

## **СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Розробка маркетингової стратегії передбачає дослідження діяльності конкурентів. Порівняльний аналіз маркетингових інструментів, різних напрямків діяльності конкуруючих фірм дозволяє прийняти низку важливих управлінських рішень. Фірма може осмислено, з урахуванням позицій конкурентів, визначити кількісні цілі маркетингу в області продажів, прибутку, ринкової частки. Розуміння своїх переваг дозволяє фірмі більш чітко вибудовувати стратегію позиціонування власних торгових марок. Виявлення своїх слабких місць у результаті конкурентного аналізу ставить фірму перед проблемою їх подолання. При цьому можна йти своїм власним шляхом або запозичуючи досвід інших, більш успішних фірм.

Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних засад стратегічного бенчмаркінгового аналізу внесли вчені-економісти: Р. Кемп, М. Спендоліні, Г.Р. Райтер, Р. Рейдер, Р. Венетуччі, С. Кук, Г. Багієв, О. Михайлова, Н.О. Воєводіна, Н. Козак, Л. Савицька, В. Сліпенький, Л. Місюра, А. Ашуєв, Н. Хананова, О. Арєф'єва, К.І.Редченко та ін.

Метою статті є дослідження сутності, завдань, етапів і необхідності стратегічного бенчмаркінгового аналізу як основи для формування стратегії фармацевтичного підприємства.

Починаючи з 80-х років минулого століття активно розвивається новий метод управління бізнесом, який отримав назву бенчмаркінг [1, с.377-380].

На думку Воєводіної Н.О., «бенчмаркінг - це мистецтво знаходження або виявлення того, що інші роблять краще за всіх, з подальшим вивченням, удосконаленням і застосуванням чужих методів роботи» [2, с. 5-6].

Редченко К.І. фактично визначає бенчмаркінг, як альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень

конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів [3, с.92].

Проведення стратегічного бенчмаркінгу перед початком стратегічного планування дозволяє підвищити ефективність управління та реалізувати проекти, засновані на результатах бенчмаркінга з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку організації. Ці проекти можуть мати найрізноманітнішу спрямованість, включаючи придбання нового обладнання, розробку нових або модернізацію вже існуючих продуктів, вихід на нові або подальше освоєння вже наявних ринків збуту тощо [4, с. 27-28].

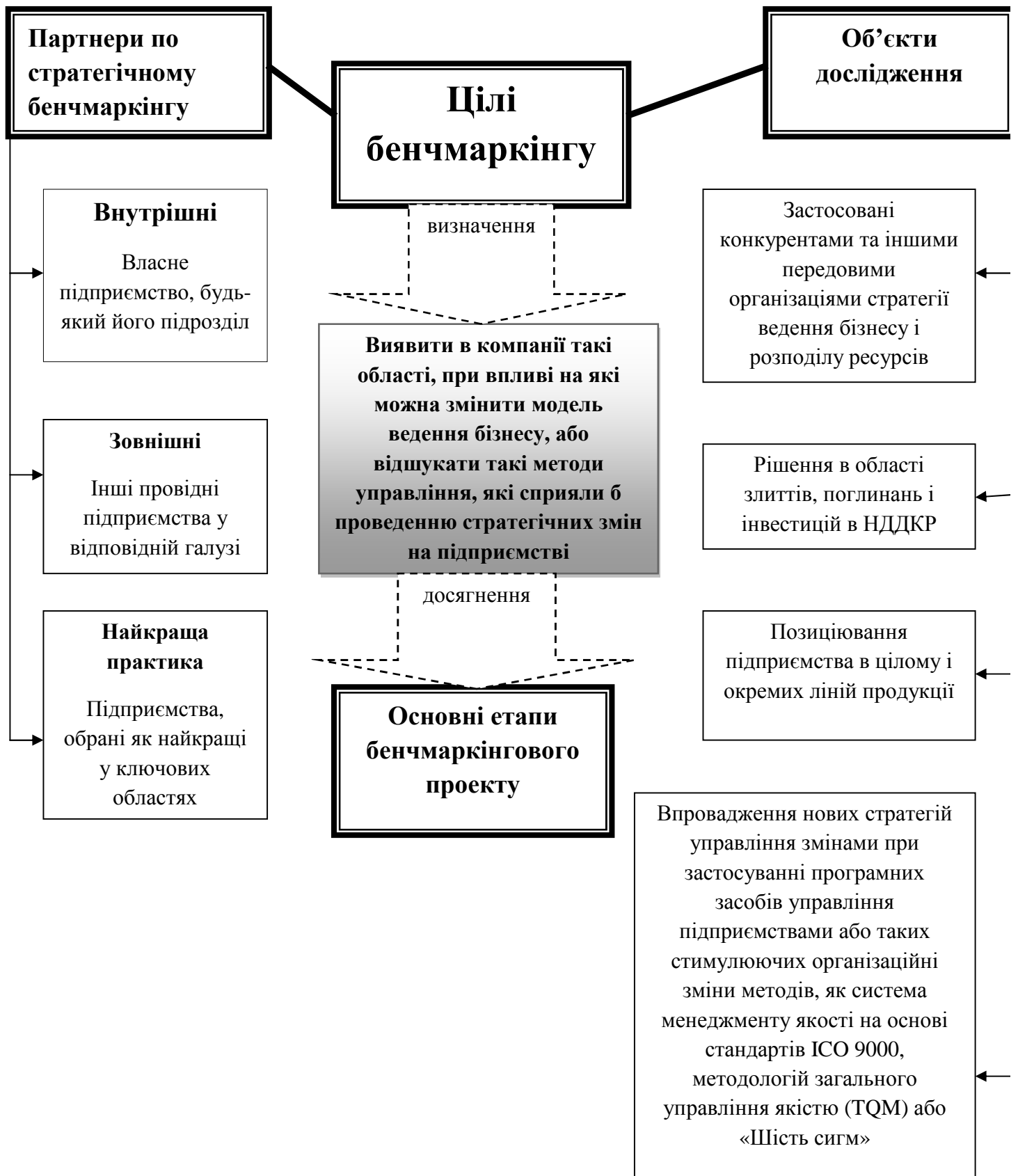
Основні характеристики стратегічного бенчмаркінгу та їх взаємозв'язок зображено на рис.1.

Результати бенчмаркінгу дозволяють провести повномасштабну і, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції компанії в галузі для подальшого стратегічного маркетингового планування.

На основі проведеного аналізу літературних джерел і запропонованих визначень бенчмаркінгу різними авторами [1, с.377-380; 2, с.5-6; 3, с.92; 4, с.27-28; 5], пропонуємо наступне визначення, яке на нашу думку узагальнює всі основні характеристики даного процесу: бенчмаркінг – це систематична діяльність по завоюванню переваг у конкурентній боротьбі, яка досягається шляхом відтворення найбільш вдалих технологій управління, або шляхом вдосконалення власних методів, в основі яких приклади найбільш відповідних для конкретного випадку інструментів ведення бізнесу.

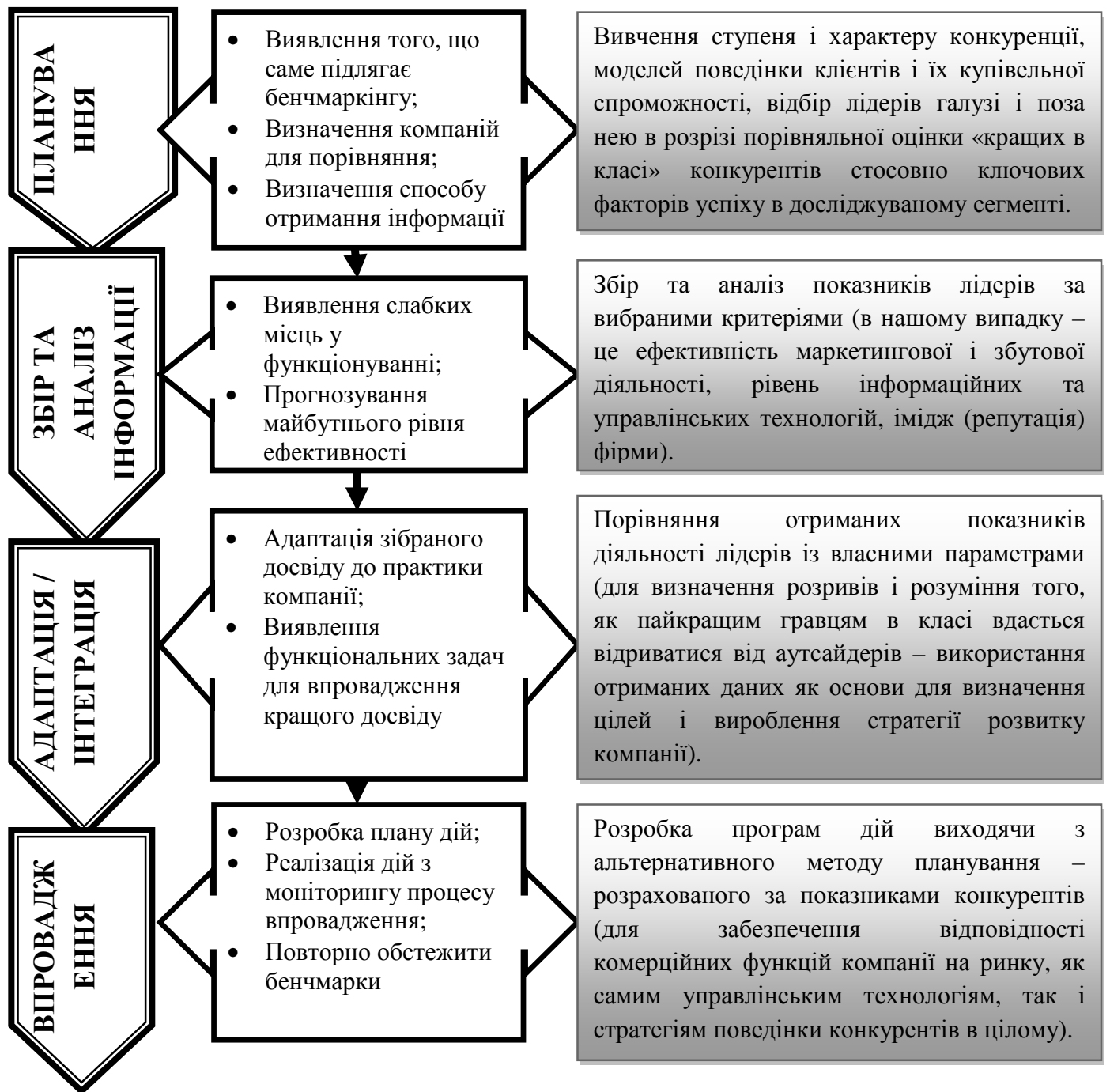
Етапи проведення бенчмаркінгового дослідження зображено на рис.2.

Усе вищесказане має пряме відношення до фармацевтичного ринку, зокрема, завдяки його унікальним особливостям, пов'язаним з тривалим часом виходу на ринок нової продукції. Для багатьох оригінальних лікарських препаратів цей термін розтягується до 10-15 років. Це пов'язано з високою вартістю проведення досліджень і розробок. Довготривалість таких процесів дозволяє безперервно відстежувати аналогічні проекти конкурентів і приймати стратегічні рішення за власними проектами.



Джерело: узагальнено автором за [2, с.5-6; 3, с.92; 4, с.27-28; 5]

Рис.1. Основні характеристики стратегічного бенчмаркінгу та їх взаємозв'язок



*Джерело: узагальнено автором за [2, с.5-6; 3, с.92; 4, с.27-28; 5]*

**Рис. 2. Етапи проведення бенчмаркінгового дослідження**

Наприклад, фахівці з глобальної наукової конкурентної розвідки американської фармкомпанії «Marion Merrell Dow», постійно стежить за станом справ у конкурентів по відкритим документам, науковим журналам та іншим джерелам. Конкурентна розвідка допомагає визначити економічну доцільність виділення фінансових ресурсів на чисельні фармпрограми, зберігаючи тим самим для компанії гроші, які могли бути просто втрачені.

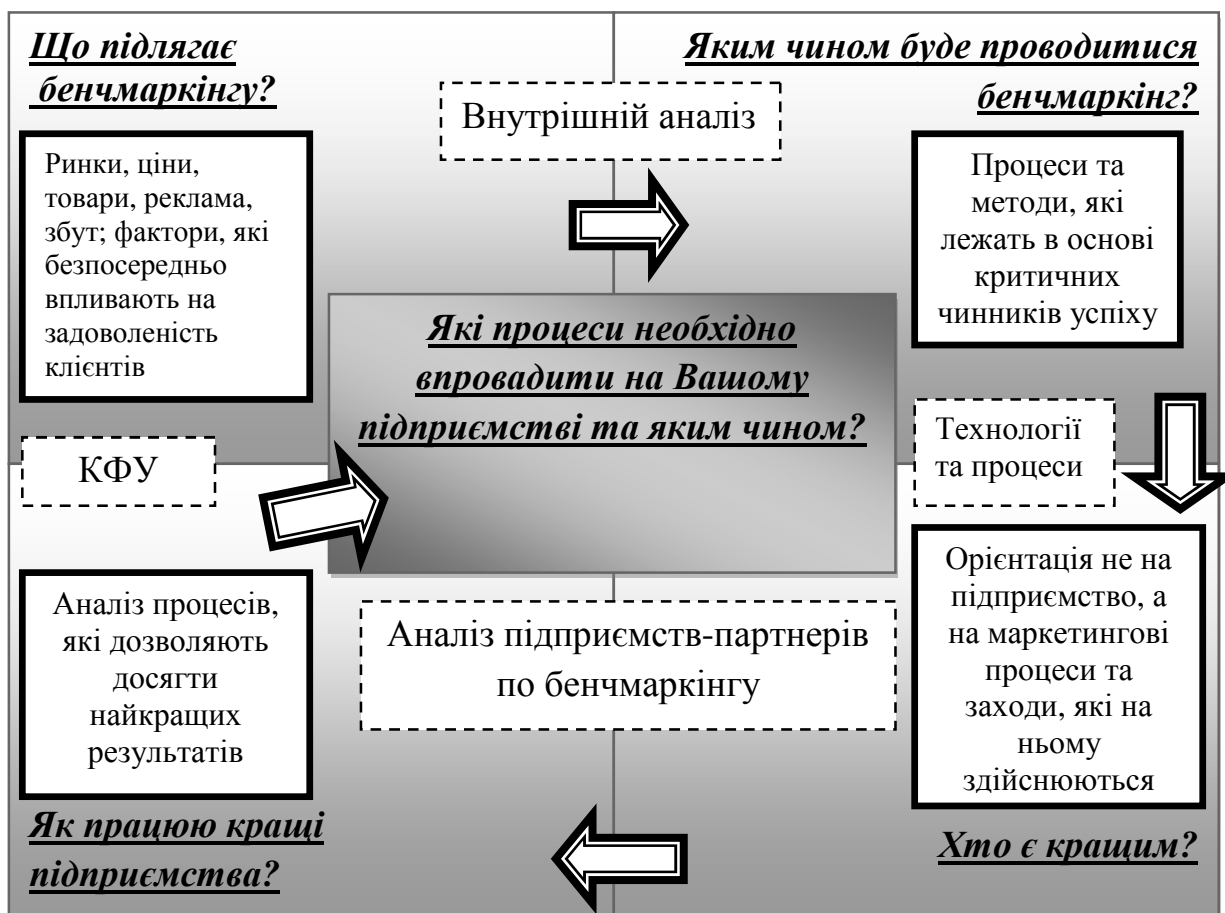
Відомого виробника лікарської продукції, фірму «3M United Kingdom PLC», створена на підприємстві бенчмаркінгова команда врятувала від придбання непотрібного активу однієї швидкозростаючої компанії, яка могла стати серйозним конкурентом. Проведене командою дослідження показало, що ніякої європейської продукції за низькими цінами у даної компанії не було. Весь товар, незважаючи на наявність декількох підприємств в Європі, надходив не звідти, а з близькосхідних фабрик за значно нижчими цінами. Хоча частка цієї компанії на ринку і зростала, виявилось, що прибуток в неї невеликий, і зростання забезпечувалося за рахунок низьких цін. Відповідно, характер загрози з боку даної компанії був тимчасовим.

Класичним прикладом ефективного використання бенчмаркінгу став проект, здійснений на основі конкурентної інформації фармакологічної компанії «Merck». Так, постійний моніторинг вторинних джерел інформації, поряд з вмілим використанням первинних, дозволив завчасно з'ясувати стратегічні плани конкуруючої фармацевтичної компанії (вихід з новим лікарським препаратом у незайняту поки ринкову нішу). Попередні розрахунки показали, що, в разі успішної реалізації цього плану, конкурент отримав би відчутні переваги. Для того, щоб утримати свої позиції, компанії «Merck» потрібні були вагомі додаткові капіталовкладення. На основі аналізу зібраних відомостей був розроблений контрпроект, сутність якого полягала в заповненні цієї ринкової ніші наявним у компанії лікарським препаратом, але декілька адаптованим до нових умов. Даний проект мав великий успіх. Випередивши конкуруючу фірму в конкурентному сегменті ринку, «Merck» змусила її відкласти як мінімум на рік впровадження свого препарату і змінити заходи щодо просування нової торгівельної марки. За оцінками керівництва «Merck», їм вдалося заощадити близько 200 млн. долл.США. Цей приклад переконливо ілюструє кінцеву ефективність проведення бенчмаркінгових досліджень [6, с. 12-16].

В процесі формування конкурентної маркетингової стратегії фармацевтичного підприємства доцільним є використання стратегічного бенчмаркінгу, спрямованого на покращення показників його діяльності за допомогою вивчення стратегічних інструментів і підходів, які допомогли іншим компаніям-лідерам досягти успіху. При цьому треба зауважити, що порівнювати досліджувані компанії з компаніями не

з фармацевтичної галузі марно, тому що кожна галузь специфічна. Актуальним є порівняння компанії з іноземними підприємствами. Дане порівняння є дуже важливим та доцільним враховуючи той факт, що на фармацевтичному ринку України в конкурентній боротьбі перемагають саме іноземні фірми.

Враховуючи низький рівень вивченості даного питання та відсутності чіткого алгоритму його проведення, нами була розроблена та запропонована до впровадження вітчизняними фірмами наступна структура предметно орієнтованого бенчмаркінгу, яка знайшла своє відображення у так званому шаблоні стратегічного бенчмаркінгу маркетингу фармацевтичних підприємств. Представимо весь процес бенчмаркінгу п'ятьма зонами, які відповідають п'ятьом запитанням (рис. 3).



Джерело: розроблено автором

**Рис.3. Шаблон стратегічного бенчмаркінгу маркетингу фармацевтичних підприємств**

Спираючись на запропонований шаблон, перше, з чого необхідно починати розробку бенчмаркінгового проекту, є визначення пріоритетів компанії, тобто

необхідно проранжувати досліджувані напрямки у відповідності з маркетинговими функціями підприємства, які можуть бути максимально поліпшені і відіграють основну роль в підвищенні прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, бенчмаркінговий аналіз – це метод управління та стратегічного планування, який може допомогти українським фармацевтичним підприємствам у вирішенні задач вдосконалення систем управління і підвищення їх конкурентоспроможності. Запропонований механізм застосування стратегічного бенчмаркінгового аналізу дасть можливість фармацевтичним підприємствам адекватно реагувати на зміни тенденцій ринку і очікувань споживачів, слідкувати за напрямками розвитку технологій, менеджменту, маркетингу і впроваджувати найбільш ефективні і своєчасні рішення з метою досягнення найвищих показників розвитку.

## Література

1. Горелова А.А. Бенчмаркинг. Конкуренция или сотрудничество / А.А. Горелова // Вестник Нижегородского университета им.Н.И.Лобачевского. Серия: экономика и финансы. – 2004. - № 2. – С.377-380.
2. Н.Воеводина Бенчмаркинг-инструмент развития конкурентных преимуществ / Н.Воеводина. - М.:ИА «Научная Книга», 2009. – 117 с.
3. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене /К.І.Редченко. - Львів: «Новий світ-2000», «Альтаїр-2002», 2003, - 272 с.
4. Грегори Х.В. Стратегический бенчмаркинг стимулирует развитие предприятий / Х.В. Грегори // «Деловое совершенство». – 2006. - №9. - С.27-31
5. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Г.Л. Багиев. — Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 1997. – 215 с.
6. Пашутин С.Б. Бенчмаркинг в фармбизнесе / С.Б. Пашутин. // Вестник «Московские аптеки». – 2005. - №6. – С.12-16