

УДК 338.242.2:[338.45:661.12]

КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Е.А. Третьякова, д. экон. наук, проф. кафедры экономической теории

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 614000, г. Пермь,

Комсомольский пр-т, 29

Электронный адрес: E.A.T.pstu@yandex.ru

Е.В. Шилова, к. экон. наук, доц. кафедры менеджмента

Пермский институт экономики и финансов, 614000, г. Пермь, ул. Екатерининская, 141

Электронный адрес: Elena-7700@mail.ru

В статье рассмотрены концепция управления конкурентоспособностью фармацевтическими промышленными предприятиями, механизм управления конкурентоспособностью, порядок его реализации и методика оценки системы управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий.

Ключевые слова: фармацевтическая промышленность; конкуренция; конкурентоспособность предприятия; управление конкурентоспособностью предприятия; система управления конкурентоспособностью предприятия.

В связи с тем, что на российский рынок активно проникают зарубежные фармацевтические компании, что доля их на рынке высока (свыше 80 %), необходимо повышение конкурентоспособности российских фармацевтических промышленных предприятий (ФПП), создание эффективной системы управления конкурентоспособностью (УКС). В «Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 года» [2] обоснованы необходимость активизации инновационных разработок в сфере профилактики, диагностики и лечения заболеваний, важность повышения производственного потенциала ФПП и увеличения доли их рынка. Поэтому развитие научных, методических и организационных положений по формированию эффективной системы УКС ФПП тоже, несомненно, является актуальным.

Теоретические и практические разработки в области развития промышленности представлены в работах Г.Л. Азоева, О.И. Боткина, Н.С. Давыдовой, А.М. Макарова, В.И. Некрасова, А.Н. Пыткина, Р.А. Фатхутдинова, А.Ю. Юданова и др. Исследования, направленные на совершенствование различных аспектов управления ФПП, предпринимались Т.В. Алферовой, А.Ю. Афониним, Л.Д. Быстрицким, А.В. Буйлиным, Н.В. Дремовой, А.А. Интизари,

Э.А. Коржавых, М.Б. Лидер, Е.А. Максимкиной, Ю.А. Музырой, Г.А. Олейник, Е.В. Орловой, Л.Н. Перегудовой и др. Проблемам УКС посвящены работы зарубежных ученых: И. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Мэйсона, М. Мескона, М. Портера, П. Самуэльсона, Дж. Стрикленда, Х. Фризевинокеля и др.

Результаты научных изысканий, проведенных авторами, внесли значительный вклад в развитие теории и практики управления промышленными предприятиями. В то же время новые рыночные условия, новые требования к условиям фармацевтического производства, специфика ассортимента производимых лекарственных препаратов (ЛП) требуют совершенствования и более тщательного моделирования систем УКС, гибкость, быстроту реагирования на изменения внутренней и внешней среды, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности в краткосрочной и долгосрочной перспективе [3, 4].

Цель исследования заключается в развитии научных положений по совершенствованию управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий. Объект исследования – фармацевтические промышленные предприятия. Предмет исследования – организационные и экономические отношения субъектов в системе управления конкурентоспособностью фармацевтических промышленных предприятий.

Исследование базируется на общенаучной методологии, предусматривающей использование принципов системного, эмпирического анализа, а также применение абстрактно-логического метода, метода монографического исследования. Авторы применяли прикладные экономико-статистические методы: группировка данных, метод сравнительного анализа, организационно-структурное моделирование, метод экспертных оценок.

Информационной базой послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, статистические данные, опубликованные в периодических и специальных изданиях, результаты исследований в области оценки КС ФПП, проводимых профессиональными ассоциациями и ведущими консалтинговыми компаниями соответствующего профиля, экспертные оценки менеджеров различных уровней, материалы периодической печати и ресурсы Интернета, внутренняя информация ряда предприятий г. Перми, результаты собственных исследований.

Рассмотрение особенностей развития российского фармацевтического рынка позволило авторам обозначить положительные и отрицательные факторы и тенденции. В частности, ярко выраженными негативными факторами и тенденциями являются:

- преобладание в ассортименте предприятий препаратов дженерикового ряда¹ [1], вытеснение отечественных препаратов импортными;

- отсутствие мощной исследовательской базы, позволяющей создавать новые конкурентоспособные ЛП, которые были бы сопоставимы по технологической уникальности с научными разработками ведущих мировых фармацевтических компаний;

- низкая инвестиционная привлекательность российских предприятий;

- слабая материально-техническая база, изношенность оборудования, несоответствие производственного процесса международным стандартам качества; низкий уровень ресурсного обеспечения в результате утраты рынка субстанций² ЛП [1].

¹ Дженерики – лекарственные средства, содержащие такую же фармацевтическую субстанцию или комбинацию таких же фармацевтических субстанций в такой же лекарственной форме, что и оригинальное лекарственное средство, и поступающее в обращение после поступления в обращение оригинального лекарственного средства.

² Субстанции – лекарственные средства в виде лекарственных форм, применяемые для профилактики, диагностики, лечения заболевания, реабилитации, для сохранения, предотвращения или прерывания беременности.

В качестве положительных факторов и тенденций были отмечены:

- укрупнение ФПП с целью повышения эффективности их деятельности за счет объединения ресурсной базы, ассортиментного портфеля, научного потенциала и т.д.;

- рост расходов на приобретение ЛП, в том числе и для государственных нужд;

- активизация участия государства в развитии фармацевтической промышленности (совершенствование налогового законодательства и законодательства в области регулирования сферы производства и обращения ЛП, инициирование разработки и производства высокотехнологичной фармацевтической продукции, предоставление возможности участия ФПП в государственных программах).

Для формирования основных направлений совершенствования УКС ФПП было произведено их предварительное позиционирование с двух ключевых точек зрения: с точки зрения инновационности ассортиментного портфеля и с точки зрения выбранного предприятия масштаба рыночного охвата. На пересечении двух определяющих – рынок/продукт – были выделены девять квадрантов (семь стратегических групп), отличающихся конкурентными стратегиями и стратегиями развития предприятия (см. табл. 1).

Как следует из табл. 1, квадрант I представлен фармацевтическими и биотехнологическими компаниями, производящими небольшой ассортимент (от двух (ЦСМ «Медикор» и ЗАО «Биокад») до восьми (ООО НПО «Петровакс Фарм») оригинальных ЛП, работающими на международном и национальном рынке, постоянно осуществляющими инновационные разработки. Являясь претендентами на лидерство (не по объемам продаж, а по уникальности продукции), эти производители придерживаются эксплорентной стратегии или стратегии «первопроходца».

В квадрант II вошли ФПП, в структуре ассортимента которых преобладают ЛП, выпускаемые под торговыми марками. Данные предприятия конкурируют на мировом и национальном рынке, избрав виолентную стратегию, основываясь на массовом производстве современных ЛП по невысокой (в сравнении с импортными аналогами) стоимости.

Квадрант III включает крупнейшие предприятия, созданные в результате объединения известных фармацевтических заводов, функционирующие на международном и национальном рынках, осуществляющие выпуск преимущественно препаратов-дженериков, реализующие виолентную стратегию. Это лидеры рынка по объемам продаж и количеству позиций в ассортиментном портфеле.

Таблица 1

Многокритериальная портфельная матрица российских предприятий-производителей ЛП

Степень инновационности ассортимента	Масштаб деятельности		
	Международный и национальный	Национальный	Региональный, межрегиональный
	Оригинальные препараты	I ЗАО БТК «ФИРН М» ЗАО «Биокад» ООО НПО «Петровакс Фарм» ЗАО ФППК «ФармВИЛАР» ЗАО «ЦСМ «Медикор» ЗАО ФПП «Техномедсервис» ООО НТФФ «Полисан»	IV НЦ «Биоформ» ЗАО «Мастерфарм» ЗАО «МираксФарма» ОАО «Фармсинтез», г. С.Петербург ООО «Пик-Фарма»
ТМ	II ЗАО «Брынцалов-А» ОАО «Нижфарм»	V ЗАО «Инфамед» ООО «Ферон» ЗАО НПК «ЭХО»	VIII -
Дженерики, бренд-дженерики	III ОАО «Акрихин» ОАО «СТИ-МЕД-СОРБ» ОАО АКОМПИ «Синтез» ЗАО «Алтайвитамины» ОАО «Биосинтез» ЗАО «Биофарма» ОАО «Валента Фармацевтика» ОАО «Верофарм» ФГУП НПО «Микроген» Пермский филиал НПО «Биомед» и др.	VI ООО «Альтфарм» ОУ НПЦ «Биоген» ООО «АБОЛмед» ЗАО «АЛПИ Фарма» ЗАО «Биоком» ЗАО «Канонфарма Продакшн» ФГУП «Московск. эндокринный завод» ЗАО «Московская ф/ф» ЗАО «ПФК Обновление» ООО «Пранафарм» ООО «Полисинтез» ЗАО «Рестер» ОАО «Самарамедпром» ОАО «Татхимфармпрепараты» и др.	IX ОАО «Пермфармация» ЗАО «Ростовская фармацевтическая фабрика» ОАО «ЮграФарм» ООО «МБА»

Квадрант IV представлен предприятиями, работающими на отдельных сегментах национального рынка (ОАО «Фармсинтез» – онкология и неврология; НЦ «Биоформ» – ортопедия, косметология, урология; ЗАО «МираксФарма» – заболевания женской репродуктивной сферы). Эти компании реализуют эксплерентную стратегию, их продукция не имеет аналогов на отечественном рынке.

В квадрант V вошли предприятия, реализующие свою продукцию на национальном рынке под торговыми марками, которые хорошо известны и узнаваемы потребителями. Они занимают сильные конкурентные позиции на фармацевтическом рынке благодаря виолентной стратегии, имеют отлаженную систему сбыта, высокоэффективный менеджмент.

Предприятия квадранта VI производят ЛП, наибольшая доля которых представлена дженериками (ООО «АБОЛмед», ЗАО «Биоком», ЗАО «Канонфарма Продакшн», ЗАО «Московская фармфабрика» и др.) и бренд-дженериками (ООО «Альтфарм», ОУ НПЦ «Биоген»). Приоритетным направлением деятельности является выпуск импортозамещающей продукции, наиболее характерной - стратегия фокусирования на отдельных сегментах рынка.

Квадранты VII и VIII матрицы являются пустыми в виду нецелесообразности разработки оригинальных препаратов и вложения средств в ЛП, выпускаемые под торговыми марками, если рыночный охват предприятия ограничен несколькими регионами.

Квадрант IX включает предприятия, выпускающие дженериковые препараты, с

региональным (межрегиональным) охватом рынка. Основную долю их ассортимента составляют галеновые лекарственные формы (настойки, экстракты), небольшую долю занимают мягкие лекарственные формы, медицинские растворы и спирты. На межрегиональных рынках существует взаимное проникновение фармацевтических фабрик, представляющих потребителю одинаковый ассортимент ЛП, равных по качеству и ничем не отличающихся внешне. Низкий уровень доходов большей части населения обеспечивает стабильный спрос на продукцию данных предприятий. Представители этого квадранта придерживаются коммутантной (приспособительной) стратегии, адаптируясь под требования потребительского рынка.

По результатам исследования было установлено, что наибольшее число российских ФПП вошли в квадрант VI матрицы, характеризующийся частичным соответствием условий производства международным стандартам качества, недостаточностью ресурсов для проведения масштабных научных исследований, низкой конкурентоспособностью в сравнении с зарубежными фармацевтическими компаниями.

Предлагаемая авторская концепция УКС ФПП заключается в дифференциации элементов системы УКС, уровень сложности которых определяется масштабами деятельности и степенью инновационности ассортимента производимой продукции. Следовательно, требования, предъявляемые к системе УКС, зависят от принадлежности предприятия к конкретному квадранту многокритериальной портфельной матрицы, отражающему конкурентные особенности данной стратегической группы.

Системный подход дает возможность выявить основные элементы системы УКС, определить их внутренние и внешние взаимосвязи со средой и использовать как инструмент для практического применения. Из рис. 1 следует, что система УКС является открытой, активно взаимодействующей с внешней средой.

К входу системы относится все, что предприятие получает для разработки и реализации стратегии управления конкурентоспособностью (методические документы, трудовые, материальные, финансовые, информационные и другие ресурсы). Выход системы представлен управляемой переменной – уровнем конкурентоспособности ФПП, который может быть выражен интегральным показателем конкурентоспособности. Система УКС включает следующие укрупненные элементы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое:

– *окружающую среду* (экономическая и политическая ситуация в стране и мире, технологии, применяемые в отрасли, правовое регулирование отношений в фармацевтической

среде, уровень заболеваемости в стране, уровень финансирования лекарственного обеспечения и др.);

– *субъект управления* – управляющую подсистему, представленную лицами, принимающими управленческие решения по разработке стратегии и тактики управления конкурентоспособностью на разных уровнях управления;

– *объект управления* – управляемую подсистему, включающую ассортиментный портфель, сегмент рынка, конкурентные преимущества ФПП и фармацевтической продукции, а также конкурентные отношения между субъектами;

– *целевую подсистему* – систему целей деятельности предприятия (обеспечение качества и обновление ассортимента ЛП, организационно-техническое и социальное развитие предприятия, повышение качества управления, достижение необходимого уровня рентабельности, обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды и др.);

– *обеспечивающую подсистему*: ресурсное, информационное и нормативно-правовое обеспечение;

– *функциональную подсистему* – совокупность подсистем НИОКР, маркетинга, управления персоналом, финансов и инвестиций;

– *подсистему научного обоснования*, позволяющую использовать механизмы действия экономических законов и законов развития организации, учитывать современные модели и методы управления конкурентоспособностью ФПП.

Внутренняя обратная связь обеспечивает оценку качества принимаемых решений, обеспечивает быстроту реакции на изменение внешней и внутренней среды на основе моделей и методов решения конкретных практических задач, направленных на повышение эффективности системы УКС.

Конкретное наполнение элементов системы УКС зависит от принадлежности предприятия к определенному квадранту многокритериальной матрицы и отражает специфические черты конкретной стратегической группы ФПП.

Для осуществления постоянного мониторинга состояния всех подсистем, регулярной оценки состояния системы в целом, а также своевременной и адекватной ее корректировки была разработана авторская методика оценки организационно-управленческой эффективности системы УКС ФПП. Суть методики заключается в сопоставлении существующей на предприятии системы УКС с ее эталонной моделью для соответствующей стратегической группы. Алгоритм оценки системы УКС ФПП представлен на рис. 2.

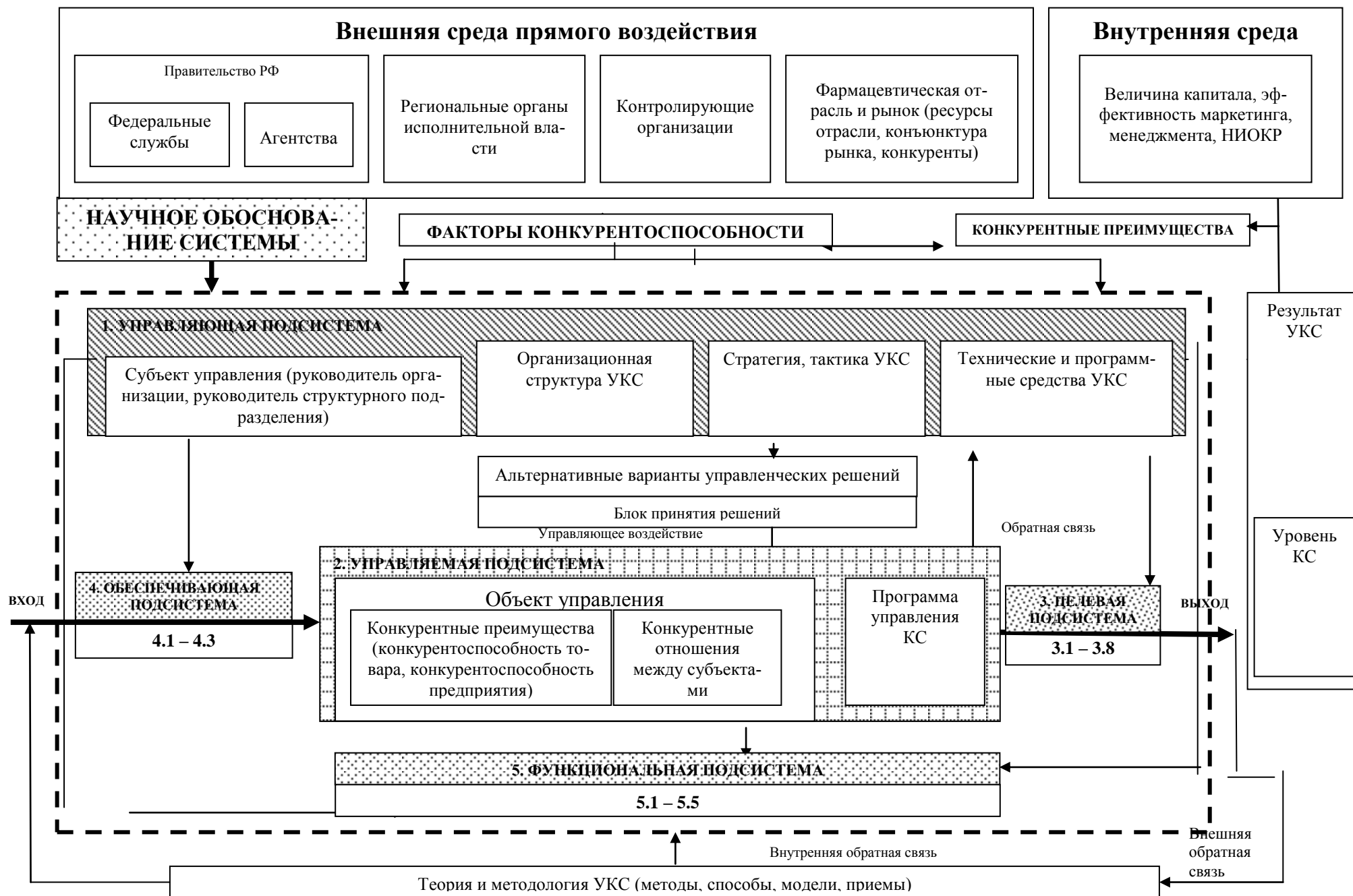


Рис. 1. Концептуальная модель динамической системы УКС ФПП

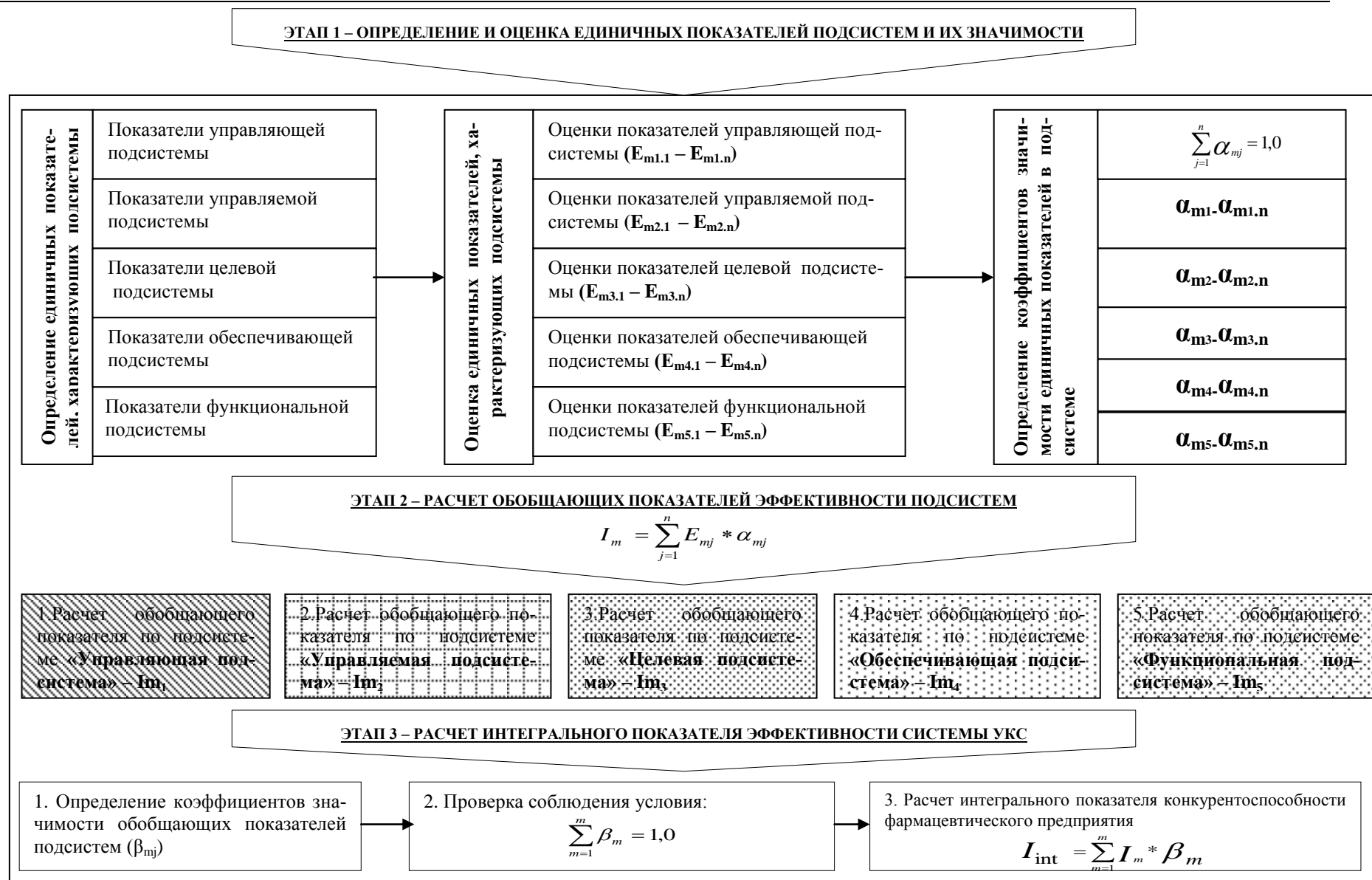


Рис. 2. Определение интегрального показателя эффективности системы УКС фармацевтического предприятия

Таблица 2

**Рекомендуемые оценки единичных показателей системы УКС фармацевтических
промышленных предприятий с учетом их значимости**

Единичный показатель	Значимость показателя	Рекомендуемые оценки в зависимости от принадлежности к стратегической группе						
		I	II	III	IV	V	VI	IX
1.1.Организационная структура предприятия (1 - линейно-функциональная, 2 – дивизиональная, 3 - адаптивная)	0,20	3	2	2	3	1	1	1
1.2.Охват уровней УКС (1 - на высшем уровне управления предприятием, 2 – на среднем и высшем уровнях управления, 3- на всех уровнях управления)	0,25	3	2	2	3	1	1	1
1.3.Конкурентная стратегия (1 – пациентная, 2 – виолентная, 3 - эксплерентная)	0,35	3	2	2	3	2	2	2
1.4.Применяемые технические и программные средства УКС (2 – простые программные продукты, 3 – используется сложное программное обеспечение)	0,20	3	3	3	3	3	3	2
2.1.Ассортиментный портфель (преобладающая доля ЛП) (1 - дженерики, бренд-дженерики, 2 - ЛП под торговыми марками, 3 - оригинальные ЛП)	0,30	3	2	1	3	2	1	1
2.2. Охват рынка (1 – региональный/межрегиональный, 2 – национальный, 3 – международный и национальный)	0,20	3	3	3	2	2	2	1
2.3.Конкурентные преимущества (1 – обеспечиваются низкими издержками за счет эффекта масштаба, 2 – формируются в разрезе маркетинг-микс, 3 – формируются за счет инновационных ЛП)	0,35	3	2	1	3	2	1	1
2.4.Конкурентные отношения (1 – на региональном/межрегиональном рынке, 2 – национальном рынке, 3 – международном и национальном рынках)	0,15	3	3	3	2	2	2	1
3.1. Обеспечение качества ЛП (1 - наличие специалиста по контролю качества, 2 - наличие лаборатории по контролю качества, подразделения по обеспечению качества, 3 - наличие системы менеджмента качества)	0,20	3	3	3	3	2	2	2
3.2.Организационно-техническое развитие (1- работа на старых технологиях, 2 - внедрение ресурсосберегающих технологий, 3 -внедрение новых и ресурсосберегающих технологий)	0,10	3	3	3	3	3	3	2
3.3.Обновление ассортимента выпускаемой продукции (1 - за счет дженериков, бренд-дженериков, 2 - за счет ЛП под торговыми марками, 3 -за счет оригинальных ЛП)	0,20	3	2	1	3	2	1	1
3.4.Динамика доли рынка (1 - колебание доли рынка, 2 - удержание доли рынка, 3 - стабильное увеличение доли рынка)	0,15	3	3	3	2	2	2	2
3.5.Социальное развитие коллектива (1 – повышение производительности труда на основе эффекта кривой опыта, 2 – развитие маркетинговых компетенций, 3 – развитие исследовательских компетенций персонала)	0,05	3	2	1	3	2	1	1

Единичный показатель	Значимость показателя	Рекомендуемые оценки в зависимости от принадлежности к стратегической группе						
		I	II	III	IV	V	VI	IX
3.7.Обеспечение необходимого уровня рентабельности (1 – уровень рентабельности не ниже, чем показатель в регионе, 2 – не ниже среднего уровня по стране, 3 – уровень рентабельности соответствует среднемировому показателю)	0,15	3	3	3	2	2	2	1
3.8.Обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды (2 - осуществляется в соответствии с российским законодательством, 3 - обеспечение соответствует международному и российскому законодательству)	0,05	3	3	3	2	2	2	2
4.1.Ресурсное обеспечение (1 – слабо развитая материальная и ресурсная база, 2 – наличие высокотехнологичного оборудования, имеется доступ к сырью, 3 - наличие собственной сырьевой базы, высококвалифицированный научно-технический персонал)	0,50	3	2	2	3	2	2	2
4.2.Информационное обеспечение (2 –процесс частично автоматизирован, 3 –процесс преимущественно автоматизирован)	0,40	3	3	3	2	2	2	2
4.3.Нормативно-правовое обеспечение (2 – нормативно-правовое обеспечение осуществляется в соответствии с национальной законодательной базой, 3 – в соответствии с международной законодательной базой)	0,10	3	3	3	2	2	2	2
5.1.Подсистема НИОКР (1 – выделено подразделение или в составе отдела маркетинга, 2 - в структуре службы маркетинга выделен отдел НИОКР, 3 - отдельное подразделение)	0,30	3	2	2	3	-	-	-
5.2.Подсистема маркетинга (2 – структура представлена отделом маркетинга, 3 – подсистему маркетинга обеспечивает служба маркетинга)	0,25	2	3	3	2	2	2	2
5.3.Подсистема управления персоналом (1 – акцент делается на развитие производственного персонала, 2 – акцент на развитие специалистов по маркетингу, 3 – на развитие научно-исследовательского персонала)	0,10	3	2	2	3	1	1	1
5.4.Инвестиционные приоритеты (1 – инвестиции в модернизацию оборудования, 2 - в модернизацию оборудования и маркетинговую деятельность, 3 - направленные на развитие инновационной деятельности фармацевтического предприятия)	0,15	3	1	2	3	1	2	1
5.5.Финансовая отчетность (2 – на предприятии используются национальные стандарты финансовой отчетности, 3 – использование МСФО)	0,20	3	3	3	2	2	2	2

Таблица 3

Рекомендуемые оценки обобщающих и интегральных показателей системы УКС фармацевтических промышленных предприятий

Обобщающий показатель	Весомость показателя, β_m	Рекомендуемые оценки в зависимости от принадлежности к стратегической группе						
		I	II	III	IV	V	VI	IX
1. Управляющая подсистема, I_{m_1}	0,30	3,00	2,20	2,20	3,00	1,75	1,75	1,20
2. Управляемая подсистема, I_{m_2}	0,10	3,00	2,35	1,70	2,65	2,00	1,35	1,00
3. Целевая подсистема, I_{m_3}	0,25	3,00	2,60	2,5	2,55	2,10	1,85	1,50
4. Обеспечивающая подсистема, I_{m_4}	0,15	3,00	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00	2,00
5. Функциональная подсистема, I_{m_5}	0,20	2,75	2,30	2,45	2,55	1,15	1,30	1,15
Интегральный показатель эффективности системы УКС, I_{int}	1,00	2,95	2,38	2,32	2,69	1,78	1,68	1,37

Наивысшие требования предъявляются к системе УКС предприятий квадрантов I и IV (интегральные показатели должны принимать значения 2,95 и 2,69 соответственно) в силу инновационности выпускаемого продукта и присутствия на международном рынке, наименьшие - к системе УКС ФПП квадранта IX (1,37), что обусловлено простотой ассортимента и узостью рыночного охвата. Методика позволяет сравнить показатели существующей практики УКС с рекомендуемыми значениями в рамках стратегических групп (квадрантов) и определить спектр рекомендаций по совершенствованию системы УКС ФПП.

Апробация методических рекомендаций проводилась по данным тринадцати отечественных ФПП из всех семи стратегических групп. Заполнение оценочных листов осуществлялось по данным сайтов ФПП и интервьюирования менеджеров. По результатам оценки отмечено, что у всех ФПП фактические показатели организационно-управленческой эффективности системы УКС имеют значения ниже рекомендуемых. Обобщение полученных результатов позволило сформулировать общие рекомендации в рамках семи стратегических групп ФПП.

Предприятиям, входящим в квадранты I – V, необходимо совершенствование «Управляющей подсистемы» (совершенствование организационной структуры управления, распределения функции по УКС между менеджерами разных уровней управления, расширение автоматизации процессов управления, планирования и контроля производственных процессов, совершенствование процессов внедрения инновационных разработок и др.). Предприятиям квадранта VI рекомендуется усилить подсистему маркетинга (чаще обновлять ассортиментный портфель, ориентироваться на ассортимент ЛП для государственного сектора³, использовать прием «зонтичного» брендинга, применять рекламные кампании для стимулирования продвижения ЛП на отечественном рынке, принимать участие в национальных медицинских программах, государственных конкурсах на закупку ЛП для обеспечения медицинских учреждений и т.д.). Проблему

обеспечивающей подсистемы – низкий уровень ресурсного обеспечения – рекомендуется устранить путем модернизации оборудования и диверсификации поставщиков сырья высокого качества. Для предприятий квадранта IX необходимы инвестиции для замены морально устаревшего производственного оборудования на современное ресурсосберегающее, отвечающее международным стандартам, а также совершенствование процедур производственной и снабженческой логистики.

Реализация конкретных практических рекомендаций на двух ФПП г. Перми позволила повысить производительность труда руководителей и производственных рабочих, обеспечить снижение себестоимости единицы продукции при росте объемов производства и выручки, повысить прибыль от продаж и рентабельность продукции.

Список литературы

1. *Об обращении лекарственных средств:* Федер. закон от 12.04.2010 № 61-ФЗ URL:<http://www.consultant.ru/abo ut/software/cons> (дата обращения: 25.03.2012).
2. *Стратегия развития фармацевтической промышленности на период до 2020 г.* Приказ Минпромторга России от 23.10.2009 № 965. URL: <http://www.pharmvestnik.ru/text/16482.html> (дата обращения: 12.03.2012).
3. *Шешукова Т.Г., Рыбалко О.А.* Особенности организации учета при осуществлении экспортной деятельности // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2010. Вып. 3(6). С.59-65.
4. *Шешукова Т.Г.* Научные основы коммерческого расчета на предприятии // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2010. Вып. 1(4). С. 17-28.

³ Программа льготного обеспечения в амбулаторных условиях централизованнокупаемыми за счет средств федерального бюджета лекарственными средствами, предназначенными для лечения больных семью редкими и наиболее дорогостоящими нозологиями: гемофилией; муковисцидозом; гипоплазией нанизмом; болезнью Гоше; миелодисплазией; рассеянным склерозом; после трансплантации органов и (или) тканей.