

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ДИСТРИБ'ЮТОРА

BENCHMARKING AS A TOOL FOR MANAGING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF A PHARMACEUTICAL DISTRIBUTOR

У статті розглянуто особливості використання бенчмаркінгу як інструменту для пошуку конкурентних переваг фармацевтичного дистриб'ютора щодо підвищення його міжнародної конкурентоспроможності. Визначено перелік етапів та видів робіт із впровадження бенчмаркінгу у діяльність фармацевтичної компанії. Запропоновано послідовність вибору компанії-партнера з бенчмаркінгу. Проведено порівняння бізнес-процесів аналізованого фармацевтичного дистриб'ютора і компанії-партнера із застосуванням методу аналізу ієрархії. На основі даних про функціонування компанії-еталона надано рекомендації щодо поліпшення бізнес-процесів аналізованого фармдистриб'ютора. Запропоновано надання конкурентних переваг для підвищення міжнародної конкурентоспроможності аналізованого ФД за рахунок отримання найвищого стандарту якості у сфері фармацевтичної дистрибуції Good Distribution Practice (GDP). Показано, що запропонована сертифікація GDP є зовнішньою конкурентною перевагою компанії, що підвищує її міжнародну конкурентоспроможність за рахунок залучення нових замовників або партнерів, які з кожним роком виставляють все більш жорсткі вимоги.

Ключові слова: бенчмаркінг, бізнес-процес, конкурентоспроможність, сертифікація, стандарт GDP, фармацевтичний дистриб'ютор.

В статье рассмотрены особенности использования бенчмаркинга как инструмента для поиска конкурентных преимуществ фармацевтического дистрибьютора для повышения его международной конкурентоспособности. Определен перечень этапов и видов работ по внедрению бенчмаркинга в деятельность фармацевтической компании. Предложена последовательность выбора компании-партнера по бенчмаркингу. Проведено сравнение бизнес-процессов рассматриваемого фармацевтического дистрибьютора и компании-партнера с применением метода анализа иерархий. На основе данных о функционировании компании-эталона даны рекомендации по улучшению бизнес-процессов анализируемого фармдистрибьютора. Предложено предоставление конкурентных преимуществ анализируемого ФД за счет получения годом стандарта качества в сфере фармацевтической дистрибуции Good Distribution Practice (GDP). Показано, что предложенная сертификация GDP является внешним конкурентным преимуществом компании, повышает ее международную конкурентоспособность за счет привлечения новых заказчиков или партнеров, которые с каждым годом выставляют все более жесткие требования.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес-процесс, конкурентоспособность, сертификация, стандарт GDP, фармацевтический дистрибьютор.

УДК 339.13.012.43:615.45

Вишневецька М.К.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна
академія України

Шпортко Г.Ю.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна
академія України

The article describes the features of benchmarking as a new modern tool for the best use of growth potential and the search for competitive advantages of a pharmaceutical distributor to increase its international competitiveness. A list of stages for the implementation of benchmarking in the activities of a pharmaceutical company has been established. The implementation of the stages for the introduction of tools under consideration goes through stages from determining the benchmarking object to developing recommendations for improving the company's business processes. A sequence has been proposed for selecting a benchmarking partner company through an expert survey of the company's specialists (evaluation of the company's efforts) and consumers (evaluation of consumer expectations). In the process of processing the results of the expert survey, it is advisable to analyze the consistency of expert opinions using the concordance factor and assess the reliability of the results of the expert survey using the Delphi method. This will allow obtaining judgments about the reliability of the results of the expert survey. For a visual presentation of the results, a graph is constructed consisting of three zones. The basis for deciding on the choice of partner companies is given to the areas of competitive advantage and adequate assessment. The business processes of the analyzed pharmaceutical distributor and the partner company were compared using the hierarchy analysis method (MAI). Based on the data on the operation of the standard company, recommendations were given on how to improve the business processes of the analyzed pharmaceutical distributor. It was proposed to provide the competitive advantages of the analyzed PD by obtaining the highest quality standard in the field of pharmaceutical distribution Good Distribution Practice (GDP). Obtaining a certificate of quality GDP will prevent the loss of regular and new suppliers who are certified by the international quality system of manufacturers (GMP) and, as a result, strengthen the competitive position in the pharmaceutical distribution industry in international markets. It is shown that the proposed certification of GDP is an external competitive advantage of the company, increases its international competitiveness by attracting new customers or partners, who every year put up more and more stringent requirements.

Key words: benchmarking, business process, competitiveness, certification, GDP standard, a pharmaceutical distributor.

Постановка проблеми. Загострення конкурентної боротьби у більшості галузей економіки України та світу виступає характерною рисою сучасного економічного середовища. Ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства, роль якої як зовнішнього фактора економічного росту, в сучасних умовах постійно зростає, посилюється вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але й кожного господарського суб'єкта.

Фармацевтичний ринок є одним із найбільш динамічних і перспективних спеціалізованих ринків, в тому числі міжнародних. Кожна компанія зацікавлена в тривалому збереженні або збільшенні своєї частки ринку і прибутковості. Це вимагає від управлінського персоналу постійного відстеження і оцінки стану конкурентоспроможності організації з використанням сучасних інструментів і методів.

Бенчмаркінг як новий сучасний інструмент конкурентної боротьби і метод управління бізнесом дозволяє компаніям краще використовувати потенціал зростання і вдосконалювати свою кон-

курентоспроможність, взаємодіяти з іншими гравцями ринку, виявляючи інструменти переваг, цілеспрямовано впроваджуючи їх у свою діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині бенчмаркінг є одним з найефективніших інструментів для виявлення слабких сторін функціонування підприємств різних галузей економіки загалом та удосконалення бізнес-процесів зокрема, оскільки дає можливість поліпшити ключові показники функціонування, ґрунтуючись на прогресивному досвіді підприємств-конкурентів.

Аналіз літературних джерел доводить, що єдиної думки щодо визначення сутності бенчмаркінгу як інструменту поліпшення бізнесу немає. Одні автори розглядають бенчмаркінг як продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності [1-4], інші – як програму з поліпшення якості та підвищення основних показників діяльності компанії [5; 6]. Є також розбіжності щодо об'єктів порівняння під час реалізації бенчмаркінгу: товари або послуги, бізнес-процеси, стратегія та основні напрями розвитку підприємств тощо [6-8].

У публікаціях досить уваги приділяється питанням реалізації та впровадження бенчмаркінгу в практику вітчизняних підприємств. При цьому увага сучасних науковців здебільшого акцентується на встановленні сутності цього методу та послідовності виконання певних видів робіт (етапів) [9; 10], які здебільшого не підкріплюються методичним інструментарієм їх реалізації. При цьому бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємств фармацевтичної галузі а саме фармдистриб'юторів, майже не використовується. Це свідчить про актуальність вибраної тематики дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення науково-методичних рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу в діяльності фармацевтичних дистриб'юторів для забезпечення їх міжнародної конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виявлення конкурентних переваг для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності фармацевтичного дистриб'ютора проведемо, використовуючи бенчмаркінг.

Узагальнивши наявну інформацію, встановимо перелік етапів та видів робіт із впровадження бенчмаркінгу у діяльність фармацевтичного дистриб'ютора (ФД): визначення об'єкта бенчмаркінгу → вибір компанії-партнера → визначення основних показників та порівняння бізнес-процесів досліджуваної фармацевтичної компанії із бізнес-процесами компанії-партнера → вибір найкращого варіанта реалізації бізнес-процесу → розроблення рекомендацій щодо поліпшення бізнес-процесів.

Розглянемо перелік робіт, які виконуються на зазначених етапах. На першому етапі оцінюються та визначаються бізнес-процеси, які потребу-

ють бенчмаркінгу на основі методичного підходу, викладеного в роботі [11].

На другому етапі вибирається компанія-партнер з бенчмаркінгу. При цьому у більшості досліджень [9; 10] основним критерієм відбору є рівень певних досягнень підприємств. Однак у роботі [12] вибір партнерів пропонується здійснювати як із позиції підприємства-виробника, так і з позиції споживача. В умовах прискорення й ускладнення процесів, що відбуваються на ринку, підприємствам необхідно застосовувати якісно нові прийоми вирішення виникаючих проблем управлінського та іншого характеру, зумовлені доцільністю повнішого задоволення потреб наявних і потенційних покупців у необхідних товарах. Тож цей підхід, на нашу думку, є найефективнішим, оскільки дає змогу зіставити зусилля компанії й очікування споживачів щодо результатів їхньої діяльності.

Отже, вибір партнера фармацевтичної компанії з бенчмаркінгу пропонується виконувати в такій послідовності:

1) визначити компанії-конкуренти для аналізованого фармацевтичного дистриб'ютора;

2) встановити основні показники порівняння, такі як широта пропозиції, репутація (імідж) компанії, сертифікація дистриб'ютора, система знижок, відстрочка платежу, цінова політика, допоміжний сервіс (забезпечення інформацією про товар), кваліфікація персоналу, зручність замовлення та швидкість доставки медичних препаратів;

3) визначити рівень встановлених показників від 1 до 10 (1 – найгірше значення показника, 10 – найліпше значення) шляхом експертного опитування спеціалістів компанії (оцінка зусиль компанії) і споживачів (оцінка очікувань споживачів). При цьому значної уваги потребуватиме питання про підбір експертів, які повинні мати високий рівень компетентності з проблематики досліджуваних бізнес-процесів. У процесі обробки результатів експертного опитування доцільне проведення аналізу узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації та оцінки достовірності результатів експертного опитування за допомогою методу Делфі, що дасть змогу отримати судження про достовірність результатів експертного опитування;

4) розрахувати середнє значення показників за кожною компанією;

5) для наочного подання результатів накреслити графік, який міститиме три зони:

– зону конкурентних переваг / зону завищеної оцінки (реальна оцінка зусиль фармацевтичної компанії є вищою за нормативну оцінку очікувань споживачів);

– зону адекватної оцінки / зону відповідних очікуванням результатів (нормативна оцінка очікувань споживачів відповідає реальним зусиллям дистриб'ютора щодо створення конкурентних переваг);

– зону заниженої оцінки / зону ринкових недоліків (реальна оцінка зусиль компанії нижча за нормативну оцінку очікувань споживачів).

Основою для прийняття рішення про вибір компаній-партнерів є дані зони конкурентних переваг та адекватної оцінки.

Виходячи з того, що оцінка очікувань споживачів лікарських засобів залежить від зусиль фармацевтичної компанії, кожному з яких відповідає точка в двовимірному просторі, то може бути визначена ділянка відповідності.

Тоді визначення цієї ділянки (зони адекватної оцінки) доцільно здійснювати, виходячи з залежності прямої, що апроксимує точки (Z_i, O_i) .

Відхилення точок від апроксимуючої прямої, які характеризують ступінь відповідності зусиль фармдистриб'ютора очікуванням споживачів, обчислюється за формулою:

$$\sigma = \frac{a_1 Z_0 - O_0 + a_0}{\sqrt{a_1^2 + 1}}$$

де:

Z_i – оцінка зусиль i -го фармдистриб'ютора;

O_i – оцінка очікувань споживачів;

$i = 1, \dots, n$ – число аналізованих фармацевтичних компаній.

Знак перед коренем має бути протилежним знаку вільного члена рівняння. Позначимо через δ_+ максимальне відхилення точок із позитивною відстанню, через δ_- – з негативною, δ_0 – відхилення точки, що характеризує відповідність зусиль компанії очікуванням споживачів.

Тоді рішення про відповідність оцінок компанії і споживачів зазначаємо як:

– при $\delta_0 < 0$, якщо $|\delta_0| \leq \delta_-$, зусилля компанії відповідають очікуванням споживачів, якщо $|\delta_0| \geq \delta_-$, зусилля компанії поступаються очікуванням споживачів;

– при $\delta_0 = 0$ зусилля компанії відповідають очікуванням споживачів;

– при $\delta_0 > 0$, якщо $|\delta_0| \leq \delta_+$, зусилля компанії відповідають очікуванням споживачів, якщо $|\delta_0| > \delta_+$, зусилля компанії перевершують очікування споживачів.

На основі даних про відповідність зусиль компанії очікуванням споживачів обирається партнер з бенчмаркінгу для аналізованого фармацевтичного дистриб'ютора.

Третій етап реалізації бенчмаркінгу буде полягати у визначенні основних показників та порівнянні бізнес-процесів аналізованого ФД і компанії-партнера.

На цьому етапі одним з дієвих варіантів може бути застосування методу аналізу ієрархій (MAI), згідно з яким вибір здійснюється за допомогою матриць парних порівнянь. Елементом матриці $Q(i, j)$ є інтенсивність прояву елемента ієрархії i до елемента ієрархії j , яка оцінюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9, де оцінки мають такі значення: 1 – рівна важливість; 3 – помірна перевага

одного елемента над іншим; 5 – суттєва перевага; 7 – значна перевага; 9 – дуже сильна перевага; 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

Матриці попарних порівнянь бізнес-процесів за показниками оцінки аналізованого ФД і конкурентів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Матриці попарних порівнянь
бізнес-процесів за показниками оцінки**

	ФД	К1	К2	Вектор пріоритетів
Широта пропозиції (асортимент) (X1)				
ФД	1	4	6	0,730
К1	1/4	1	1/4	0,081
К4	1/6	4	1	0,189
Цінова політика (X2)				
ФД	1	6	4	0,734
К1	1/6	1	1/3	0,079
К4	1/4	3	1	0,186
Кваліфікація персоналу (X3)				
ФД	1	1/8	1/4	0,071
К1	8	1	8	0,770
К4	4	1/8	1	0,159
Зручність замовлення, швидкість доставки (X4)				
ФД	1	1/3	1/5	0,097
К1	3	1	1/5	0,202
К4	5	5	1	0,701
Надання знижок і можливість відстрочки платежу (X5)				
ФД	1	1/4	1/4	0,142
К1	4	1	4	0,574
К4	4	1/4	1	0,284
Допоміжний сервіс (X6)				
ФД	1	3	1/6	0,166
К1	1/3	1	1/5	0,091
К4	6	5	1	0,743
Репутація компанії (X7)				
ФД	1	1/7	1/7	0,079
К1	7	1	1/3	0,244
К4	7	3	1	0,677
Сертифікація дистриб'ютора (X8)				
ФД	1	1/8	1/8	0,061
К1	8	1	4	0,638
К4	8	1/4	1	0,301

Далі для визначення пріоритетності показників оцінки бізнес-процесів складаємо матрицю попарних порівнянь, результативні значення якої разом із матрицею глобальних пріоритетів відображено в таблиці 2.

Отже, еталонною можна вважати діяльність конкурента № 4, яка найбільшою мірою забезпечує відповідність досягнення власних цілей інтересам та вподобанням клієнтів. На основі даних про функціонування компанії-еталона формуємо рекомендації щодо поліпшення бізнес-процесів аналізованого фармдистриб'ютора.

Як бачимо, показники конкурентоспроможності досліджуваного ФД за деякими критеріями демонструють непогані результати. Так, зокрема, сильними

Таблиця 2

Матриця для вибору пріоритетного бізнес-процесу аналізованого фармдистриб'ютора

Процес надання послуг	Фактори								Глобальний пріоритет
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	
	0,172	0,169	0,059	0,129	0,057	0,045	0,272	0,216	
ФД	0,730	0,734	0,071	0,097	0,142	0,166	0,079	0,061	0,260
K1	0,081	0,079	0,770	0,202	0,574	0,091	0,244	0,638	0,335
K4	0,189	0,186	0,159	0,701	0,284	0,743	0,677	0,301	0,405

сторонами компанії є: цінова політика та широта пропозиції. Проте деякі з показників потребують уваги. Зокрема, це стосується зручності оформлення замов, і головне, репутації та сертифікації компанії, які знаходяться у тісному взаємозв'язку.

Надання конкурентних переваг для підвищення міжнародної конкурентоспроможності аналізованого ФД пропонується за рахунок отримання найвищого стандарту якості у сфері фармацевтичної дистриб'юції Good Distribution Practice (GDP) – це система забезпечення якості для складських підприємств і оптових баз у сфері обігу лікарських засобів. Отримання сертифікату якості GDP збільшить попит на продукцію та зміцнить репутацію компанії. Крім того, це дозволить запобігти втраті постійних та нових постачальників, які сертифіковані за міжнародною системою якості виробників (GMP), і, як наслідок, зміцнити конкурентні позиції в дистриб'юторській фармацевтичній галузі на міжнародних ринках.

Розглянемо більш детально переваги від впровадження системи управління GDP для усіх суб'єктів ланцюгу [13-15]:

- зміна підходу до забезпечення якості і безпеки лікарських засобів, що знижує втрати від виникнення браку і відгуку продукції;
- чітке визначення відповідальності за забезпечення безпеки лікарських засобів;
- документальне підтвердження упевненості у безпеці лікарських засобів, що особливо важливо при роботі із споживачем, у т.ч. при судових розглядах;
- забезпечення системного підходу, що включає усі параметри безпеки лікарських засобів – від сировини до споживача;
- підвищення довіри споживача до якості лікарських засобів;
- забезпечення діяльності підприємства загалом і оптимального режиму роботи систем контролю і верифікації зокрема;
- збільшення можливостей виходу на нові ринки збуту і розширення наявних;
- можливість експорту.

Як бачимо, пропонований стандарт GDP встановлює єдиний підхід до організаційного процесу оптової реалізації лікарських засобів і спрямований на забезпечення якості препаратів на усьому шляху від виробника до роздрібної мережі і медичних установ.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що використання інструменту бенчмаркінгу дає змогу виявити слабкі сторони конкурентоспроможності фармацевтичного дистриб'ютора, окреслити можливі шляхи їх нівелювання та надати йому значні конкурентні переваги. Показано, що запропонована сертифікація GDP є зовнішньою перевагою компанії, що підвищує її міжнародну конкурентоспроможність, за рахунок залучення нових замовників або партнерів, які з кожним роком виставляють все більш жорсткі вимоги.

Це свідчить про практичну значущість отриманих результатів та доцільність застосування цього інструментарію в діяльності вітчизняних підприємств взагалі та компаній фармацевтичної галузі зокрема.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бублик М.І., Хім'як М.М., Лібер М.В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.5. С. 136-139.
2. Данилов І., Михайлова С., Данилова Т. Бенчмаркінг – ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Стандарти и качество*. 2005. №1. С. 25-32.
3. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. *Регіональна економіка*. 2005. № 3. С. 204-212.
4. Стельмах М., Сорока Т. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2007. № 1. С. 53-61.
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: 7-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник, 2-ге вид., переробл. і допов. К.: Знання, 2010. 408 с.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / пер. с англ. С.В. Ариничева / науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: Стандарты и качество, 2003. 272 с.
8. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. *Управління компанією*. 2009. № 1-2. С. 13-19.
9. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие / М.М. Кане и др. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
10. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев и др. М.: Эксмо-Пресс, 2008. 592с.
11. Криворучко О.М. Основні положення оцінювання бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. / О.М. Криворучко, Ю.О. Когут. 2009, № 13. С. 35-43.

12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь 1993. 278 с.

13. Система GxP управление качеством в фармацевтической промышленности. *Международная школа технического законодательства и управления качеством*. URL: <http://istl.org.ua/sistema-gxp> (дата звернення: 29.05.2019)

14. Стандарт GDP – необходимость понимания и успешного применения. *Стандарты качества в фармацевтической логистике*. URL: <http://www.mbarus.ru/standart-gdp-neobkhodimost-ponimaniya> (дата звернення: 30.05.2019)

15. Александров А. Перспективы и проблемы создания системы качества дистрибьюторской компании. *Фармацевтическая отрасль*. 2010. № 6 (23). С. 107-111.

REFERENCES:

1. Bublik M.I., Him'yak M.M., Liber M.V. (2009) Benchmarking yak sposib oderzhannya konkurentnih perevagh [Benchmarking as a way of obtaining competitive advantages]. *Naukoviy visnik NLTU Ukrayini*, vol. 19.5, pp.136–139. (in Ukrainian).

2. Danilov I., Mihaylova S., Danilova T. (2005) Benchmarking – effektivniy instrument povysheniya konkurentosposobnosti [Benchmarking is an effective tool for increasing competitiveness]. *Standartyi i kachestvo*, vol. 1, pp. 25-32. (in Russian).

3. Dubovik O. (2005) Formuvannya konkurentnih perevagh na osnovi benchmarkingu [Formation of competitive advantages on the basis of benchmarking]. *Regionalna ekonomika*, vol. 3, pp. 204-212. (in Ukrainian).

4. Stelmah M., Soroka T. (2007) Benchmarking yak instrument viznachennya konkurentosposobnosti pidpriemstva [Benchmarking as a tool for determining the competitiveness of an enterprise]. *Visnik TNEU*, vol. 1, pp. 53-61. (in Ukrainian).

5. Aaker D. (2007) *Strategicheskoe ryinochnoe upravlenie* [Strategic market management]. SPb.: Piter, 496 p. (in Russian).

6. Kindratska G.I. (2010) *Strategichniy menedzhment: navchalnij posibnik* [Strategic management]. K.: Znannya, 408 p. (in Ukrainian).

7. Andersen B. (2003) *Biznes-protsessyi. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools]. M.: Standartyi i kachestvo, 272 p. (in Russian).

8. Schegelska O. (2009) Reinzhiniring biznes-protsesiv – neobhidnist v umovah dinamichnogo rinku [Reengineering business processes is a necessity in a dynamic market]. *Upravlenie kompaniyei*, vol. 1-2, pp. 13-19. (in Ukrainian).

9. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N., Shirladze A.G. (2008) *Sistemyi, metodyi i instrumenty menedzhmenta kachestva: ucheb. posobie* [Systems, methods and tools of quality management]. SPb.: Piter, 560 p. (in Russian).

10. Abdikeev N.M., Danko T.P., Ildemenov S.V., Kiselev A.D. (2008) *Reinzhiniring biznes-protsessov* [Reengineering of business processes]. M.: Eksmo-Press, 592 p. (in Russian).

11. Krivoruchko O.M., Kogut Yu.O. (2009) Osnovni polozhennya otsinyuvannya biznes-protsesiv pidpriemstva [Basic provisions for evaluating business processes of an enterprise]. *Ekonomika transportnogo kompleksu* [Economy of the transport complex], vol. 13, pp. 35-43. (in Ukrainian).

12. Saati T. (1993) *Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarhiy* [Making decisions. Hierarchy analysis method]. M.: Radio i svyaz, 278 p. (in Russian).

13. Sistema GxP upravlenie kachestvom v farmatsevticheskoy promyshlennosti [GxP quality management system in the pharmaceutical industry]. *Mejdunarodnaya shkola tehnikeskogo zakonodatelstva i upravleniya kachestvom* [International School of Technical Legislation and Quality Management]. Available at: <http://istl.org.ua/sistema-gxp> (accessed 29 May 2019).

14. Standart GDP – neobhidnost ponimaniya i uspeshnogo primeneniya [The GDP standard is the need for understanding and successful application]. *Standartyi kachestva farmatsevticheskoy logistiki* [Pharmaceutical Logistics Quality Standards]. Available at: <http://www.mbarus.ru/standart-gdp-neobkhodimost-ponimaniya> (accessed 29 May 2019).

15. Aleksandrov A. (2010) Perspektivy i problemyi sozdaniya sistemyi kachestva distribyutorskoy kompanii [Prospects and problems of creating a quality system of the distribution company]. *Farmatsevticheskaya otrasl*, vol. 6 (23), pp.107-111. (in Russian).

Vishnevskaya Maria

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
National Metallurgical Academy of Ukraine

Shportko Hanna

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
National Metallurgical Academy of Ukraine

BENCHMARKING AS A TOOL FOR MANAGING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF A PHARMACEUTICAL DISTRIBUTOR

The purpose of the article. Benchmarking as a new modern competitive tool and business management method allows companies to better use the growth potential and improve their competitiveness, interact with other market players, identify competitive advantages and purposefully integrate them into their activities. The pharmaceutical market is one of the most dynamic and promising specialized markets, including international ones. The

leadership of pharmaceutical companies must constantly monitor and evaluate the state of competitiveness of an organization using modern tools and methods. However, benchmarking, as a tool for managing the competitiveness of pharmaceutical companies, namely, pharmaceutical distributors, is almost never used. Therefore, the aim of the study is to develop scientific and methodological recommendations on the use of benchmarking in the activities of pharmaceutical distributors to ensure their international competitiveness.

Methodology. The selection of a benchmarking partner company was carried out by an expert survey of the company's specialists (evaluation of the company's efforts) and consumers (evaluation of consumers' expectations). Analysis of the consistency of expert opinions was performed using the coefficient of concordance and assessing the reliability of the results of the expert survey using the Delphi method. The comparison of the business processes of the analyzed pharmaceutical distributor and the partner company was carried out by analyzing hierarchies (MAI).

Results. Identification of competitive advantages to improve the international competitiveness of the pharmaceutical distributor was conducted using benchmarking. Summarizing the available information, a list of stages and types of work on the implementation of benchmarking in the activities of a pharmaceutical distributor was established. The main stages: determining the benchmarking object → choosing a partner company → determining the main indicators and comparing business processes of the pharmaceutical company under investigation with the business processes of the partner company → choosing the best option for implementing the business process → developing recommendations for improving business processes. Considered a list of works that are performed at these stages.

A sequence has been proposed for selecting a benchmarking partner company through an expert survey of the company's specialists (evaluation of the company's efforts) and consumers (evaluation of consumer expectations). In the process of processing the results of the expert survey, it is advisable to analyze the consistency of expert opinions using the concordance factor and assess the reliability of the results of the expert survey using the Delphi method. This will allow obtaining judgments about the reliability of the results of the expert survey. For a visual presentation of the results, a graph is constructed consisting of three zones. The basis for deciding on the choice of partner companies are areas of competitive advantage and adequate assessment.

The business processes of the analyzed pharmaceutical distributor and the partner company were compared using the hierarchy analysis method (MAI).

Based on the data on the operation of the standard company, recommendations were given on how to improve the business processes of the analyzed pharmaceutical distributor. It was proposed to provide the competitive advantages of the analyzed PD by obtaining the highest quality standard in the field of pharmaceutical distribution Good Distribution Practice (GDP). Obtaining a certificate of quality GDP will prevent the loss of regular and new suppliers who are certified by the international quality system of manufacturers (GMP) and, as a result, strengthen the competitive position in the pharmaceutical distribution industry in international markets.

Practical implications. It has been confirmed that the use of a benchmarking tool makes it possible to identify weaknesses in the competitiveness of a pharmaceutical distributor, identify possible ways of leveling them, and provide them with significant competitive advantages. It is shown that the proposed certification of GDP is an external advantage of the company, increases its international competitiveness by attracting new customers or partners, who every year put up more and more stringent requirements. This demonstrates the practical significance of the results obtained and the expediency of using this tool in the activities of domestic enterprises in general and companies in the pharmaceutical industry in particular.

Value/originality. The paper considers the possibility of using benchmarking as one of the most effective tools for identifying weaknesses in the functioning of enterprises in various sectors of the economy in general, and for improving business processes in particular. Since it makes it possible to determine and improve competitive advantages based on the progressive experience of competing enterprises.