні, ринкові, комунікаційні та інституційні компоненти. У межах інтегрованих бізнес-моделей ціннісна пропозиція виступає не лише результатом діяльності підприємства, а й механізмом об'єднання всіх ключових процесів у цілісну архітектуру створення й доставки вартості. Саме це забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства в сучасних умовах.

У ході дослідження встановлено, що ціннісна пропозиція в інтегрованих бізнес-моделях фармацевтичних підприємств має системний і багатовимірний характер. Вона формується не лише на основі споживчих властивостей продукції, а як результат узгодженої взаємодії виробничих, логістичних, збутових, інформаційних, сервісних і комунікаційних процесів. В умовах сучасного фармацевтичного ринку саме інтеграція цих процесів забезпечує більш високий рівень цілісності ціннісної пропозиції, її адаптивності до потреб різних груп учасників ринку та здатності підприємства підтримувати стійкі конкурентні переваги.

В інтегрованій бізнес-моделі ціннісна пропозиція виконує не лише ринкову, а й координаційну функцію, поєднуючи всі ключові елементи діяльності підприємства в єдину логіку створення вартості. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання результативності ціннісної пропозиції в інтегрованих бізнес-моделях фармацевтичних підприємств, а також із вивченням ролі цифрових платформ і сервісних інновацій у її розвитку.

### *Література*

1. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No. 6-7. P. 493-520.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: Wiley, 2014.
3. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 12. P. 50-59.
4. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2-3. P. 172-194.
5. Kim Y. C. A new digital value chain model with product life cycle in biopharmaceutical industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 1. Art. 4.
6. Shashi, Singh R., Centobelli P. Sustainable digitalization in pharmaceutical supply chains: a qualitative study. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 11. Art. 8752.
7. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200-227.
8. Ghezzi A. Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 146. P. 945-960.

### *References*

1. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No. 6-7. P. 493-520.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: Wiley, 2014.
3. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 12. P. 50-59.
4. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2-3. P. 172-194.
5. Kim Y. C. A new digital value chain model with product life cycle in biopharmaceutical industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 1. Art. 4.
6. Shashi, Singh R., Centobelli P. Sustainable digitalization in pharmaceutical supply chains: a qualitative study. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 11. Art. 8752.
7. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200-227.
8. Ghezzi A. Digital startups and the adoption and implementation of lean startup approaches: effectuation, bricolage and opportunity creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 146. P. 945-960.