Підводячи підсумок, доцільно відзначити, що KPI відіграють значну роль у підвищенні продуктивності праці працівників через мотивацію. Однак лише ретельно зважені показники ефективності дають переваги. Вони повинні реагувати на потреби співробітників і співвідноситися з системами стимулювання, спрямованими на правильні цілі.

Список використаних джерел:

1. Марр Б. Ключові показники ефективності. 75 показників, які повинен знати кожен менеджер, 2016. 344 с.

2. Perez S. How to Measure Motivation of Your Employees to Increase Performance. URL: https://www.brightgauge.com/blog/met rics-motivation-evaluation (дата звернення: 10.10.2023)

3. Flaherty S. Inspiring Indicators of Performance URL: https://theseanflaherty.medium.com/kpis-that-inspire-7c34f3ce45a1 (дата звернення: 10.10.2023)

4. Миколайчук І.П. Хмурова В.В. Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. №4. С.110-124.

Алла ОСОКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5321-1053
osokina@kneu.edu.ua

Аміна КОВАЛЬ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
amina.koval.007@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Ключові слова: бізнес-модель, організаційний дизайн, модель блокбастера, фармацевтична галузь

Анотація: розглянуто сутність бізнес-моделі блокбастера у фармацевтичній галузі та причини необхідності її модифікації; узагальнено основні напрями та підходи

організаційного дизайну, а саме поетапний традиційний підхід, повноцінний сервісно-орієнтований підхід і проміжний одночасний підхід

Alla OSOKINA,
Candidate of Sciences, Associate Professor,
Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Amina KOVAL,
Master's student, "Management of business organizations",
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORGANIZATIONAL DESIGN OF BUSINESS MODELS IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY: KEY TRENDS AND CHALLENGES

Keywords: business model, organizational design, blockbuster model, pharmaceutical industry

Abstract. The essence of the blockbuster business model in the pharmaceutical industry and the reasons for its modification are considered; the main directions and approaches of organizational design are summarized, namely a step-by-step traditional approach, a full-fledged service-oriented approach and an intermediate simultaneous approach

Фармацевтична промисловість відіграє важливу економічну роль у багатьох країнах з погляду її частки у загальній доданій вартості, витратах на НДДКР, експорті та інноваційності. Ця галузь також викликає інтерес через свою роль головного ініціатора медичних інновацій у світі і, частково з цієї причини, тривалий час піддавалася жорсткому регулюванню. Також галузь, будучи заснованою на дослідженнях та розробках, характеризується вкрай «закритою» інноваційною моделлю, яка є доволі розповсюдженою у фармацевтичній галузі та отримала назву – модель блокбастера [1].

Проблемами, з якими зіткнулася фармацевтична промисловість протягом останніх десятиліть і які становлять загрозу для її бізнес-моделі, є серйозний ціновий тиск, чинники регулювання, розвиток ринків та уповільнення зростання фармацевтичної продукції. Ціновий тиск виникає через зростаючу вартість НДДКР, жорстку конкуренцію з боку дженериків внаслідок закінчення терміну дії патентів та стратегій стримування витрат систем охорони здоров'я. Дослідники кажуть, що виведення нових ліків на ринок потребує близько 1,8 мільярда доларів [2]. Ці витрати здійснюються протягом 10 або більше років — часу, необхідного для відкриття, розробки та виведення ринку нового препарату.

Другий компонент цінового тиску пов'язаний із раптовою втратою значних доходів через конкуренцію з боку дженериків після закінчення терміну дії патенту. Закінчення терміну дії патентів і фактична комерціалізація фірмових ліків, також відома як патентний обрив, є серйозними і постійними загрозами бізнес-моделі фармацевтичних компаній, що займається блокбастерами в галузі ліків. Ліки-блокбастери - це ліки, річний обсяг продажу яких становить 1 мільярд доларів або більше. Як тільки ексклюзивність патенту втрачається, конкуренти-дженерики наповнюють ринок тим самим препаратом за відносно низькими цінами, що призводить до значної втрати доходів початкової фармацевтичної компанії, Зрештою, оскільки вартість охорони здоров'я зростає, особливо на західних ринках, уряди та платники реалізують ініціативи щодо скорочення витрат. Фармацевтична промисловість отримувала величезні прибутки у роки, що передували 1990-м рокам, через сильно фрагментовані ринки в терапевтичних областях, високі вхідні бар'єри, погано організованих організацій покупців і, можливо, менш поінформованих пацієнтів. Все почало змінюватися наприкінці 1980-х і на початку 1990-х років, коли організації покупців рецептурних ліків інтегрувалися і перетворилися на впливових гравців, які змушують фармацевтичні компанії вперше надавати великі знижки, що вплинуло на рівні прибутковості. До цього періоду, як уже зазначалося, незважаючи на величезні капітальні витрати на дослідження та розробки, фармацевтичні компанії наслідували бізнес-модель, яка приносила значні прибутки. Для фармацевтичних компаній, що займаються дослідженнями, базова модель заснована на здатності успішно та безперервно виводити на ринок нові хімічні чи нові молекулярні сполуки. Орієнтуючись на прибутковість, дослідні фармацевтичні фірми розробили бізнес-модель, яка максимізує такий прибуток, і вся їхня стратегія досліджень та розробок була розроблена для підтримки так званої моделі ліків-блокбастерів. Вибірково зосередивши можливості досліджень та розробок лише на нових ліках, річний обсяг продажів яких може досягати 1 мільярда доларів і вище у широкому спектрі терапевтичних областей, фармацевтичні компанії заробили мільярди доходів та прибутку. За підтримки великих штатів співробітників із продажу та маркетингу ця модель добре працювала у роки, що передували 1980-м рокам. На піку свого розвитку модель демонструвала, що для досягнення успіху фірмі достатньо лише кількох ліків, які мають величезний попит. Але з роками функціонувати у бізнес-моделі блокбастера ставало дедалі важче. Останні десятиліття характеризувалися значними обсягами угод зі злиття та поглинання, а також активністю у створенні альянсів, наприклад, з біотехнологічними фірмами. Більшу частину цієї діяльності можна розглядати як спробу виправити бізнес-модель, а саме,

«модель блокбастера», яка заснована на великих обсягах та високоприбуткових продажах ліків та обумовлена в основному внутрішніми та дуже суттєвими внесками у дослідження та розробки, а також ефектом масштабу в НДДКР, виробництві, маркетингу та продажах.

Бізнес-моделі використовуються для ідентифікації основної логіки щодо створення та отримання вартості шляхом визначення фундаментальної ціннісної пропозиції фірми, ринків та сегментів ринку, на які вона орієнтована, а також структури ланцюжка створення вартості, яка необхідна для реалізації відповідної ціннісної пропозиції. та механізми отримання вартості, які використовує фірма. Управлінські проблеми інновацій у бізнес-моделях значною мірою є організаційними проблемами, які включають перепроектування організаційної структури та контролю, а також здійснення рішень, які впливають на межі фармацевтичних фірм порівняно з іншими фірмами.

Відомі фармацевтичні компанії відреагували на вищевказані фактори більш менш радикальними змінами у своїх основних ціннісних пропозиціях, організації своїх ланцюжків створення вартості, внутрішньої організації, ключових ресурсах і моделях доходів. Дослідники [3] виявили основні напрямки організаційного дизайну у фармацевтичній індустрії та пояснюють, як фірми можуть реконфігурувати свої існуючі бізнес-моделі шляхом: (1) «реактивації» (reactivating), тобто зміни набору елементарних видів діяльності, які фірма пропонує своїм клієнтам (наприклад, пропонуючи нові, додаткові види послуг); (2) «перерозподіл» (repartitioning), тобто зміна меж фірми шляхом переміщення видів діяльності та організаційних одиниць, що виконують діяльність (наприклад, аутсорсинг); (3) «переміщення» (relocating), тобто зміна (фізичного, культурного та інституційного) розташування одиниць, що в даний час здійснюють діяльність (наприклад, переведення на офшоринг); та (4) «редизайн внутрішніх зв'язків» (relinking) між організаційними підрозділами (наприклад, відносини на «відстані витягнутої руки» з постачальником стають альянсом). Також дослідники виділяють три ключові підходи у розвитку оргдизайну бізнес-моделей фармацевтичної індустрії, а саме: поетапний «традиціоналістський підхід», повноцінний «сервісно-орієнтований підхід» та проміжний «одночасний підхід».

Традиційний підхід: використання існуючих можливостей. Компанії, які дотримуються цієї моделі, не обов'язково є традиціоналістами у тому сенсі, що вони дотримуються моделі блокбастерів. Скоріше вони є традиціоналістами в тому сенсі, що прагнуть використовувати всі традиційні можливості фармацевтичних компаній для більш-менш поступової зміни основної бізнес-пропозиції. Таким чином, деякі традиціоналісти використовують існуючі можливості в контексті «таргетної медицини»,

тобто націлювання ліків на чітко визначені групи населення, де «фармакогеноміка» передбачає, що відповідні ліки мають максимально корисний вплив. Більшість традиціоналістів продовжують дотримуватися класичного підходу, тобто націлювати ліки на масовий ринок, а не меншу цільову групу. Багато традиціоналістів змінюють тверді кордони як вгору, і вниз за течією. Таким чином, вони беруть участь у партнерських відносинах протягом усього життєвого циклу препарату: від передконкурентної співпраці, пов'язаної з визначенням цілей, до комерціалізації. Вони налагоджують все глибші зв'язки з університетами для пошуку нових методів лікування. Таку стратегію можна доповнити купівлею дрібніших інноваційних фірм та/або укладанням ліцензійних угод, щоб налагодити виробництво відповідного препарату власними силами.

Сервіс-орієнтована бізнес-модель. Повноцінна бізнес-модель, що базується на послугах, передбачає кілька радикальних реконфігурацій у порівнянні з традиційною фармацевтичною бізнес-моделлю. Компанії, що належать до цієї категорії, прагнуть розширити ціннісні пропозиції, запропоновані клієнтам, надаючи, зокрема, послуги з підтримки пацієнтів. Для реалізації нової ціннісної пропозиції розробляються нові бізнес-моделі, які включають виявлення та розвиток нових можливостей та/або перерозподіл можливостей новими способами. Крім того, ці компанії також шукають нових зовнішніх партнерів, які можуть допомогти генерувати нові ідеї та полегшити доступ до кінцевих користувачів.

Синхронний підхід: інноваційна двостороння бізнес-модель. Цей підхід є серединою між традиціоналістською і повномасштабною моделлю обслуговування. Компанії, які застосовують синхронний підхід, зберігають свою діючу бізнес-модель, водночас впроваджуючи інновації у її окремих ланках. З управлінської точки зору це пов'язано з проблемою, що полягає в тому, що додавання нової бізнес-моделі потребує різних і потенційно несумісних видів діяльності в ланцюжку створення вартості та підтримки організаційних структур порівняно з тими, які компанія використовує для своєї моделі. Хоча серед дослідників бізнес-моделей існує спільне розуміння того, що бізнес-моделі мають бути приведені у відповідність до загальної корпоративної стратегії фірми [4], мало досліджень вивчали, як фірми можуть перебудувати свою існуючу організаційну структуру, щоб сприяти інновацій бізнес-моделей. і якими є наслідки таких інновацій для організаційного дизайну.

Таким чином, зміна бізнес-моделей у фармацевтичній галузі потребує важливих змін у організаційній побудові цих бізнесів: процесах, структурі, системі стимулювання та механізмів взаємодії команд. Традиційно компанії фармацевтичної промисловості були

організовані за суворим функціональним принципом, так що кожен етап ланцюжка створення вартості від початкової концепції до кінцевого (і набагато пізнішого) маркетингу ліків пов'язаний з окремою організаційною одиницею. Це організаційна структура, спрямована на те, щоб наголосити на масштабі і продуктивності виробництва продукції. Однак зміна ціннісних пропозицій у бік більш високого змісту послуг та реструктуризація ланцюжків створення вартості у бік більшого партнерства із зовнішніми сторонами вимагають створення інших, зазвичай, більш орієнтованих на проекти організацій з новими ролями, структурами завдань, ключовими показниками ефективності тощо. Отже, означені тенденції розвитку бізнес-моделей в фармацевтичній галузі вимагають редизайну їх організаційного середовища через впровадження не просто структур проєктного типу, а також гнучких форм взаємодії, стимулювання, оцінки виконання команд та створення відповідного культурного контексту такого організаційного дизайну.

Список використаних джерел

1. Adeusi, Sunny O. (2011) Pharmaceutical R&D: an organizational design approach to enhancing productivity. URI http://hdl.handle.net/1721.1/65794, Thesis (S.M.) Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, (p. 102-112) (Дата звернення: 16.10.2023)
2. *Paul*, S.M., *Mytelka*, D.S., Dunwiddie, C.T., *et al*. (*2010*) How to Improve R&D Productivity The Pharmaceutical Industry's Grand Challenge. URL: https://www.researchgate.net/publication/41486951_How_to_Improve_RD_Productivity_The_Pharmaceutical_Industry's_Grand_Challenge (Дата звернення: 03.10.2023)
3. *Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. INSEAD Working Papers Collection, (16), 1–56.* URL: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2009/2009-16.pdf (Дата звернення: 28.09.2023)
4. *Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning, 43(2–3), 195–215. doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004* (Дата звернення: 15.09.2023)