

БЕНЧМАРКІНГ І НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

©2018 ЗОІДЗЕ Д. Р.

УДК 658.62:615.1

Зоїдзе Д. Р. Бенчмаркінг і необхідність його застосування в системі менеджменту якості на підприємствах фармацевтичної галузі

Мета статті полягає в дослідженні бенчмаркінгу та необхідності його застосування в управлінні фармацевтичними підприємствами. У результаті узагальнення існуючих підходів було визначено зміст поняття «бенчмаркінг». Запропоновано розглядати бенчмаркінг як маркетинговий інструмент менеджменту підприємства. Досліджено етапи розвитку бенчмаркінгу. Систематизовано та узагальнено підхід до видів та алгоритму застосування бенчмаркінгу на підприємстві. Рекомендовано використовувати бенчмаркінг як обов'язкову складову системи менеджменту якості для досягнення стійкого успіху на фармацевтичних підприємствах. З'ясовано значення бенчмаркінгу для суб'єктів господарювання на фармацевтичному ринку. Проаналізовано становлення та розвиток системи якості у фармацевтичній галузі України. Метою подальших досліджень у цьому напрямку має стати розв'язання завдань, що перешкоджають ефективному застосуванню бенчмаркінгу на підприємствах. Особливе місце серед них займає необхідність розповсюдження практики бенчмаркінгу серед вітчизняного топ-менеджменту.

Ключові слова: бенчмаркінг, еволюція бенчмаркінгу, види бенчмаркінгу, фармацевтична система якості, європейська модель досконалості, самооцінка.

Рис.: 2. **Бібл.:** 18.

Зоїдзе Діана Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 270214@ukr.net

УДК 658.62:615.1

Зоїдзе Д. Р. Бенчмаркінг и необходимость его применения в системе менеджмента качества на предприятиях фармацевтической отрасли

Цель статьи заключается в исследовании бенчмаркинга и необходимости его применения в управлении фармацевтическими предприятиями. В результате обобщения существующих подходов было определено содержание понятия «бенчмаркинг». Предложено рассматривать бенчмаркинг как маркетинговый инструмент менеджмента предприятия. Исследованы этапы развития бенчмаркинга. Систематизирован и обобщен подход к видам и алгоритму применения бенчмаркинга на предприятии. Рекомендуется использовать бенчмаркинг в качестве обязательной составляющей системы менеджмента качества для достижения устойчивого успеха на фармацевтических предприятиях. Выяснено значение бенчмаркинга для субъектов хозяйствования на фармацевтическом рынке. Проанализированы становление и развитие системы качества в фармацевтической отрасли Украины. Целью дальнейших исследований в этом направлении должно стать решение задач, препятствующих эффективному применению бенчмаркинга на предприятиях. Особое место среди них занимает необходимость распространения практики бенчмаркинга среди отечественного топ-менеджмента.

Ключевые слова: бенчмаркинг, эволюция бенчмаркинга, виды бенчмаркинга, фармацевтическая система качества, европейская модель совершенства, самооценка.

Рис.: 2. **Библ.:** 18.

Зоїдзе Діана Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Національний фармацевтичний університет (вул. Пушкінська, 53, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 270214@ukr.net

UDC 658.62:615.1

Zoidze D. R. The Benchmarking and Necessity of its Application in the System of Quality Management at the Enterprises of Pharmaceutical Industry

The article is aimed at researching benchmarking and the need for its application in the management of pharmaceutical enterprises. As a result of generalizing the existing approaches the content of concept of «benchmarking» is defined. It is suggested to consider benchmarking as marketing tool, used by enterprise management. The stages of development of benchmarking are researched. The approach to benchmarking types and algorithm of its application in the enterprise is systematized and generalized. It is recommended to use benchmarking as a mandatory component of the quality management system to achieve sustainable success in pharmaceutical companies. The importance of benchmarking for business entities in the pharmaceutical market is clarified. The establishment and development of the quality system in the pharmaceutical industry of Ukraine are analyzed. The aim of further research in this direction should be solving the issues that prevent the effective use of benchmarking in enterprises. A special place among them is the need to spread the practice of benchmarking among the domestic top management.

Keywords: benchmarking, evolution of benchmarking, types of benchmarking, pharmaceutical quality system, European model of perfection, self-esteem.

Fig.: 2. **Bibl.:** 18.

Zoidze Diana R. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, National Pharmaceutical University (53 Pushkinska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 270214@ukr.net

Для того, щоб виявити й усунути внутрішньо-системні порушення, які заважають підприємству завоювати ринок, перевершити конкурентів, створити кращий продукт і отримати більший прибуток, необхідно провести реінжиніринг бізнес-процесів. Він передбачає перетворення діяльності організації шляхом формування нових, більш ефективних бізнес-моделей. Проведення реінжинірингу здійснюється за допомогою сучасних інструментів

управління бізнес-діяльністю, а саме: аутсорсингу та бенчмаркінгу [1].

У ході аутсорсингу проводиться передача окремих бізнес-процесів сторонній фірмі, яка в змозі виконати їх з меншими витратами або забезпечити отримання більшої доданої вартості. Процедура бенчмаркінгу полягає в передачі досвіду і знань між схожими бізнес-процесами та впровадженні існуючих бізнес-моделей у нові сфери.

Питанню визначення бенчмаркінгу та його застосування на підприємстві як новітнього методу управління ефективністю присвячена останнім часом велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Під час роботи над цією статтею були використані науково-практичні розробки деяких з них: Л. Л. Гевлич, Г. В. Костюк, І. Максимової, Н. В. Навольської, А. В. Полякової, Т. С. Райкової.

Проблеми підвищення якості лікарських засобів були висвітлені у дослідженнях науковців медико-фармацевтичного спрямування, зокрема в статті є посилання на роботи О. Александрова, О. П. Баули, С. М. Коваленко, І. С. Чекмана.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, недостатньо вивченими залишаються специфіка цього економічного явища та доцільність його використання на підприємствах фармацевтичної галузі.

Отже, метою статті стало дослідження бенчмаркінгу та особливостей його застосування в системі менеджменту якості на підприємствах фармацевтичної галузі.

Вперше термін «бенчмаркінг» з'явився в Інституті стратегічного планування Кембриджу (США) у 1972 р. [2]. Він походить від англійських слів *bench* – рівень, висота і *mark* – відмітка, тому *benchmark* – це «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння».

Родоначальниками бенчмаркінгу як бізнес-технології вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. У 1950-х рр. вони почали ретельно досліджувати європейські та американські товари і послуги, виявляли їх сильні та слабкі сторони, а потім випускали подібну продукцію за більш низькими цінами [3].

Чіткого тлумачення бенчмаркінгу в сучасній економічній літературі немає. Кожний економіст-дослідник пояснює його з власної точки зору [2–11]. Найбільш поширеним є визначення, яке на початку 80-х рр. ХХ ст. сформулював Р. Кемп: «Бенчмаркінг – це пошук і застосування компанією практики, яка є еталонною для данної галузі. І його результатом є вдосконалення діяльності» [4, с. 174].

Л. Л. Гевлич і Л. О. Мошура нарахували в сучасній літературі 11 підходів до пояснення сутності цього явища [5, с. 887]:

- ✦ порівняльний аналіз підсумків роботи компанії з результатами більш успішних конкурентів або ефективно працюючих підприємств інших галузей;
- ✦ вид діяльності, що пов'язаний із клієнтами, технологією та культурою підприємництва та здійснюється під час планування з орієнтацією на створення цінностей і компетентності;

- ✦ процес систематичного й безперервного виміру: оцінка процесів підприємства та їх порівняння з процесами підприємств лідерів у світі для одержання інформації, корисної для вдосконалення власної діяльності;
- ✦ аналіз ефективності підприємств для підвищення конкурентоспроможності щодо еталонних компаній, що ґрунтується на наборі взаємопов'язаних показників;
- ✦ пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності;
- ✦ процес визначення, розподілу та використання знань та кращих практичних прикладів;
- ✦ один із найефективніших інструментів, що дає можливість підприємству постійно нарощувати продуктивність, покращувати якість своєї роботи, бути попереду конкурентів;
- ✦ інструмент менеджменту, що використовують для виявлення можливостей самовдосконалення, визначення об'єктів самовдосконалення та стимулювання неперервності даного процесу для підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках;
- ✦ мистецтво обґрунтування того, що інші роблять краще, ніж ви, і вивчення, вдосконалення та використання інших методів роботи;
- ✦ перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів;
- ✦ аналіз конкретних прийомів, запозичення вигід, отриманих на основі аналізу досвіду інших компаній, та використання у власній компанії кращих прийомів, залучених до неї ззовні.

Умовно їх можна об'єднати в чотири групи:

- ✦ процес безперервного та систематичного виміру та порівняння з лідерами;
- ✦ аналіз ефективності діяльності підприємств;
- ✦ інструмент управління для покращення конкурентоспроможності;
- ✦ мистецтво обґрунтування кращого досвіду роботи.

Узагальнюючи все вищевикладене, спробуємо дати власне бачення цього явища, відповідно до якого бенчмаркінг – це маркетинговий інструмент менеджменту підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність завдяки процесу систематичного й безперервного виміру параметрів діяльності, їх порівнянню з результатами функціонування більш успішних конкурентів та запозичення досвіду успіху у власній роботі. Особливо слід підкреслити в цьому визначенні поєднання прийомів менеджменту з технологіями маркетингу.

У своєму розвитку бенчмаркінг пройшов кілька сходинок (рис. 1): від реінжинірингу до глобального міжнародного бенчмаркінгу, де враховується досвід не тільки компаній, що є прямими конкурентами, але і компаній суміжних галузей [6].

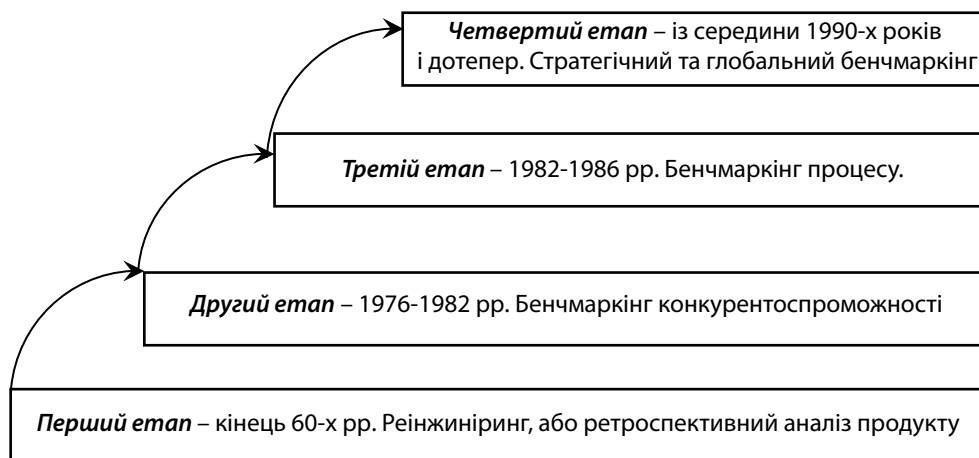


Рис. 1. Еволюція бенчмаркінгу

На сьогодні дані різних зарубіжних досліджень свідчать про залучення в процес еталонного зіставлення від 60 до 90% компаній світової економіки [7].

Яскравим історичним прикладом застосування бенчмаркінгу на практиці став досвід корпорації Ford. Так, на початку 1980-х рр. корпорація перебувала в жалюгідному стані. Частка ринку небезпечно скоротилася, і тоді керівництво вирішило вдатися до бенчмаркінгу. Було проведено масштабне дослідження автомобілів конкурентів з точки зору того, як їм вдається досягти у своїй продукції привабливих для споживачів характеристик. Власні характеристики були співвіднесені з отриманими результатами та відкориговані. Результат – автомобіль Ford Taurus став бестселером і безумовним лідером продажів на ринку [8].

У науковій літературі виділяють від 4 до 8 різних видів бенчмаркінгу [2–11]. Розкриємо їх:

- ✦ *внутрішній (бенчмаркінг процесу)* – зіставлення роботи підрозділів власної компанії, виявлення передового досвіду і його поширення;
- ✦ *конкурентний* – відстеження і аналіз відмінностей у ключових показниках з компаніями конкурентів, запозичення їх досвіду, дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів;
- ✦ *функціональний* – порівняння певної функції двох або більше компаній в тому ж секторі;
- ✦ *міжгалузевий* – порівняння компанії з непрямими конкурентами за певними параметрами, функціями, процесами;
- ✦ *асоціативний* – бенчмаркінг, проведений організаціями, що знаходяться у вузькому бенчмаркінговому альянсі;

- ✦ *загальний* – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більше організацій незалежно від сектора;
- ✦ *стратегічний* – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію

стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів;

- ✦ *глобальний* – розширення стратегічного бенчмаркінгу, яке включає також асоціативний бенчмаркінг.

Для реалізації бенчмаркінгу визначають основні етапи. У кожного підприємства їх може бути різна кількість: від 4 до 15 кроків [2–11]. У своєму дослідженні ми зупинимося на семи (рис. 2).

Між тим, бенчмаркінг – не одноразовий проєкт, а стратегія послідовного поліпшення та безперервний процес управління змінами. Сумний приклад недостатності одноразового бенчмаркінгу – той самий Ford. Ставши лідером ринку, компанія заспокоїлася, що призвело до повільного, але неухильного падіння з перших позицій [8]. Цей факт свідчить про те, що результати бенчмаркінгу потрібно постійно оновлювати та вдосконалювати.

Вдалому використанню цього методу управління на практиці заважає низка перешкод [8; 9, с. 81]. До них можна віднести такі:

- ✦ конкурентні бар'єри в отриманні інформаційних ресурсів;
- ✦ неможливість прямого порівняння показників діяльності, оскільки у різних компаній існують відмінності в технології, процесах, масштабах, у формах бухгалтерського обліку і т. ін.;
- ✦ обмеженість «сліпого» копіювання чужого досвіду успішності: просте повторення вдалих кроків лідера ринку може принести успіх, але ніколи не зробить вас переможцем.



Рис. 2. Алгоритм застосування бенчмаркінгу на підприємстві

Фармацевтичні виробники зазвичай переймаються вартістю і витратами більше, ніж якістю продукції. Субстанції неналежної якості, що використовуються у виробництві, закуповуються за нижчими цінами з метою економії.

Між тим, якість нерозривно пов'язана з безпекою та ефективністю препаратів, а, відповідно, зі здоров'ям і безпекою кожної окремої людини та суспільства в цілому.

Сучасна концепція фармацевтичної системи якості заснована на підході ІСН, який полягає в тому, що якість зароджується і підтверджується під час фармацевтичної розробки та оцінки еквівалентності, забезпечується на етапі перенесення технології та при промисловому виробництві, оцінюється та вдосконалюється протягом усього життєвого циклу продукту. Ця концепція підтримується трьома настановами – ІСН Q8 «Фармацевтична розробка», ІСН Q9 «Управління ризиками для якості» і ІСН Q10 «Фармацевтична система якості» [13–15].

В Європейському Союзі керівництво ІСН Q10 у 2008 р. включено в структуру першого розділу GMP (Належна виробнича практика) «Управління якістю», а керівництво ІСН Q9 введено як двадцятий додаток до GMP.

До 2008 р. у Керівництві GMP не було чіткої методології щодо впровадження системи якості у виробництво лікарських засобів. Включення в структуру GMP положень ІСН Q10 вводить поняття «модель фармацевтичної системи якості», яка може застосовуватися на всіх стадіях життєвого циклу лікарського засобу [16]. Замість «система забезпечення якості» ця настанова використовує нове поняття – «фармацевтична система якості», яке засноване на баченні ІСН, підходах ISO 9001 і принципах GMP, а також робить акцент на чотирьох специфічних елементах системи (раніше недостатньо описаних у GMP):

- ✦ аналіз з боку вищого керівництва;
- ✦ система моніторингу процесів і якості продукції;
- ✦ система управління змінами;
- ✦ система коригувальних та запобіжних дій (CAPA-система).

Настанова ІСН Q10 посиляється на норматив ДСТУ ISO 9004:2001. Однак у 2012 р. він був замінений на Державний стандарт ДСТУ ISO 9004:2012 «Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю» введено в дію на підставі наказу Мінекономрозвитку України від 28.11. 2012 р. № 1355 з 01.05.2013 р. [17].

Стандарт ДСТУ ISO 9004:2012 ідентичний міжнародному стандарту ISO 9004:2009 «Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach». Він спрямований не тільки на те, щоб гарантувати здоров'я людей, а й виступає інструментом у забезпеченні розвитку фармацевтичної промисловості, її здатності до конкуренції та зайнятості населення. Цей стандарт містить рекомендації з досягнення сталого успіху організації в складному, вибагливому та мінливому середовищі шляхом використання підходу на основі менеджменту якості.

В основі його розробки лежить Європейська модель досконалості EFQM (Європейського фонду управління якістю) – Excellence Model, яка використовується для оцінки організації. У Моделі досконалості EFQM передбачено застосування логіки RADAR (по суті – розширений цикл PDCA):

- ✦ планування результатів;
- ✦ розробка підходів для досягнення результатів;
- ✦ застосування підходів;
- ✦ оцінка і перегляд наслідків реалізації підходів на основі спостережень і аналізу досягнутих результатів,
- ✦ за необхідності – впровадження удосконалень.

Стандарт ISO 9004:2009 використовує два поняття, що пов'язані з постійним удосконаленням та інноваціями. Це самооцінка організації для визначення її рівня зрілості та стратегія. Під самооцінкою розуміється «один з методів вимірювання показників і аналізу діяльності організації, що застосовуються поряд з моніторингом середовища, в якій існує організація, виміром ключових показників діяльності, проведенням внутрішніх аудитів системи менеджменту якості та бенчмаркінгом» [18].

Тобто можна з упевненістю сказати, що бенчмаркінг є обов'язковою складовою системи менеджменту якості для досягнення стійкого успіху на фармацевтичних підприємствах, оскільки постійне вдосконалення і покращення продукції, розробка та впровадження нових технологій, прагнення бути краще конкурентів гарантують споживачам лікарських засобів безпеку, а виробникам – прибуток.

Прийнято вважати, що бенчмаркінг як інструмент управління придатний для застосування тільки в діяльності великих корпорацій і транснаціональних компаній, однак на сьогоднішній день цей підхід до управління змінами на підприємстві користується значним попитом і серед менеджменту фірм малого та середнього бізнесу. На ринку фармації роздрібні аптеки, аптечні мережі мають безпосередній контакт зі своїми споживачами, а отже, можливість оперативно реагувати на всі конкурентні зміни середовища [2]. Використовуючи інструментарій бенчмаркінгу, фармацевтичні фірми можуть

досягти конкретних цілей: зниження витрат, підвищення якості задоволення потреб клієнтів, розробка нових ідей розвитку, визначення слабких сторін існуючих бізнес-процесів, поліпшення позицій по відношенню до конкурентів.

До того ж, цей інструмент управління ефективністю дозволяє аналізувати практично всі процеси в діяльності підприємства залежно від сфери функціонування. У випадку з аптекою пріоритетними можуть вважатися такі напрямки аналізу: кількість і якість послуг (бенчмаркінг рівня обслуговування клієнтів); впізнаваність аптеки (бенчмаркінг іміджу).

Таким чином, бенчмаркінг виступає досить привабливим методом управління сучасним бізнесом, у тому числі й фармацевтичним. Однак його незначну поширеність можна пояснити браком інформації та досвіду у вітчизняного топ-менеджменту. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Болдырев В. Н., Овсянников С. В.** Антикризисные подходы к реструктуризации системы бизнес-деятельности предприятий. *Проблемы региональной экономики*. 2016. № 32. URL: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=32&page=4>
2. **Максимова И.** Бенчмаркинг в аптеке. *Фармацевтическое обозрение*. 2004. № 11. URL: <http://www.alppp.ru/law/hozhajstvennaja-dejatel'nost/torgovlja/50/statja--benchmarking-v-apteke.html>
3. **Фуколова, Ю., Шелухин И., Белов А.** Все лучшее – себе. Бенчмаркинг. URL: <https://forinsurer.com/public/03/08/02/624>
4. **Кропива Т. І.** Використання бенчмаркінгу в управлінні виробничими підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 1. С. 174–177.
5. **Гевлич Л. Л., Мошура Л. О.** Використання інструменту бенчмаркінгу в аудиторській діяльності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 885–892.
6. Бенчмаркинг: інструмент изучения конкурентов. URL: <https://pharmvestnik.ru/publs/staryj-arkhiv-gazety/benchmarking-instrument-izuchenija-konkurentov.html#WvFpFzO-nGh>
7. **Полякова А. В.** Бенчмаркинг как элемент стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. URL: <https://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/10853>
8. Бенчмаркинг как метод организационной диагностики. URL: <http://newrealgoal.com.ua/benchmarking-kak-metod-organizacionnoj-diagnostiki.html>
9. **Навольська Н. В.** Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 79–82.
10. **Райкова Т. С.** Новейший маркетинг в фармации и его направления – раздел преподавания «Маркетинга в фармации» провизорам-интернам. *Запорожский медицинский журнал*. 2004. № 11. С. 159–163.
11. **Костюк Г. В., Дубровська І. О.** Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>
12. Сучасні тенденції впровадження концепції забезпечення якості лікарських засобів / О. П. Баула, І. С. Чекиман, Г. О. Сирова та ін. *Фармацевтичний журнал*. 2014. № 4. С. 66–75.

13. Лікарські засоби. Фармацевтична розробка (ICH Q8) : настанова СТ-Н 42-3.0:2011 / М. Ляпунов, О. Безугла, Ю. Підпружников та ін. – Київ : МОЗ України, 2011. 42 с.

14. Лікарські засоби. Управління ризиками дня якості (ICH Q9) : настанова СТ-Н МОЗУ 42-4.2:2011 / М. Ляпунов, О. Безугла, О. Соловійов та ін. Київ : МОЗ України, 2011. 30 с.

15. Лікарські засоби. Фармацевтична система якості (ICH Q10) : настанова СТ-Н МОЗУ 42-4.3:2011 / М. Ляпунов, О. Безугла, О. Соловійов та ін. Київ : МОЗ України, 2011. 30 с.

16. **Александров А. В.** Первый принцип GMP: постоянное совершенствование системы качества фармацевтической компании. URL: <http://www.vialek.ru/press/articles/653/>

17. ДСТУ ISO 9004:2012 Управление с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе управления качеством (ISO 9004:2009, IDT). URL: http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=53225

18. **Савина В.** Стандарт ISO 9004 версии 2009. Давайте знакомиться ближе. Часть 2. URL: <https://intercert.com.ua/articles/posts/327-standart-iso-9004-2009-part2>

REFERENCES

Aleksandrov, A. V. "Pervyy printsip GMP: postoyannoye sovershenstvovaniye sistemy kachestva farmatsevticheskoy kompanii" [The first principle of GMP: the continuous improvement of the quality system of the pharmaceutical company]. <http://www.vialek.ru/press/articles/653/>

"Benchmarking kak metod organizatsionnoy diagnostiki" [Benchmarking as a method of organizational diagnostics]. <http://newrealgoal.com.ua/benchmarking-kak-metod-organizatsionnoy-diagnostiki.html>

"Benchmarking: instrument izucheniya konkurentov" [Benchmarking: a tool for studying competitors]. <https://pharmvestnik.ru/publs/staryj-arxiv-gazety/benchmarking-instrument-izuchenija-konkurentov.html#.WvFpFzO-nGh>

Baula, O. P. et al. "Suchasni tendentsii vprovadzhennia kontseptsii zabezpechennia yakosti likarskykh zasobiv" [Contemporary trends in the implementation of the concept of quality assurance of medicinal products]. *Farmatsevtichnyi zhurnal*, no. 4 (2014): 66-75.

Boldyrev, V. N., and Ovsyannikov, S. V. "Antikrizisnyye podkhody k restrukturyzatsii sistemy biznes-deyatelnosti predpriyatiy" [Anti-crisis approaches to the restructuring of the business-to-business system of enterprises]. <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=32&page=4>

"DSTU ISO 9004:2012 Upravleniye s tselyu dostizheniya ustoychivogo uspekha organizatsii. Podkhod na osnove upravleniya kachestvom (ISO 9004:2009, IDT)" [DSTU ISO 9004: 2012 Management in order to achieve the sustainable success of the organization. Approach based on quality management (ISO 9004: 2009, IDT)]. http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=53225

Fukolova, Yu., Shelukhin, I., and Belov, A. "Vse luchsheye – sebe. Benchmarking" [All the best – for yourself. Benchmarking]. <https://forinsurer.com/public/03/08/02/624>

Hevlych, L. L., and Moshura, L. O. "Vykorystannia instrumentu benchmarkingu v audytorskii diialnosti" [Use of the benchmarking tool in the audit work]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 7 (2016): 885-892.

Kostiuk, H. V., and Dubrovska, I. O. "Doslidzhennia suchasnykh konkurentnykh stratehii" [Research of modern competitive strategies]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589>

Kropyva, T. I. "Vykorystannia benchmarkingu v upravlinni vyrobnychymy pidpriemstvamy" [Use of benchmarking in the management of manufacturing enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1 (2012): 174-177.

Liapunov, M. et al. *Likarski zasoby. Farmatsevtichna rozrobka (ISN Q8) : nastanova ST-N 42-3.0:2011* [Medicines. Pharmaceutical development (CCI Q8): CT-N test 42-3.0:2011]. Kyiv: MOZ Ukraina, 2011.

Liapunov, M. et al. *Likarski zasoby. Farmatsevtichna sistema yakosti (ISN Q10) : nastanova ST-N MOZU 42-4.3:2011* [Medicines. Pharmaceutical quality system (CCI Q10): CT-N MOHU's guidance 42-4.3:2011]. Kyiv: MOZ Ukraina, 2011.

Liapunov, M. et al. *Likarski zasoby. Upravlinnia ryzykamy dnia yakosti (ISN Q9) : nastanova ST-N MOZU 42-4. 2:2011* [Medicines. Day-to-day quality risk management (CCI Q9): CT-N MOH guidance 42-4.2:2011]. Kyiv: MOZ Ukraina, 2011.

Maksimova, I. "Benchmarking v apteke" [Benchmarking in the pharmacy]. *Farmatsevticheskoye obozreniye*. 2004. <http://www.alppp.ru/law/hozjajstvennaja-deyatelnost/torgovlja/50/statja--benchmarking-v-apteke.html>

Navolska, N. V. "Benchmarking yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Benchmarking as a tool for improving the efficiency of the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 6 (2016): 79-82.

Polyakova, A. V. "Benchmarking kak element strategii povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya" [Benchmarking as an element of the enterprise competitiveness strategy]. <https://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/10853>

Raykova, T. S. "Noveyshiy marketing v farmatsii i yego napravleniya – razdel prepodavaniya «Marketinga v farmatsii» provizoram-internam" [The newest marketing in pharmacy and its areas is the section of teaching "Marketing in Pharmacy" to pharmacists-interns]. *Zaporozhskiy meditsynskiy zhurnal*, no. 11 (2004): 159-163.

Savina, V. "Standart ISO 9004 versii 2009. Davayte znakomitsya blizhe. Chast 2" [Standard ISO 9004 version 2009. Let's get acquainted closer. Part 2]. <https://intercert.com.ua/articles/posts/327-standart-iso-9004-2009-part2>