

**НА ПРАВАХ РУКОПИСИ**

**Шеваров Сергей Владимирович**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕДИКО-  
ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Нижний Новгород

2006

Работа выполнена в Нижегородском государственном университете  
им. Н.И. Лобачевского

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент  
Дороничев Д.А.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Золотов А.А.

кандидат экономических наук  
Ягунов А.Е.

Ведущая организация: ОАО «Медикоинструментальный завод им.  
В.И. Ленина»

Защита состоится 18 января 2007 года в 12 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.166.03 при Нижегородском государственном  
университете им. Н.И. Лобачевского по адресу: 603000, г. Нижний Новгород,  
ул. Большая Покровская, д.60, экономический факультет ННГУ, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского и на  
официальном сайте <http://www.unn.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2006 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

### **Актуальность темы исследования**

В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления его деятельностью, ориентированная на разработку и реализацию долгосрочной стратегии развития.

Как показывает практика, большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и соответственно на краткосрочном горизонте планирования. Для того, чтобы предприятию быть эффективным ему необходимо иметь четкую долгосрочную стратегию, направленную на создание и реализацию конкурентных преимуществ.

Недостаточная проработка процесса стратегического управления, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманных решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП.

На сегодняшний день первоочередной задачей высшего руководства предприятий медико-инструментальной промышленности становятся нахождение путей, более эффективной финансово-хозяйственной деятельности в условиях усиливающейся турбулентности и непредсказуемости внешней среды, усложняющейся конкуренции, кризисного состояния системы здравоохранения. В настоящее время наблюдается реальный разрыв между новыми медицинскими технологиями, медицинской наукой, потребностями рынка и производством ведущих заводов медицинских инструментов. Основная группа предприятий развивается за счет накопленного опыта и сохраняющегося спроса на отдельные группы продукции.

В связи с этим, в условиях повышения нестабильности условий работы предприятий, проблема стратегического развития предприятий медико-инструментальной отрасли становится очень актуальной.

### **Степень разработанности проблемы**

Стратегия развития является достаточно емкой и многоплановой категорией. Однако, существующее разнообразие подходов и недостаточно четкое определение содержания результатов стратегических разработок снижают качество управления, требуют уточнения и систематизации вышеназванного термина.

Данному вопросу посвящали свои работы многие зарубежные ученые, такие как: Р.Акофф, И.Ансофф, Э.Боумен, П.Друкер, Г.Минцберг, М.Портер, А. Стрикленд, А.Томпсон, Г.Хэмел, а также, отечественные ученые Л.И. Абалкин, Г.Л. Азоев, О.С. Виханский, С.Ю. Глазьев, Г.Я. Гольдштейн, Г.Б. Клейнер, М.И. Круглов, В.Д. Маркова, С.В. Леонтьев, В.Н. Тренев, Э.А. Уткин, Р.А. Фатхутдинов и др.. Каждый из них разрабатывал стратегии развития в рамках интересующей его предметной области исследования. Исследования зарубежных специалистов имеют под собой большую практическую базу и временной размах. Кроме того, сами фирмы и корпорации имеют огромный опыт разработки и реализации стратегии. В условиях нашей страны такого опыта у предприятий мало. Поэтому многие вопросы, связанные с решением проблемы перспективного планирования и стратегического управления, остаются неисследованными, что не позволяет найти правильные подходы к решению этих проблем, а следовательно, и к решению проблем перспективного развития предприятий. Несмотря на обширную литературу по стратегическому управлению, ощущается необходимость обобщения и систематизации различных фундаментальных исследований, проведения комплексного анализа отдельных методологических подходов к трактовке тех или иных понятий теории стратегического планирования ввиду существующих принципиальных

различий между ними.

Следовательно, проблема исследования процессов стратегии как единой комплексной системы актуальна как в теоретическом смысле, так и для практического применения.

**Целью диссертационного исследования** является исследование процессов формирования стратегии предприятий в условиях рыночных преобразований и разработка направлений стратегического развития предприятий медико-инструментальной отрасли.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- обобщить методологические подходы к разработке стратегии развития предприятия и свести их в определенную последовательность;
- рассмотреть процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий с точки зрения системного подхода;
- исследовать тенденции и современные проблемы функционирования предприятий медико-инструментальной отрасли в условиях рыночной среды;
- определить конкурентные преимущества предприятий медико-инструментальной отрасли;
- разработать стратегию развития для предприятия медико-инструментальной отрасли,
- разработать организационно-экономическое обеспечение реализации стратегии развития предприятия.
- предложить мероприятия по улучшению качества продукции.

**Предметом исследования** являются теоретические, методологические и практические проблемы, связанные с процессом формирования и реализации стратегии развития предприятий.

**Объектом исследования** являются предприятия медико-инструментальной отрасли, в числе которых ОАО «Медико-

инструментальный завод им. В.И. Ленина» и ОАО «Медико-инструментальный завод им. М. Горького» (Нижегородская область), ОАО «Можайский медико-инструментальный завод» («ММИЗ»), ОАО «Тюменский завод медицинского оборудования и инструментов» («ТЗМОИ»), ОАО «Казанский медико-инструментальный завод» (КМИЗ), ОАО «Ниже-Тагильский медико-инструментальный завод» («НТМИЗ»).

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по исследуемой проблеме, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научно-практических конференций, методические и статистические данные справочных изданий Госкомстата РФ, материалы, полученные непосредственно в процессе исследований на предприятиях

В исследовании применялись экспертный, сравнительный, статистический и графический методы анализа с элементами системного подхода.

**Научная новизна работы** состоит в следующем:

- на основе системного подхода разработан алгоритм формирования стратегии развития региона, выявлены основные проблемы функционирования медико-инструментальной отрасли;
- определены основные факторы риска, связанные с деятельностью предприятий медико-инструментальной промышленности, установлен ранг их значимости;
- разработан механизм формирования стратегии развития на уровне хозяйствующего субъекта;
- предложены направления стратегии развития основных хозяйственных единиц медико-инструментального завода;

- разработана математическая модель оценки конкретных стратегий;
- предложены принципы «Бережливого производства» для реализации стратегии развития предприятия медико-инструментальной отрасли;
- предложена к внедрению система менеджмента качества, в основе которой лежит процессный подход.

### **Практическая значимость диссертационного исследования**

Полученные результаты, выводы и рекомендации могут быть непосредственно использованы на промышленных предприятиях, независимо от их величины, отраслевой принадлежности и формы собственности. Методические материалы и рекомендации прошли апробацию и реализованы на медико-инструментальных предприятиях, в частности на ОАО «МИЗ им. В.И. Ленина».

### **Апробация результатов исследования**

По теме диссертации опубликовано 13 работ, общим объемом 4,6 п.л., в т.ч. авторских 3 п.л. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде научно-практических конференций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Она изложена на 190 страницах машинописного текста и содержит 31 рисунок, 18 таблиц, 3 формализованные зависимости и 5 приложений.

### **Краткое содержание работы.**

**Во введении** обосновывается актуальность диссертационного исследования, цели и задачи, формулируются объект и предмет исследования, указывается научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования.

**В первой главе** «Теоретико-методологические основы стратегии развития предприятия» анализируются методологические подходы

отечественных и зарубежных авторов к разработке стратегии предприятия и раскрывается сущность процесса формирования стратегии. В рамках системного подхода рассматривается ряд процедур для разработки стратегии развития региона.

**Во второй главе** «Анализ состояния и проблем развития предприятий медико-инструментальной отрасли» дается оценка уровня стратегического потенциала промышленности Нижегородской области; анализируются тенденции и определяются основные проблемы развития медико-инструментальной отрасли, на основе которых определяются основные конкурентные преимущества предприятий медико-инструментальной промышленности.

**В третьей главе** «Совершенствование системы стратегического управления развитием предприятия» предложены основные направления стратегического развития предприятий медико-инструментальной отрасли и показана практическая реализация стратегии на примере ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина».

**В заключении** изложены основные выводы проведенного диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ, ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ**

**1. На основе системного подхода разработан алгоритм формирования стратегии развития региона, выявлены основные проблемы функционирования медико-инструментальной отрасли**

Анализ методологических подходов отечественных и зарубежных авторов к разработке стратегии предприятия позволил выявить ряд наиболее действенных и эффективных средств стратегического управления: SWOT-анализ: подход, предложенный Бостонской консультационной группой (портфельная матрица BCG); модель McKinsey; модель движущих сил



конкуренции М. Портера. Однако их применение в практической деятельности не всегда дает адекватные результаты. По мнению автора, при формировании стратегии развития необходимо применение системного подхода.

Системный подход к разработке стратегии развития производства промышленной продукции заключается в рассмотрении промышленного производства как сложной системы, находящейся в динамическом взаимодействии с внешней средой. Исследование поставленной проблемы необходимо проводить в многочисленных разрезах, на различных уровнях управления. В диссертации констатируется, что система стратегического развития РФ предполагает разработку комплекса стратегий на трех уровнях управления: на уровне национальной экономики; уровне региональной и окружной экономики, уровне хозяйствующих субъектов.

В работе проанализированы основные стратегические программные документы, на основе которых разработан алгоритм стратегии развития региона, который представлен ниже на рис.1. Важным, является опора на положительные особенности предыдущих программ развития Нижегородской области, а именно, их критический анализ и выборка тех составляющих, которые могут быть реализованы в текущий период времени. В рамках общей стратегии региона необходимо разработать стратегии развития базовых отраслей, в том числе и медико-инструментальной отрасли.

Медицинские инструменты - наиболее многочисленная по номенклатуре группа медицинских изделий, выпускаемых, в основном, небольшим количеством специализированных предприятий, которые производят около 90% всех инструментов.

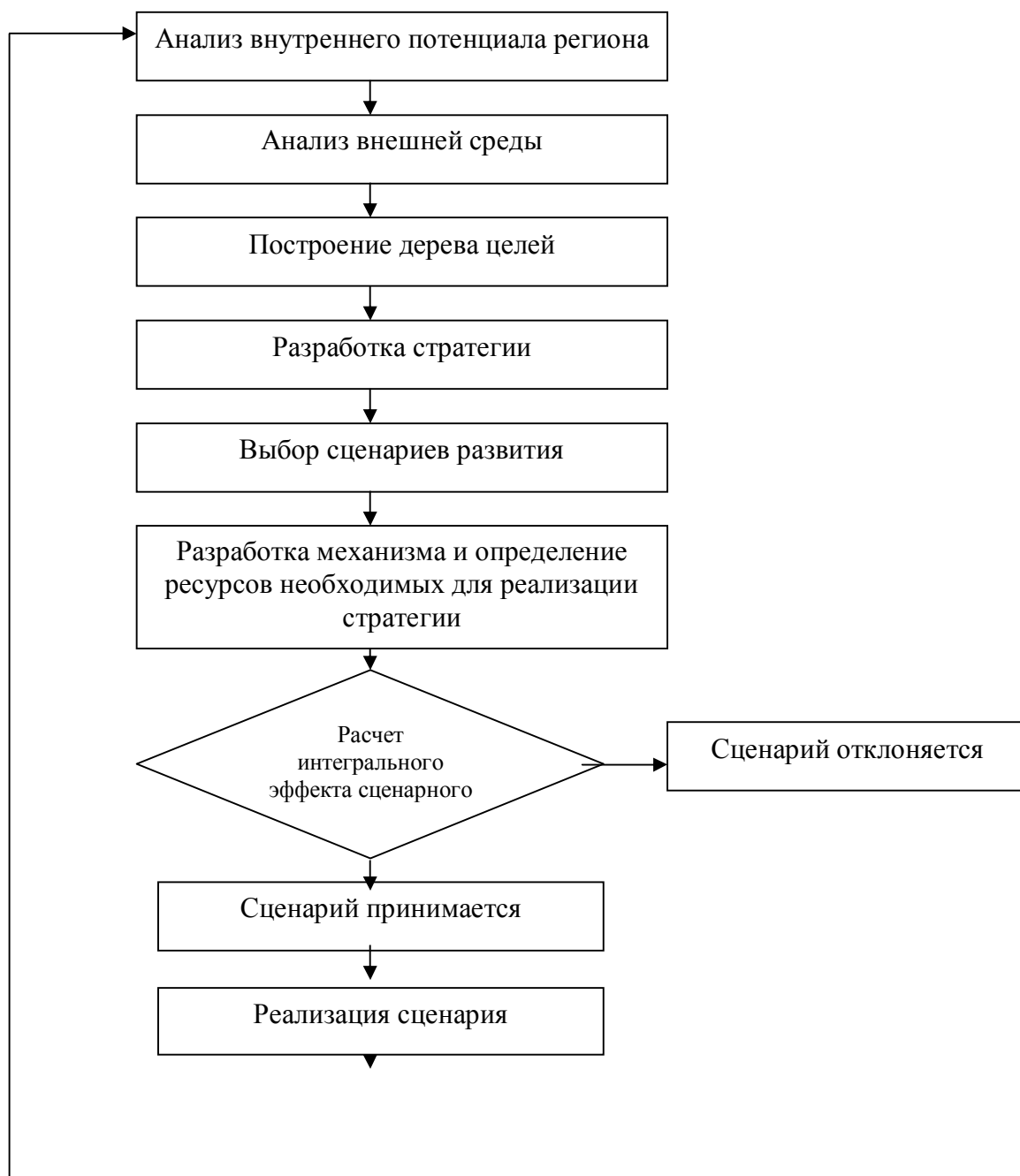
Анализ становления и развития отечественного рынка медицинских инструментов за последние 5 лет позволил выделить следующие наиболее актуальные проблемы функционирования медико-инструментальной отрасли:

1. Сектор рынка медицинских инструментов является полем

ожесточенной борьбы за потребителя и рынки сбыта. В стоимостном выражении на рынке доминирует импортный инструмент (83,1%:16,9%), т.е. финансовые ресурсы уходят в основном за границу.

В современной ситуации наибольшими преимуществами обладают те производители, которые обладают достаточно широким ассортиментом выпускаемой продукции, причем желательно, чтобы в ассортимент входила продукция разных направлений, что повышает устойчивость предприятия.

Кроме того, производство должно быть мобильным, чтобы в кратчайший срок реагировать на запросы рынка, как по объемам, так и по ассортименту.



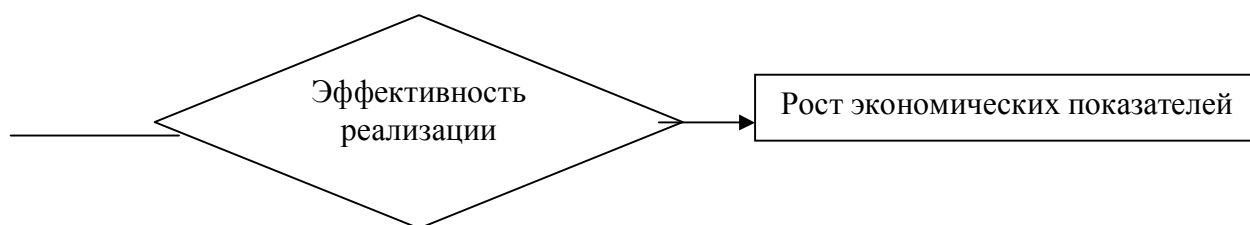


Рис. 1. Алгоритм стратегии развития региона

2. При насыщенности рынка медицинских инструментов, неудовлетворенность лечебно-профилактических учреждений системы российского здравоохранения оснащенностью медицинскими инструментами в настоящее время по многим позициям достигает 30-40%.

Промышленность России выпускает не более 1-2 тыс. типоразмеров медицинского инструмента. По мнению специалистов Минздрава России, оптимальная номенклатура мед. инструментов составляет около 6,5 тыс. типоразмеров.

Данные таблицы 1 приведены на период 2003-2005 г.г.. показывают, что существует дефицит на рынке мед. инструмента.

Если объективно подходить к анализу выявленного дефицита, необходимо отметить, что он вызван преимущественно недостаточным финансированием нашей системы здравоохранения.

*Таблица 1.*

Оценка потребности лечебно-профилактических учреждений в медицинских инструментах по отдельным группам.

Группы медицинских инструментов	Потребность, млн. шт.	Производство, млн. шт.	Удовлетворение потребности, %
Пинцеты	2,5	0,5	20
Скальпели	2,8	1,1	39
Ножницы медицинские	3,3	3,3	100
Ножи медицинские	0,09	0,04	44

Зажимы	0,38	0,3	79
Зонды хирургические	0,4	0,3	75
Зеркала гинекологические	1,6	0,48	30
Щипцы стоматологические	0,44	0,2	45
Боры твердосплавные	8,75	3,5	40
Ножницы санитарные	0,15	0,15	100

В результате проведенного анализа, в диссертации выявлены следующие причины дефицита инструментов: недостаточный срок службы инструмента из-за низкого качества, создание искусственного дефицита посредническими торгово-закупочными фирмами, недостаточные производственные мощности заводов по некоторым позициям инструментов, нерегулярное снабжение МИЗов металлом для производства, техоснасткой, запчастями оборудования, что определяется как финансовыми затруднениями, так и политикой металлургических заводов, недостаток финансовых средств лечебных учреждений на закупку мед. инструмента, заниженные производственные мощности заводов, наличие явно выраженных "узких мест", связанных с морально устаревшим оборудованием МИЗов, объективные законодательные и имущественные противоречия, связанные с практически частным капиталом МИЗов и бюджетным финансированием учреждений здравоохранения при отсутствии госзаказа.

На фоне этого идет постепенный захват отечественного рынка иностранными производителями, что отчетливо видно на рис.2.

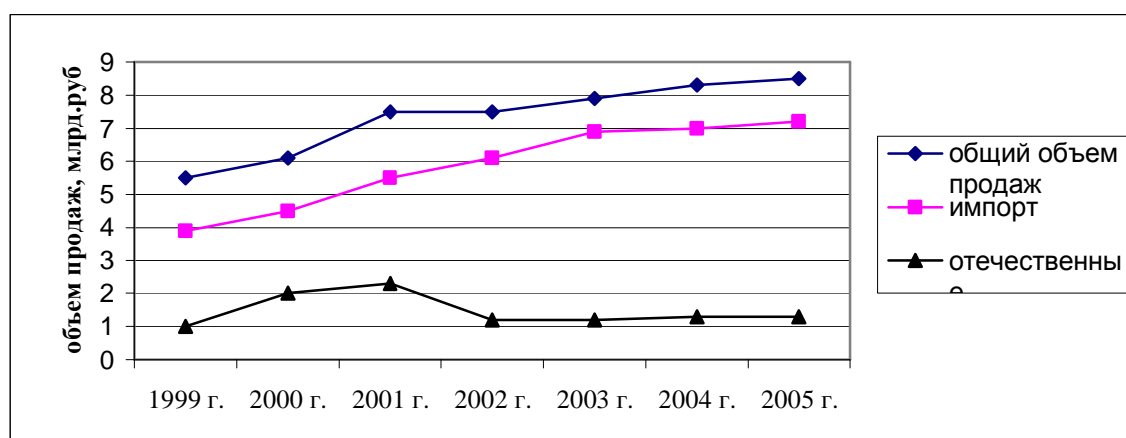


Рис.2. Динамика объемов продаж на Российском рынке отечественных и импортных медицинских инструментов (млрд. руб.)

В ходе анализа сделан вывод о том, что без эффективного стратегического планирования на всех уровнях управления медико-инструментальной промышленности не возможно решить эти проблемы.

**2. Определены основные факторы риска, связанные с деятельностью предприятий медико-инструментальной промышленности, установлен ранг их значимости.**

Перечень выявленных групп видов факторов риска представлен в таблице 2. Применение формализованной зависимости для определения рангов факторов риска позволило установить, что наиболее значимыми являются отраслевые риски, замедление научно–технического развития производства, нарушение преемственности поколений, ухудшением состояния по подбору, подготовке, расстановки производственных кадров, изменение цен на сырье, услуги и комплектующие.

Формализованная зависимость для определения рангов факторов риска, имеет вид:

$$\sum_{i=1}^{n=13} a_i = 1 \quad (1), \text{ где}$$

a – вид риска в ранжированном ряду;

i – номер фактора в ранжированном ряду;

n – количество факторов в ранжированном ряду.

*Таблица 2*

**Основные виды факторов риска в деятельности предприятий**

п/н	Виды рисков	Показатель значимости
<b>Отраслевые риски:</b>		
1	замедление научно–технического развития производства;	0,17
2	нарушение преемственности поколений, ухудшение состояния по подбору, подготовке, расстановки производственных кадров;	0,15
3	изменение цен на сырье, услуги используемые предприятием	0,12
4	страновые и региональные риски;	0,11
<b>Финансовые риски:</b>		
5	валютный риск	0,1
6	инфляционный риск	0,09
7	изменение процентных ставок	0,06
<b>Правовые риски:</b>		

8	изменение налогового законодательства	0,05
9	изменение правил таможенного контроля и пошлин	0,04
10	изменение требований по лицензированию основной деятельности предприятия, либо лицензированию прав пользования объектов ограниченного гражданского оборота	0,03
11	изменение судебной практики по вопросам связанным с деятельностью	0,03
<b>Риски, связанные с деятельностью предприятия:</b>		
12	текущие споры предприятия	0,02
13	отсутствие возможности продлить действие лицензии предприятия на ведение определенного вида деятельности	0,01

### **3. Предложен механизм формирования стратегии развития на уровне хозяйствующего субъекта**

Разработанный механизм формирования стратегии развития на уровне предприятия включает в себя четыре этапа, которые состоят из ряда шагов, в нем также отражены используемые методы и подходы на каждом этапе (таблица 3)

*Таблица 3*

Механизм формирования стратегии развития на уровне хозяйствующего субъекта

Этап работы над стратегией развития	Шаги разработки и реализации стратегии	Инструменты
<i>Стратегическая диагностика</i>	Анализ перспектив развития отрасли	Модель движущих сил конкуренции М. Портера Экспертная оценка значимости риска
	Оценка конкурентного положения предприятия	Сегментирование рынка, бенчмаркинг
		SWOT-анализ
<i>Формирование стратегии</i>	Разработка целевых ориентиров	Целеполагание
	Выделение СХЕ и разработка стратегии для каждой из них (ценовая, сбытовая, товарная, кадровая, сервисного обслуживания, финансовая)	Матрицы портфельного анализа (BCG и McKinsey)
		Математическая модель оценки конкретной стратегии
<i>Реализация стратегии</i>	Внедрение стратегии для каждой СХЕ: ценовая, сбытовая, товарная, кадровая, сервисного обслуживания, финансовая	Концепция бережливого производства
<i>Стратегический контроль</i>	Оперативный контроль за реализацией стратегии развития	Контроль получаемых показателей хозяйственной деятельности
	Оценка реализации стратегии развития	

#### **4. Предложены направления стратегии развития основных хозяйственных единиц медико-инструментального завода**

Процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия медико-инструментальной отрасли рассмотрен на примере одного из обследуемых предприятий ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина».

Формирование стратегии предприятия (таблица 3) предполагает разработку на основе матриц портфельного анализа комплекса стратегий для СХЕ.

Основными стратегическими хозяйственными единицами (СХЕ) ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина» являются: СХЕ медицинский инструмент; СХЕ медицинские наборы; СХЕ иглы одноразового применения; СХЕ устройства переливания крови и растворов. При выборе стратегии для СХЕ использовались два способа:

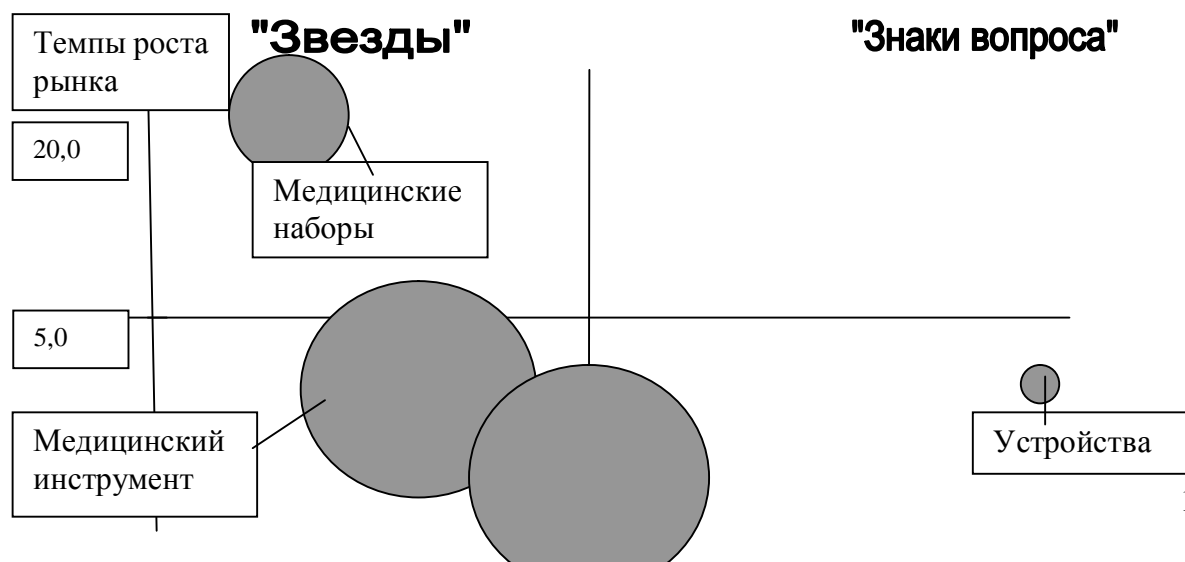
- выбор стратегии по методу построение матрицы роста (рыночной доли) – матрицы БКГ (рис. 4);
- метод построение многоконкурентной матрицы "General Electric & McKinsey" (рис. 5).

В работе подробно изложены процедуры построения этих матриц.

В диссертации предложены направления стратегии развития основных стратегических хозяйственных единиц медико-инструментального завода.

Для СХЕ «медицинские наборы» целесообразно следовать стратегии поддержки конкурентных преимуществ и дальнейшая сегментация на более мелкие подгруппы и применение к ним стратегии концентрированного маркетинга.

Для СХЕ «медицинский инструмент» наиболее применима стратегия поддержки существующего положения, дальнейшая сегментация на более мелкие подгруппы и применение к ним стратегии концентрированного маркетинга (ветеринария, хирургия, отдельная работа по продвижению новых освоенных или осваиваемых изделий).





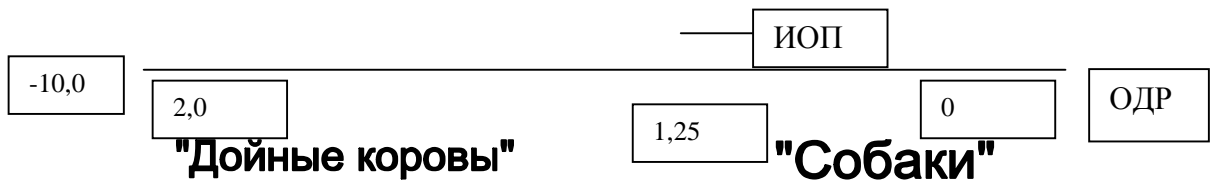


Рис.3 Матрица роста ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина»

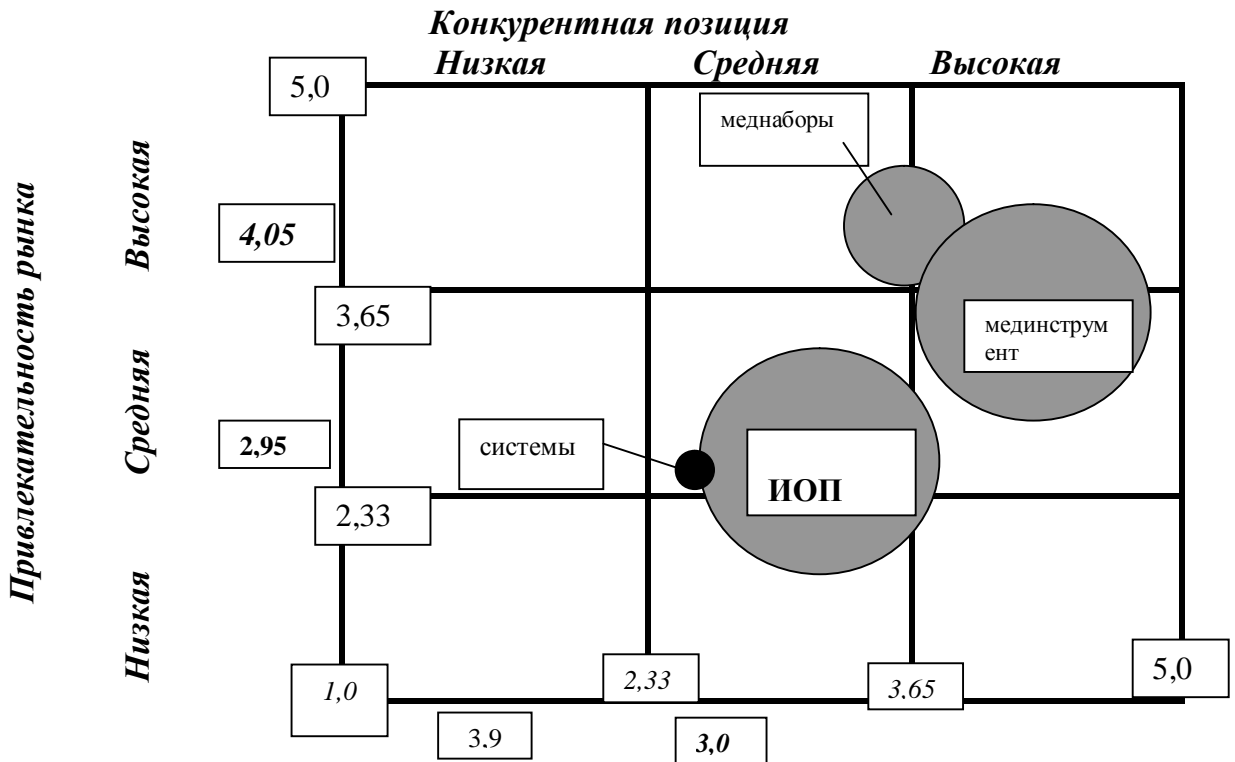


Рис. 4. Матрица "General Electric & McKinsey" для ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина»

Для СХЕ «иглы одноразового применения» предложена стратегия поддержки существующего положения. Ввиду большой социальной и стратегической значимости производства игл одноразового применения невозможно её исключение из бизнес-портфеля предприятия. К тому же она еще недавно давала до трети от всего объема продаж ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина», причем более или менее регулярно, в отличие от медицинского инструмента и медицинских наборов.

Для СХЕ «устройства переливания крови и растворов» наиболее

целесообразно применять стратегию сегментации на более мелкие подгруппы, выделение новых, перспективных подгрупп из разряда «знаков вопроса» и применение к ним стратегии концентрированного маркетинга.

## 5. Разработана математическая модель оценки конкретных стратегий

Для выбора конкретной стратегии в диссертации также предлагается использовать математическую модель оценки конкретных стратегий (таблица 4).

Расчет оптимальной стратегии определяется как математическое ожидание эффективности конкретных стратегий в фиксированном множестве ситуаций.

Расчет математического ожидания эффективности конкретных стратегий в фиксированном множестве ситуаций по формуле:

$$KS = \sum_{n=1}^k SP_n \quad (2)$$

В круглых скобках в таблице №4 первое число показывает условное обозначение эффективности предлагаемой разновидности стратегии (S), вероятность выбора той или иной стратегии обозначает второе число в скобках (P), т.е. оценка положительных шансов на успех и вероятность неудач. Вероятность и значение альтернативы определяется с помощью экспертных оценок.

Таблица 4

Модель оценки конкретных стратегий (для СХЕ – «устройства»)

Комбинации конкретных стратегий (KS) (n)	Варианты достижения целей		
	BCG	McKinsey	Экспертный
Стратегии концентрированного роста (KS <sub>1</sub> )	(2;0,7)	(1;0,2)	(3;0,8)

Стратегии диверсифицированного роста (KS <sub>2</sub> )	(1;0,5)	(3;0,4)	(1;0,3)
Стратегии целенаправленного сокращения (KS <sub>3</sub> )	(3;0,1)	(2;0,9)	(2;0,2)

Подставляя данные по условиям примера, получаем:

$$KS_1 = 2 * 0,7 + 1 * 0,2 + 3 * 0,8 = 4,0$$

$$KS_2 = 1 * 0,5 + 3 * 0,4 + 1 * 0,3 = 2,0$$

$$KS_3 = 3 * 0,1 + 2 * 0,9 + 2 * 0,2 = 2,5$$

Оптимальной является такая альтернатива, в которой математическое ожидание эффективности в фиксированном множестве ситуаций имеет максимальное значение. В нашем случае оптимальной является 1-я альтернативная стратегия (стратегия роста), поскольку эффективность проекта для этой ситуации во всем множестве ситуаций максимальна (KS<sub>1</sub> = 4,0). В связи с этим целесообразно ориентироваться на данный вид стратегии.

#### **6. Предложены к внедрению принципы «Бережливого производства» для реализации стратегии развития предприятия медико-инструментальной отрасли**

Анализ данных опроса потребителей, проведенного диссертантом, показал, что актуальными задачами для ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина» являются:

- Оптимизация затрат
- Повышение качества продукции

Указанные задачи, по мнению диссертанта, целесообразно решать, руководствуясь концепцией Бережливого производства. Данные, приведенные в таблице, подтверждают эффективность принципов Бережливого производства на ОАО «Медико-инструментальный завод им. В.И. Ленина», применяемых с 2006 года.

*Таблица 6*

Показатели производства и реализации продукции ОАО «МИЗ-Ворсма» в рамках реализации концепции «Бережливого производства».

№	Наименование	2005 г	2006 г	Абсолютное изменение, руб.	Темп роста, %
1	Объем произведенной продукции в сопоставимых ценах	204700	212975	8275	4%
2	Себестоимость произведенной продукции с учетом программы снижения затрат	213944	187183	-26761	-12,5
3	Прибыль от производства продукции	-9244	25792	35036	
4	Рентабельность производства продукции	-4%	13,80%	18,80%	
5	Среднесписочная численность работающих	1722	1602	-120	-7%
6	Выработка на 1 работающего	118,9	132,9	14	11,80%
7	Среднемесячная зарплата	3500	3800	300	8,60%

Реализация концепции «Бережливого производства» на предприятии предполагает выполнение ряда этапов: составление карты текущего состояния потока создания ценности, анализ текущего состояния потока создания ценности и выработка предложений по его совершенствованию, создание новой карты потока создания ценности, стандартизация рабочих мест в соответствии с принятыми изменениями. Для этого на предприятии организована служба по оптимизации производства, задачей которой является организация непрерывного совершенствования деятельности.

В рамках концепции «Бережливого производства» разрабатывается программа по снижению затрат, которая принимается для каждого структурного подразделения, внедрена система бюджетирования.

Среди организационно-экономических мероприятий, направленных на снижение затрат и усовершенствование процессов создания готовой продукции следует отметить: переход на более экономичные материалы, снижение норм расхода основных и вспомогательных операций, исключение

из технологического процесса ряда операций, технологическую перепланировку цехов и участков.

**7. Предложена к внедрению система менеджмента качества, в основе которой лежит процессный подход.**

В диссертации систематизирована информация об основных проблемах с качеством продукции, возникающих при ее изготовлении, выявлены виды и причины несоответствий, а также стадия их обнаружения (таблица 7).

*Таблица 7*

Систематизированная информация об основных проблемах с качеством продукции, возникающих при ее изготовлении

<b>Вид продукции</b>	<b>Вид несоответствия</b>	<b>Стадия обнаружения несоответствия</b>	<b>Причины несоответствий</b>
Заготовки игл одноразового применения	Грязная наружная поверхность, Несоблюдение геометрической заточки; Короткие Худые	Межоперационный и окончательный контроль.	Некачественная промывка; Просмотр заточника, переточка; Нарушены технологии (сварка, волочение); Нарушены технологии (режимы круга)
Иглы одноразового применения	Брак литья; Клей на рабочей части, клей на головке; Мало клея; Зажим на рабочей части	Межоперационный и окончательный контроль.	Сбой в работе оборудования, Испачкан клеем захват Неотрегулирована станция подачи клея; Некачественная наладка (сбой)
Хирургический инструмент	Рабочая часть не соответствует чертежу, толстая подводка скальпелей, раковина на лезвиях, некачественная ручка для съемных лезвий, Грубая шлифовка, Стравлены рифления на пинцетах	Межоперационный и окончательный контроль	Некачественная шлифовка; Некачественный инструмент, некачественная наладка; Низкий уровень мастерства; Нарушены технологии Некачественный инструмент

В основе предлагаемой автором к внедрению системы менеджмента качества (СМК) лежит непрерывное совершенствование всех процессов и на всех уровнях управления с применением процессного подхода. Сам процесс разработки и реализации стратегии развития производства нужно

рассматривать в контексте общей идеи упорядочения внутренней среды предприятия. Достижение выгодных позиций в конкурентной борьбе обуславливает необходимость качественных изменений всех звеньев управления в деятельности предприятия. Это возможно, руководствуясь Концепцией Бережливого производства, выполнение которой является комплексным процессом, направленным не только на снижение расходов на производство, но и на их оптимизацию по всем элементам управления предприятием в зависимости от поставленных стратегических целей.

**По теме диссертации опубликован ряд работ, в том числе 3 работы в ведущих рецензируемых изданиях:**

1. Шеваров С.В. Возрождение отечественного производства сшивающих аппаратов.// Медицинская техника. Выпуск 6, М.: Изд-во Медицина. 2006 г. – с. 35-36

2. Воронцова А.В., Лебедев А.Ю, Плехова Ю.О., Шеваров С.В. Анализ ситуации в оборонно-промышленном комплексе России.// Конверсия в машиностроении. Выпуск 5, М.: ООО «Информконверсия», 2006 г. – с. 68-70

3. Ефимычев Ю.И., Воронцова А.В., Плехова Ю.О., Шеваров С.В. Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятий оборонно-промышленного комплекса России.// Конверсия в машиностроении. Выпуск 5, М.: ООО «Информконверсия», 2006 г. – с. 71-74

Основные положения диссертации также опубликованы в следующих работах:

4. Плехова Ю.О., Шеваров С.В. Анализ и оценка стратегического потенциала промышленности Нижегородской области.// Сборник научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции «Экономические условия и предпосылки активного функционирования предприятий», 20-21 апреля, 2006 г, Н. Новгород. – с. 10-22

5. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В., Шеваров С.В. Системный подход к формированию стратегии развития промышленных предприятий.// Сборник научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции «Экономические условия и предпосылки активного функционирования предприятий», 20-21 апреля, 2006 г, Н. Новгород. – с. 26-31

6. Трофимов О.В. Шеваров С.В. Особенности промышленной политики на региональном уровне.// Сборник научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции «Экономические условия и предпосылки активного функционирования предприятий», 20-21 апреля, 2006 г, Н. Новгород. – с. 38-42

7. Шеваров С.В. Организационно-экономическое обеспечение реализации стратегического потенциала промышленности Нижегородской области на региональном уровне.// Сборник научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции «Экономические условия и предпосылки активного функционирования предприятий», 20-21 апреля, 2006 г, Н. Новгород. – с. 61-66

8. Ефимычев Ю.И. Стрелкова Л.В. Шеваров С.В. Аспекты формирования структуры современного промышленного производства.// Совершенствование механизмов управления предприятием. Сборник статей – научное издание. Н. Новгород, 2005г. – с. 5-8

9. Стрелкова Л.В. Шеваров С.В. Проблемы предприятий и промышленная политика.// Проблемы устойчивого развития предприятия в современных условиях. Сборник статей. Научное издание Международной академии науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение. Н. Новгород, 2005 г. – с. 18-23

10. Ефимычев Ю.И. Шеваров С.В. Основные направления совершенствования процесса планирования на машиностроительном предприятии.// Проблемы устойчивого развития предприятия в современных

условиях. Сборник статей. Научное издание Международной академии науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение. Н. Новгород, 2005 г. – с. 28-31

11. Шеваров С.В., Ягунова Н.А. Современные подходы к разработке стратегии компании.// Теория и практика функционирования предприятия в современных условиях. Сборник статей. Н. Новгород, 2006 г. – с. 55-60

12. Шеваров С.В. Тенденции развития медицинской промышленности.// Теория и практика функционирования предприятия в современных условиях. Сборник статей. Н. Новгород, 2006 г. – с. 111-118

13. Шеваров С.В. Ягунова А.Е. Основные тенденции развития предприятий медикоинструментальной промышленности в России.// Проблемы устойчивого развития предприятия в современных условиях. Сборник статей. Н. Новгород, 2005 г. – с.68-73