

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ

Зам.зав.кафедрой ЭиМО

\_\_\_\_\_Л.В. Рыбакова

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_2007г.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080507 «Менеджмент организации»,  
080502 – «Экономика и управление на предприятии  
(в машиностроении)»

Составитель: В.З. Межаков

Благовещенск

2007 г.

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

В.З. Межаков

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Инновационный менеджмент» для студентов очной и заочной формы обучения специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)», 080507 «Менеджмент организации». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 48 с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной формы обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» для формирования специальных знаний об инновационном менеджменте.

© Амурский государственный университет, 2007

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Организационно-методический раздел	6
1.1. Цели и задачи дисциплины "Инновационный менеджмент"	6
1.2. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:	6
1.3. Перечень основных умений и навыков, приобретаемых студентами при изучении дисциплины	6
2. Содержание дисциплины	7
2.1. Федеральный компонент	7
2.2. Наименование тем, их содержание и объем (в часах) лекционных, занятий	7
2.3. Практические занятия, их содержание и объем (в часах)	9
2.4. Распределение часов по курсу	14
2.5. Самостоятельная работа	33
2.6. Перечень тем и формы промежуточного контроля знаний	35
2.7. Вопросы к экзамену (зачету)	41
2.8. Основные показатели оценки знаний	44
3. Учебно-методические материалы по дисциплине	47

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ГОУВПО «АмГУ»)

«Утверждаю»  
Проректор по учебно-научной  
работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2006 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**по дисциплине «Инновационный менеджмент»**

для специальности 080507 «Менеджмент организации»

080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»

	<b>080507 д/о</b>	<b>080502 д/о</b>	<b>080507 з/о</b>	<b>080502 з/о</b>
Курс	4	5	5	5
Семестр	7	9	10	10
Лекции	32	32	14	14
Практические занятия	32	16	6	8
Зачет		9 семестр		
Экзамен	7 семестр		10 семестр	10 семестр
Контрольная работа			10 семестр	10 семестр
Самостоятельная работа	44	48	88	128
Всего часов	108	96	108	150

Составитель: В.З. Межаков, доцент, к.э.н.

Факультет: экономический

Кафедра: Экономики и менеджмента организаций (ЭиМО)

2006 г.

Рабочая программа составлена на основании государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по спец. «Менеджмент организации».

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

« 23 » января 2006 г. протокол № 7

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности 080507,  
080502

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г. протокол № \_

Председатель \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

Г.Н. Торопчина

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

Г.Ф.Чечета

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий \_\_\_\_\_ выпускающей

кафедрой

В.З. Григорьева

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г.

## **1.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **1.1. Цели и задачи дисциплины "Инновационный менеджмент"**

Основная цель занятий по дисциплине - дать студентам понимание научных основ и осветить проблемы инновационной деятельности в современных условиях.

Задачи преподавания дисциплины вытекают из необходимости изложения как теоретических основ, так и практических методов в решении вопросов инновационного менеджмента.

### **1.2 Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:**

Инновационный менеджмент - один из комплексных учебных предметов, имеющих междисциплинарное значение. Поэтому для изучения и наиболее полного усвоения материала по проблемам инновационной деятельности и прогнозирования студентам необходимо иметь основы знаний по ряду смежных дисциплин, основными из которых являются следующие:

- основы менеджмента;
- стратегический менеджмент;
- разработка управленческого решения;
- финансовый менеджмент;
- экономика предприятия;
- маркетинг и др.

### **1.3 Перечень основных умений и навыков, приобретаемых студентами при изучении дисциплины:**

В процессе изучения данной дисциплины обучающиеся должны усвоить основополагающие принципы и методы инновационного управления

и государственного регулирования, понять методологию и специфику организационно-экономического формирования инновационной стратегии на уровне предприятия (фирмы).

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. Федеральный компонент.**

Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования на специальность 080507 «Менеджмент организации».

Тенденции и разновидности развития, управление развитием; нововведения как объект инновационного управления; инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты; организация инновационного менеджмента; разработка программ и проектов нововведений; создание благоприятных условий нововведений; формы инновационного менеджмента; инновационные игры; прогнозирование в инновационном менеджменте; инновационный менеджмент и стратегическое управление.

### **2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.**

Исходя из целевых задач, определенных государственным образовательным стандартом по дисциплине, на лекционных занятиях будут рассмотрены история и этапы становления инновационного менеджмента, его основные понятия, тенденции и виды развития; модель инновационного процесса и его формы; инновационные стратегии; организационные структуры; современная научно-техническая политика и проблемы перехода страны на инновационный путь развития; государственное регулирование инновационной деятельности; проектное управление, методы экспертизы инновационных проектов.

ТЕМА 1. Предмет и задачи курса "Инновационный менеджмент". Возникновение, становление и основные черты инновационного менеджмента. Инноватика как наука.

ТЕМА 2. Основные понятия инновационного менеджмента. Модель и формы инновационного процесса.

ТЕМА 3. Содержание, свойства и классификация инноваций. Виды новшеств.

ТЕМА 4. Государственная научно-техническая политика и гос. регулирование инновационных процессов в РФ. Система финансирования инновационной деятельности. Прогнозирование и стратегическое управление в инновационном менеджменте.

ТЕМА 5. Инновационное предпринимательство, венчурный бизнес. Организационные структуры инновационного менеджмента. Роль науки в инновационном процессе, организация науки в РФ.

ТЕМА 6. Рынок инновационной продукции. Инновационная стратегия предприятия в условиях рыночной конкуренции.

ТЕМА 7. Инновации и проектное управление. Восприимчивость организаций к нововведениям. Задачи инновационного менеджера. Бизнес-план инновационного проекта.

ТЕМА 8. Инновационный климат. Нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности в РФ и регионах.



ТЕМА 9. Научно-техническая политика зарубежных стран (опыт и тенденции развития).

ТЕМА 10. Отбор и экспертиза инновационных проектов. Эффективность инноваций и инновационной деятельности.

### **2.3. Наименование тем, их содержание, объем в часах практических занятий.**

ТЕМА 1. Предмет и задачи курса "Инновационный менеджмент". Возникновение, становление и основные черты инновационного менеджмента. Инноватика как наука.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Инноватика как наука.
2. И. Шумпетер и его роль в становлении инновационного менеджмента.
3. Теория длинных волн В.Кондратьева и ее значения в прогнозировании научно-технического развития.
4. Методологические основы инновационного менеджмента.

ТЕМА 2. Основные понятия инновационного менеджмента. Модель и формы инновационного процесса.

1. Фундаментальные понятия инновационного менеджмента: научная, научно-техническая, инновационная деятельность.
2. Характеристика и содержание работы Всемирных Организаций в области научно-технической деятельности интеллектуальной собственности (ОЭСР, ЮНИДО, ЮНЕСКО, ВОИС и др.).
3. Основные понятия инновационного менеджмента с точки зрения руководства Фраскати и Руководства Осло.

### ТЕМА 3. Содержание, свойства и классификация инноваций.

Виды новшеств.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Динамическая модель инновации.
2. Этапы инновационного процесса.
3. Формы инновационной деятельности.

ТЕМА 4. Государственная научно-техническая политика и гос. регулирование инновационных процессов в РФ. Система финансирования инновационной деятельности. Прогнозирование и стратегическое управление в инновационном менеджменте.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Основы политики РФ в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу.
  - 1.1. Цель и задачи государственной политики, в области развития науки и технологий;
  - 1.2. Составляющие базы развития науки и технологий;
  - 1.3. Важнейшие направления государственной политики в области развития науки и технологий, пути их реализации;
  - 1.4. Основные меры и механизмы реализации государственной политики в области научной, научно-технической и инновационной деятельности.

ТЕМА 5. Инновационное предпринимательство, венчурный бизнес. Организационные структуры инновационного менеджмента. Роль науки в инновационном процессе, организация науки в РФ.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Венчурный бизнес за рубежом (США, Япония).

2. Состояние и проблемы становления венчурного бизнеса в России.
3. Инновационная деятельность в Амурской области (состояние и проблемы) Закон «О малом предпринимательстве в Амурской области»).

ТЕМА 6. Рынок инновационной продукции. Инновационная стратегия предприятия в условиях рыночной конкуренции.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Характеристика современного мирового инновационного рынка, структурная динамика и тенденции.
2. Россия на мировом рынке технологий, анализ инновационной деятельности и стратегии отечественных промышленных предприятий.

ТЕМА 7. Инновации и проектное управление. Восприимчивость организаций к нововведениям. Задачи инновационного менеджера. Бизнес-план инновационного проекта.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Инновационный проект – современная форма управления развития предприятия (Сущность, этапы разработки, структура и особенности).
2. Роль и функциональные задачи инновационного менеджера в системе новой экономики.
3. Анализ состояния экономики и восприимчивости предприятия к нововведения (изучение и управленческие решения по конкретным ситуациям – ОАО «Молочный Комбинат», ОАО «Амурский металлист», ГУП «Агро» и др.).

ТЕМА 8. Инновационный климат. Нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности в РФ и регионах.

Вопросы для обсуждения и задания:

Законодательная база научной, научно-технической и инновационной деятельности:

1. Федеральные акты

1.1. ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»;

1.2. Гражданский кодекс, часть IV

- Глава 69 – Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации»;

- Глава 70 - «Авторское право»;

- Глава 71 - «Права смежные с авторскими»;

- Глава 71 - «Патентное право»;

- Глава 73 - «Право на селекционное достижение»;

-Глава 74 - «Право на топологии интегральных микросхем»;

- Глава 75 - «Право на секрет производства (ноу-хау)»;

- Глава 76- «Права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий»;

- Глава 77 - «Право использования результатов технологии». интеллектуальной деятельности в составе

2. Региональные законы

2.1. «О научной деятельности и научно-технической политике в Амурской области»

2.2. «Об инновационной деятельности в Амурской области»

2.3. «Об инвестиционной деятельности в Амурской области»

ТЕМА 9. Научно-техническая политика зарубежных стран (опыт и тенденции развития).

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Изучение зарубежного опыта государственного регулирования и

стимулирования научно-инновационной деятельности:

- США;
- Япония;
- Страны ЕС

ТЕМА 10. Отбор и экспертиза инновационных проектов.

Эффективность инноваций и инновационной деятельности.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Методы отбора и экспертизы инновационных проектов:

- критериальный;
- балльный;
- финансово-экономический;
- минимум приведенных затрат;

2. Система критериев оценки эффективности инновационной деятельности и использования инноваций

3. Практическое выполнение задач по расчету эффективности использования инноваций.

4. Разбор конкретный ситуаций для принятия управленческих решений.

## 2.4 Распределение часов по курсу

	Наименование тем	Количество часов											
		лекции				Практические занятия				СРС			
		080507		080502		080507		080502		080507		080502	
		Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о
1	Предмет и задачи курса "Инновационный менеджмент". Возникновение, становление и основные черты инновационного менеджмента. Инноватика как наука	2	1	2	1	2				2	4	2	4
2	Основные понятия инновационного менеджмента. Модель и формы инновационного процесса	4	1	4	1	2				4	8	4	6
3	Содержание, свойства и классификация инноваций. Виды новшеств	2	1	2	1	2				4	8	8	10
4	Государственная научно-техническая политика и гос. регулирование инновационных процессов в РФ. Система финансирования инновационной деятельности. Прогнозирование и стратегическое управление в инновационном менеджменте	6	2	6	2	2		1		4	8	4	10
5	Инновационное предпринимательство, венчурный бизнес. Организационные структуры инновационного менеджмента. Роль науки в инновационном процессе, организация науки в РФ	4	1	4	1	2				4	8	4	10
6	Рынок инновационной продукции. Инновационная стратегия предприятия в условиях рыночной конкуренции	2	2	2	2	4	1	1	2	4	8	4	10
7	Инновации и проектное управление. Восприимчивость организаций к нововведениям. Задачи инновационного менеджера. Бизнес-план инновационного проекта	4	2	4	2	4	1	1	2	4	8	4	20
8	Инновационный климат. Нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности в РФ и регионах	2	1	2	1	6	2	6	2	4	8		20
9	Научно-техническая политика зарубежных стран (опыт и тенденции развития)	2	1	2	1	2		1		8	16	8	20
10	Отбор и экспертиза инновационных проектов. Эффективность инноваций и инновационной деятельности	4	2	4	2	6	2	6	2	6	12	6	18
	Итого:	32	14	32	14	32	6	16	8	44	88	48	128

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ:

**Задача 1.** (Инновационный менеджмент: Учебник /Под ред. Ильенковой С.Д. – М., 2003).

Первоначальная сумма инвестиций в инновационный проект – 480 млн.руб. Ежегодный приток наличности в течение трех лет, согласно бизнес-плана, составляет 160 млн.руб. процентная ставка по кредиту – 10%.

Ваше решение о целесообразности инвестиций в данный проект.

**Задача 2.** (Инновационный менеджмент: Учебник /Под ред. Ильенковой С.Д. – М., 2003).

Предложены к внедрению три варианта изобретения на технологию производства изделия. Они имеют следующие производственно-экономические характеристики:

	Необходимые инвестиции, руб	Издержки производства на одно изделие, руб	На технологию производства, шт.
<b>А</b>	22500	136	700
<b>Б</b>	28600	147	1100
<b>В</b>	19700	137	2500

Определите методом приведенных затрат наиболее выгодный вариант при коэффициенте эффективности по вариантам 0,15.

**Задача 3.** (Инновационный менеджмент: Учебник /Под ред. Ильенковой С.Д. – М., 2003).

Имеется следующие данные по проекту производства и реализации новых обоев:

Показатели	Ед. измерения	Величина показателя
Объем выпуска	тыс.рулонов	300
Выручка от реализации	тыс.руб.	22588
Издержки производства на единицу продукции (себестоимость)	руб.	281,3

Определить экономический эффект от реализации проекта

**Задача 4.** (Инновационный менеджмент: Учебник /Под ред. Ильенковой С.Д. – М., 2003).

В производство внедряется новый агрегат по упаковке тары. с расчетным периодом шесть лет. Общие показатели от использования данного агрегата ожидаются следующие:

Показатели	Годы					
	1	2	3	4	5	6
Доход	14260	15812	16662	18750	26250	28750
Затраты	996	4233	10213	18140	18396	20148

Определить экономический эффект от использования данного агрегата и величину удельных затрат с учетом фактора времени при ставке доходности 10%.

**Задача 5.** (Инновационный менеджмент: Учебник /Под ред. Ильенковой С.Д. – М., 2003).

Предложены к внедрению три изобретения. Определить, какое из них наиболее рентабельное:

	Инвестиции, тыс. рублей	Предполагаемый доход, тысячрублевый
1.	446,5	640,2
2.	750,6	977,5
3.	1250,0	1475,5

А.ЗАВГОРОДНЯЯ, Санкт Петербургский государственный университет экономики и финансов (Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 / Под ред. А.М. Зобова, Б.Н. Киселева. – М.: ГУУ, 1998. – С.130-138):

### **«ГОЛУБАЯ КРОВЬ» — ТЕХНОЛОГИЯ АРИСТОКРАТИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

«На старте все равны умом и телом, Но к финишу придут лишь те, кто занят делом»

Абдурахман Гафуров



«В России есть фирма, которая производит и продает высококачественную косметику на миллионы долларов, конкурирует на внутреннем рынке с западными косметическими компаниями, продвигает свою продукцию за границу. При этом вся деятельность фирмы базируется на наукоемкой продукции и высоких технологиях».

*(Татьяна Лысова, Андрей Шмаров Журнал. «Эксперт»)*

### **Ничего не появляется из ничего**

В лаборатории биологически активных эмульсий Центрального института гематологии и переливания крови в 1984 г. на основе перфторорганических соединений был разработан кровезаменитель «перфукол», получивший название «голубая кровь» (очень тонкий слой этой эмульсии действительно имеет голубоватый цвет). Отличительными особенностями этих соединений являются биохимическая и физиологическая инертность и способность физически растворять большое количество кислорода. Именно из-за способности переносить кислород этот препарат применялся как заменитель крови, и с его помощью можно было спасти человека даже при смертельной потере крови.

Помимо «голубой крови», ученые лаборатории занимались созданием и экспериментальным производством липосомальных препаратов непосредственно для введения в кровь (липосомы — сферические образования, способные за счет очень маленького размера проникать в живую клетку и переносить туда различные вещества).

Эти два направления являлись приоритетными в области новых технологий в медицине и в перспективе имели широкую область практического использования.

### **Самый высокий барьер — невежество**

В 1987-1988 гг. работы этого направления в лаборатории прекратились из-за отсутствия финансирования. Большая часть квалифицированных работников вынуждена была решать проблему собственного выживания. Квалифицированные кадры стали уходить из института. Работы в области высоких технологий в медицине фактически были полностью свернуты. Оборудование, приобретенное за валюту, стало никому не нужным и обременительным для содержания. Его продажа никого больше не интересовала. Развитие технологии производства «голубой крови» превратилось в «голубую мечту».

Сейчас разработка технологии производства «голубой крови» с нуля стоила бы по западному опыту 10 — 100 млн. ам. дол.

Спассти накопленный в советский период технологический потенциал могли только энтузиасты-профессионалы, и они нашлись. Только использование этого потенциала было реализовано по всем правилам рыночной экономики.

Данная конкретная ситуация подготовлена с использованием материалов статьи: Т.Лысова, А.Шмаров «Голубая кровь» в жилах бизнеса»./»Эксперт». — 1996, № 17. Она предназначена для обсуждения в группе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения проблем управления бизнесом.

Когда идее приходит время созреть,  
она увлекает людей незаметно для них самих  
(А.И. Герцен)

Когда в связи с прекращением финансирования работ лаборатории по «голубой крови» встал вопрос, что делать дальше, каждый из сотрудников сделал свой выбор. Среди ведущих научных сотрудников нашлись смельчаки, которые ушли из института и на свой страх и риск (используя свои личные связи в научном мире) провели серию экспериментов, которые подтвердили предположения о возможности эффективного применения липосомальных препаратов и препаратов «голубой крови» для кожного применения. Собственно, с идеи использовать достижения медицинской науки в косметике и «раскрутилась» идея создания собственной фирмы.

В 1991 г., пять человек: биолог, химик, технолог, управляющий и финансист учреждают фирму АО «Низар». Они и сейчас являются ее совладельцами. Президентом фирмы становится кандидат медицинских наук Умар Ахсянов.

Для создания производственной фирмы и организации ее деятельности нужны были деньги, помещение, оборудование. У учредителей были только идея и «голая» предприимчивость.

Умар Ахсянов начал свою предпринимательскую деятельность с разработки компьютерных программ АСУ «Госпиталь» для госпиталя ГУВД. Финансирование по этому договору дало возможность выделить начальное финансирование под новую деятельность. В то время это были небольшие деньги, 20-30 тыс. ам. дол. Госпиталь ГУВД сдал довольно дешево помещение под производство. Руководство московского Сбербанка в 1992 г. выдало кредит — 1 млн. руб. Без всяких связей, просто поверило в красивую идею.

Элемент везения играл немалую роль в раскрутке деятельности фирмы «Низар».

Практически целый цех купили по остаточной стоимости у лаборатории, где работали. Купили официально, но фактически оборудование, купленное за валюту государством, досталось фирме за рубли по эквиваленту, что обошлось как минимум в 30 раз дешевле.

Технология производства «голубой крови» досталась от родного государства практически бесплатно. Основные ее разработчики были совладельцами компании «Низар».

Способ применения технологии «голубой крови» для кожных целей — в косметике и фармацевтике был фирмой сразу же запатентован. Тогда еще

можно было сыграть на энтузиазме ученых. Первый препарат «Геликс» прошел все разрешительные инстанции практически за копейки. Вывести на рынок первую в России липосомальную косметику для всех было в какой-то степени делом чести.

Самым дорогим ресурсом, которым обладала молодая фирма «Низар», были ее связи в научном мире. Испытания потребительских свойств первых липосомальных кремов проводились в лабораториях сторонних институтов практически бесплатно. Знакомые «ребята», как правило, помогали из любопытства и из любви к науке.

В бизнесе элемент везения — это, чаще всего, хорошо спланированная стратегия маркетинга. Но и здесь бывают исключения.

Для выпуска первой партии липосомального геля «Геликс» удалось найти партнеров, согласившихся оплатить стоимость упаковки и рекламной кампании. Этими партнерами стали эстонские парфюмерные предприятия АО «Карл» и фабрика «ОРТО». Сам «Низар» вложил свои деньги в научные исследования и сырье.

Заниматься сбытом было некогда, поэтому оптовый покупатель нашелся не сразу. Зато когда торговая фирма «Дом» познакомилась с новым товаром, она сразу купила больше половины всей партии «Геликса». Так у «Низара» появились первые собственные деньги и собственная стратегия продаж.

Все следующие партии липосомальной косметики «Геликс» делались фирмой «Низар» только под конкретный заказ.

### И опережать время надо вовремя

Фирма «Низар» первая в России начала выпускать липосомальные гели. Следующий ее этап — разработка косметической серии «Голубая кровь». В перспективе — разработка косметики с собственными ультрафиолетовыми фильтрами.

По мнению президента фирмы Умара Ахсянова: «Просто сделать жирный крем для рук, такой, как делают крупные фабрики, — это для нас тупиковый ход. Было время, когда можно было украсть или купить по дешевке сырье и сыграть на цене. А сейчас сырьевой рынок одинаков для всех. Значит конкуренция должна измениться по своим методам».

В своей концепции развития фирма «Низар» делает ставку на производство полуфабрикатов для медикобиологических целей, в том числе и для косметики. Становиться просто косметическим производством экономически невыгодно. Крупные парфюмерные фирмы все равно будут иметь преимущество за счет более низких издержек.

Производство конечной продукции, собственно косметики, для работников «Низара» всего лишь средство показать крупным производителям, что из данных полуфабрикатов можно делать хороший товар. Однако успешное позиционирование марки нового товара позволяет «Низару» продавать полностью его производство крупной фирме. Так

произошло с липосомальным гелем «Геликс». Фирма «Ферейн» полностью купила технологию производства этого продукта и «Низар» производством геля больше не занимается. Он является собственником ноу-хау и продает «Ферейну» концентраты для производства геля.

Свою стратегическую линию Умар Ахсянов пояснил следующим образом: «Мы придумываем что-то новое, а старое отдаем. Если бы у нас был серьезный покупатель, мы могли бы продать практически все косметическое направление только ради того, чтобы у нас покупали наши полуфабрикаты».

Выпускать косметику самостоятельно «Низару» невыгодно — себестоимость тех небольших партий, которые фирма делает сама, гораздо выше, чем у крупных предприятий. Для примера, производство «Ге-ликса» для фирмы обходился в 4 ам. дол. в продажной цене, для «Ферейна» — доллар с небольшим. Разница в затратах объясняется тем, что у «Ферейна» значительно больше объем производства, ниже издержки в расчете на единицу продукции, своя полиграфия для упаковок, налаженная разветвленная сбытовая сеть. Для сравнения, в лучшие времена «Низару» удавалось продать в месяц не более 10 тыс. упаковок геля, «Ферейн» спокойно реализует в месяц уже свыше полумиллиона штук.

Благодаря своим новым технологиям фирма «Низар» обеспечила себе возможность выхода на мировой рынок. В первую очередь в страны Западной Европы. Это Франция, Германия, Греция, а также Кипр, где планируется патентовать все новые разработки. «Низар» — одна из немногих компаний, которая успешно экспортирует косметическую продукцию на Запад.

В перспективе рассматривается возможность открыть собственное производство на Кипре. Конечно, расчет делается на совместную деятельность, как более интересную форму привлечения дополнительных инвестиций. Как это не парадоксально звучит, произвести продукцию на Кипре и ввезти в Россию, выгоднее, чем производить ее на месте. Аренда на Кипре в пять раз дешевле, коммунальные платежи так же дешевы. Таможенные барьеры снимаются за счет давальческой схемы. Правда, рабочая сила на Кипре в полтора-два раза дороже, чем в России, зато там можно получить дешевый кредит. Благодаря этому и выигрыш в цене можно получить значительный.

Рынок России для фирмы «Низар» защищен ее собственными патентами. Основная линия развития технологии производства косметических препаратов в мире — это выпуск косметики на основе перфторуглеродных препаратов и кислородоносителей. Если основные конкуренты «Низар», а к фирмам, работающим на базе этих технологий, относятся в первую очередь французская фирма L Oreal и немецкая фирма Lancaster, вдруг захотят строить свои заводы в России, то для выпуска косметики на основе кислородоносителей им придется покупать концентрат у «Низара».

В настоящее время косметики на основе «голубой крови», кроме низаровской, в России нет вообще.

Чтобы переплыть океан, не надо строить корабль

Сейчас все западные фирмы — лидеры в косметическом производстве — проявляют интерес к производству и продаже косметики на основе «голубой крови». Задача АО «Низар» — выделить, ограничить и защитить свою интеллектуальную собственность, а затем подороже продавать ее компаниям-монстрам. Уже сейчас на территории России у них возникнут противоречия с патентами «Низара», если они захотят обойти или не заметить его на рынке косметических и медицинских препаратов.

«Концентраты — это наше ноу-хау, — подчеркивает Умар, — и стоят они очень дорого. Я могу сказать, что если бы у меня был приличный заказ, я бы делал на них оборот больше, чем крупная косметическая фабрика. Ведь концентрат составляет всего лишь от 1 до 10 % объема всего косметического средства, пять тонн будут стоить миллион долларов, а сделать нам эти пять тонн при хорошем оборудовании — десять дней работы. У нас просто сейчас не так уж много покупателей».

По оценкам президента компании, вся производственная база «Низара» стоит не более полумиллиона долларов, а ее содержание в текущем режиме обходится недорого — тысяч в 20-30 ам. дол. в год. Предполагаемое перевооружение производственной базы для производства полуфабрикатов по предварительным оценкам не превысит 150-200 тыс. ам. дол. и сегодня уже реально для «Низара».

Все, что предполагает значительные собственные инвестиции для организации у себя, «Низар» старается заказывать сторонним организациям. Так, для контроля качества полуфабрикатов необходимо использовать электронный микроскоп. Стоит он миллионы долларов, да и нужен не более одного раза в месяц. Поэтому все исследования качества с применением электронного микроскопа фирма заказывает специализированной научной лаборатории, с которой имеет долгосрочный договор.

Великие вещи человечества делаются не по логике,  
а от безумия людей  
(Эразм Роттердамский)

Успех «Низара» во многом был предопределен тем, что у истоков его стояли люди, одержимые своей идеей и имеющие очень высокую квалификацию, причем в разных областях.

И сейчас в компании не отступают от этого принципа: из 52 человек штатных сотрудников 10 являются кандидатами наук, 90% всех работников имеют высшее образование. Также в компании работают юрист и патентовед.

Ученый должен реализовывать свой потенциал, а не думать о том, как обеспечить свою семью. Этот принцип лежит в основе действующей системы оплаты труда. При этом в «Низаре» уже все привыкли к индивидуальной оплате

и дифференцированным размерам заработной платы. Специалистов, от которых зависит жизнедеятельность компании, здесь ценят и платят им больше, чем предлагают другие фирмы.

«Мы уже сделали революцию в косметике, придумав линию «голубой крови», и у нас есть возможность произвести еще одну революцию в ближайшие пять лет. И это будет не только большое слово в науке, но и очень полезная вещь».  
(Умар Ахсянов)

## **ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ**

1. Определите, в чем особенность стратегии развития фирмы «Низар». Опишите миссию фирмы и ее основные стратегические цели.
2. Какова роль технологии в обеспечении фирме конкурентных преимуществ на рынке ?
3. Каковы угрозы и возможности среды при выходе фирмы на растущие рынки ?
4. Дайте сравнительный анализ стратегии конкуренции фирмы «Низар» и конкурентных стратегий ведущих косметических фирм Запада, в чем их сходство и основные различия.
5. Оцените рыночный потенциал фирмы «Низар» и выявите резервы его дальнейшего развития.
6. Как рыночная стратегия «Низара» согласуется с принципами организационного управления в фирме? В чем сила и слабость выбранной системы управления?
7. Разработайте предложения по стратегии выведения на рынок новых товаров фирмы «Низар».
8. Какие варианты диверсификации деятельности возможны для фирмы, оцените их рыночную привлекательность.

*А. ПАНКРУХИН* *Российская академия государственной службы при Президенте РФ* (Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 / Под ред. А.М. Зобова, Б.Н. Киселева. – М.: ГУУ, 1998. – С.300-304):

### **ЧТО ДЕЛАТЬ МЕБЕЛЬЩИКАМ?**

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором:

- производить в будущем дорогую роскошную мебель;
- специализироваться на офисной мебели среднего уровня качества и цены;
- выпускать дешевую бытовую мебель.

В перспективе возможны следующие сценарии развития внешней среды:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (С-1), вероятность наступления — 0,5;
- неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (С-2), вероятность наступления — 0,3;
- снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (С-3), вероятность наступления — 0,2.

При осуществлении каждого из указанных сценариев экономическая выгода от реализации различных видов мебели изменяется по-разному. По расчетам, проведенным экономистами с учетом прогнозов сбыта, составлена следующая таблица:

### **Прогноз прибыльности стратегии при различных сценариях развития рынка**

С ценарий	С-1 0,5	С-2 0,3	С-3 0,2
Стратегия			
Роскошная			
Средняя			
Дешевая			

### **Возможны варианты**

По вопросу выбора критериев и механизмов оценки уровня риска, величины прогнозируемой прибыли, а, как следствие, и по вопросу выбора стратегического решения мнения в совете директоров серьезно разошлись. Были предложены четыре различных подхода к оценке перспективности конкретного товарного ассортимента.

### **Директор по экономике:**

—Нельзя рассчитывать на здравый смысл. Лучше довериться профессионалам-экспертам и сухому языку математики — она, скорее всего, не подведет. Для каждого варианта стратегического товарного выбора нужно определить сумму математических ожиданий прибыли с учетом вероятности всех трех сценариев и выбрать тот вариант, где эта сумма является максимальной.

### **Главный бухгалтер:**

—Очень сомневаюсь в беспорности оценок вероятности всех трех сценариев. Все они отражают разные варианты политической ситуации в стране, все они имеют конкретные политические «цвета». Надо еще осмотреть, какую политическую партию поддерживают эти эксперты. А нам надо поступить проще, главное — жить с прибылью. Примем все варианты за равновероятные и сравним минимальные прибыли по каждому варианту

товарного выбора. Где эта минимальная прибыль будет больше, тот и выберем.

**Директор по социальным вопросам:**

—Все вы знаете, какая напряженная ситуация сейчас в коллективе. Наши работники (а они ведь еще и акционеры!) давно уже смотрят не начальству в рот, а в ведомость на зарплату. Чтобы не допустить социального взрыва, нельзя людей обманывать несбыточными обещаниями. Надо быть реалистами, поэтому главное — избежать разочарования в коллективе. Если не разочаруем людей, то и они работать будут, и мы в руководстве останемся. Поэтому предлагаю сначала решить так. Если увидим, что, например, с дешевой бытовой мебелью мы при любом раскладе будем минимально разочарованы, значит, надо делать хоть раскладушки. Но, может быть, и офисная мебель на эту роль потянет — тут, действительно, посчитать надо. А уж от роскошной мебели увольте: наобещаем людям сверхприбылей, а политика сменится, богатых поприжмут, мебель на складах осядет — что тогда людям скажем? Мы же не «МММ» какое-нибудь, чтобы мозги народу пудрить, как Леня Голубков!

**Генеральный директор:**

—Ну, Голубковых среди нас нет, а вот то, что нет у нас единомышленника — это плохо. Вы видите, я на наше заседание заранее психолога пригласил. Может, нам «специалист по движениям души» что-нибудь посоветует?

**Психолог:**

—Я, конечно, не берусь опровергать экономические выкладки или прогнозировать политическую ситуацию. А вот из психологии предпринимательства известно, что почти каждый человек в ситуации неопределенности и риска действует, исходя из личностных пропорций оптимизма и пессимизма. Каждый из вас мог бы для себя определить, на сколько процентов он пессимист, а насколько — оптимист. Потом можно высчитать общую пропорцию для всего совета директоров. И тогда уже обратимся к математике и подсчитаем, какой выбор, какой товар вам, как команде, больше подходит по сумме ожиданий прибыли.

*И. ФАСЕЕВ Международный центр дистанционного обучения — ЛИИСК РФ (Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 / Под ред. А.М. Зобова, Б.Н. Киселева. – М.: ГУУ, 1998. – С.982-9864):*

**КАК ПОМОЧЬ ПЕТРОВИЧУ?**



Вячеслав Петрович Демин проработал на оборонном заводе 30 лет. Начинал учеником токаря, потом — армия. Окончил заочно техникум, затем осилил и ВТУЗ, благо филиал был при заводе. Стал мастером токарного участка. Когда началась конверсия и большая часть руководителей стала уходить с завода, его назначили начальником цеха по производству водяных насосов. Насосы эти производили уже лет 20 по программе производства товаров народного потребления. Когда он стал начальником цеха, его направили повышать свою квалификацию. Он окончил курсы менеджмента. Ему не составило большого труда подготовиться и сдать экзамен, помогла старая закалка студента-заочника.

В отличие от другой продукции, водяные насосы имели устойчивый спрос благодаря приемлемой цене и наличию большого числа старых заказчиков. Однако положение Петровича (так привыкли его звать на заводе) не было безоблачным. Год назад его вызвал директор и здорово отчитал за перебои в производстве, а главное — за нарушение сроков поставок.

—Зачем я посылал тебя на курсы менеджмента? — сказал он, — если ты не можешь наладить работу цеха? Твой цех для нас как палочка-выручалочка, с его продукции мы имеем большую часть поступающих вовремя наличных денег.

Хотя Петрович был не из тех, кто любит возражать начальству, он нашелся, что сказать директору.

—Конечно, — ответил он — мы приносим деньги, а получают их другие. Думаете рабочие не знают, что нашу продукцию покупают? Почему же нам Вы задерживаете зарплату, так же как тем, кто выполняет бюджетные заказы? Давайте будем платить моим рабочим вовремя, тогда у нас не будет 200% текучести кадров. Что я могу сделать с пэтэушниками, которые приходят работать и через три месяца линяют в коммерческие палатки? Как я могу мотивировать рабочих согласно теории управления в таких условиях?

—Ну хорошо — сказал директор, — наверное, ты прав. Я распоряжусь, чтобы вам платили вовремя, но из ваших же заработанных. Набирай квалифицированных рабочих, наладь работу по графику поставок, повысь производительность цеха в два раза и готовься к расширению номенклатуры насосов. Я нашел еще несколько перспективных заказчиков, в том числе для поставок за границу. Но нужно будет освоить

производство нескольких новых моделей. Эти модели будут более производительны, в два раза легче по весу, менее металлоемки и производиться из современных сплавов.

Петрович был рад, что так легко избежал грозы. Он всегда боялся начальства. Окрыленный неожиданным успехом, он вспомнил курсы менеджмента и решил, что действительно не зря потратил время. Петрович подумал, что надо закрепить этот успех и решил, что нужно разработать

программу изменений в цехе для подготовки к производству новых моделей. Он провел встречу с главным инженером и главным технологом завода, которые в целом поддержали его мысли. Однако дальше разговоров дело не пошло. Как водится, текучка заела.

Прошел год. Однако к удивлению Петровича, несмотря на своевременную выплату заработной платы, текучесть кадров не уменьшилась. Из-за этого происходили постоянные срывы поставок, было много брака и много рекламаций. Решение текущих оперативных проблем, постоянное затыкание дыр, как-то отодвинули в его сознании тот разговор с директором. Да и директор не напоминал.

Но получив годовой отчет к директорскому совещанию и увидев, что показатели его цеха не улучшились по сравнению с прошлым годом, Петрович затосковал. Он понял, что, если на совещании он не предложит не только объяснение, но и убедительный план улучшения дел, быть беде. После первого испуга он нашел в себе силы взять свои записи и учебные пособия по менеджменту и попытался проанализировать ситуацию.

Больше всего было проблем на сборочном участке. Петрович нарисовал схему сборочного конвейера и расположение рабочих мест в цехе (см. рис.). Затем он описал перечень операций на каждом рабочем месте. Затем, обратившись к учебникам, Петрович остановился на подходе Хакмена и Олдхема. Несколько раз прочитав теорию, он решил исследовать условия работы. Если уж зарплата не удерживает рабочих, а в его цехе она была даже выше средней по заводу, то может быть все дело в условиях труда, решил он.

Действительно, работа несколько монотонна, все операции не требуют особой квалификации, но рабочие имеют возможность каждые 4 часа менять рабочее место (это не относится к контролю и покраске). Не всем это нравится, некоторые рабочие предпочитают работать на одном месте. Конечно, цех задымленный и очень шумный, но уж тут ничего не поделаешь. Они же знают на что идут. К тому же каждому выдаются шумозащитные наушники, а дым отсасывается вентиляторами. Рабочие места находятся на расстоянии 5 метров друг от друга так, что они не мешают друг другу.

Источники дыма — сварочные аппараты, а шум идет от штамповочных прессов. Источниками шума являются также разнообразные вспомогательные станки — сверлильные, для разрезания стальных прутьев. Много шума и от механизмов транспортировки подвесного конвейера.

У конвейера определенный недостаток. Рабочие не имеют возможности регулировать скорость его движения. Когда кто-нибудь не успевает закончить свою операцию, он бежит к общему рубильнику и останавливает конвейер. Такая остановка часто приводит к конфликтам и к сериям остановок, так как рабочие во время остановки оставляют рабочие места и идут на перекур.

Конвейер включается в начале смены в строго отведенное время, до обеда рабочие имеют два перерыва по 10 минут, а после обеда один перерыв

15 минут и два перерыва по 5 минут. Опоздавающим может быть вынесен выговор или снижены ежемесячная и квартальная премии, однако в последние 2-3 года мастера практически не применяют наказания. Заработная плата начисляется исходя из почасовых ставок, к которым добавляется ежемесячная и ежеквартальная премии, которые зависят от результатов работы всей сборочной бригады. Попытки стимулировать ростом заработной платы ни к чему не привели, хотя сегодня рабочий, не прогулявший ни дня, получает ненамного меньше, чем начальник цеха. В то же время, вспомогательные рабочие и рабочие не работающие на конвейере, хотя и зарабатывают в среднем на 20-30% меньше, тем не менее, не стремятся работать на конвейере и с большими уговорами встают на замену заболевших или прогульчиков. К тому же недавно один за другим ушли и два мастера-бригадира, имевших специальное образование, и теперь бригады возглавляют старые рабочие, хотя и опытные, но не умеющие поддерживать дисциплину.

Вспомнив все это и разложив на своем столе схемы и учебники, Петрович задумался. Ему и раньше было трудно уловить связь между практикой и теорией. А главная трудность состояла в том, чтобы учебный материал, такой простой и понятный, перенести на реальную жизнь, такую сложную и необъяснимую.

Тут он вспомнил о своем однокашнике по курсам школы бизнеса Борисе Швецове, с которым недавно совершенно случайно столкнулся на улице. Оказывается тот основал свою консалтинговую фирму и занимается совершенствованием управления приватизированных предприятий. Вот кто мне нужен, решил он, завтра же звоню ему.

### **Операции сборки водяного насоса**

- 1.Соединение каркаса (несущей рамы) и откидного кожуха.
- 2.Установка и крепление насоса на каркасе. Контроль соответствия соединительной втулки насоса редуктору, крепящемуся на валу электродвигателя.
- 3.Амортизаторы для установки электродвигателя привариваются к каркасу.
- 4.Электродвигатель приваривается к амортизаторам. Амортизаторы привариваются к каркасу еще в двух измерениях.
- 5.Монтируется электропроводка. Привариваются детали крепления электропроводки.
- 6.Осуществляется влагозащитное покрытие электродвигателя и электропроводки.
- 7.Нижний кожух прикручивается к каркасу, насосу и электродвигателю.
- 8.Верхний кожух прикручивается к каркасу, насосу и электродвигателю.
- 9.Собранный насос покрывается водозащитными средствами, окрашивается и сушится 12 часов.

10. Прикрепляются шильдики, резиновые подушки, открываются электрические соединительные розетки. Насос проверяется и устанавливается в соответствии с эксплуатационными требованиями.

### ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

1. Почему рабочие не хотят работать на конвейере?
2. Что изменилось за 20 лет, прошедших с начала выпуска насосов?
3. Почему заработная плата не стала мотивирующим фактором?
4. Почему у рабочих низка мотивация?
5. Что бы Вы посоветовали Петровичу, окажись на месте Б. Швецова?
6. Представьте себе, что Петрович заключил с Б. Швецовым контракт на проведение работы по реорганизации своего цеха, который направил Вас к нему в цех для разработки плана реорганизации. Какие предложения Вы дали бы Петровичу?
7. Представьте себе, что Вас попросил проконсультировать директор завода, что посоветовали бы Вы ему? Какой план Вы предложили бы дирекции завода?

Л.ЗЕЛЕНЦОВА, Ф.АРАЛБАЕВА, Е.СМИРНОВА Оренбургский учебно-деловой центр Морозовского проекта  
А.ЗАВГОРОДНЯЯ Санкт Петербургский государственный университет экономики и финансов  
Д.ЯМПОЛЬСКАЯ Санкт Петербургский колледж «Станкоэлектрон»

(Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 / Под ред. А.М. Зобова, Б.Н. Киселева. – М.: ГУУ, 1998. – С.148-153):

### СВЕЖЕЕ МОРОЖЕНОЕ

*«Мама, а почему тетенька все время говорит что мороженое свежее? А что, несвежее мороженое — это «таяное»?»*

*(Из разговора, подслушанного в магазине)*

В канун рождественских праздников 1995 г. Ирина Смелова, генеральный директор АООТ «Молоко-продукт», собрала своих партнеров для обсуждения возможной покупки итальянского оборудования, выпускаемого предприятием Те{га Бауал Роос! с целью производства и реализации мороженого типа «эскимо», по качеству соответствующего требованиям международного стандарта.

Необходимость поиска новых товаров объяснялась тем, что рынок традиционных молочных продуктов был ограничен по емкости, и любое усиление конкуренции могло негативно сказаться на динамике продаж.

Предприятие уже начало диверсифицировать свой бизнес в следующих направлениях: производство казеина, мороженого. Дополнительное приобретение итальянского оборудования могло бы значительно укрепить финансовые позиции предприятия и помочь увеличить долю осваиваемого рынка мороженого.

Проблемой было то, что предприятие в тот момент испытывало значительные финансовые затруднения, связанные со снижением реализации основной продукции, кризисом неплатежей и непогашенным инвестиционным кредитом. Смелова должна была решить: покупать ли ей импортное оборудование и, если «да», то чем и как за это платить.

### **История АООТ «Молоко продукт»**

Производственные мощности предприятия были введены и освоены в 1970 г. в городе с 200-тысячным населением, основу которого составляют работники крупного металлургического комбината. В условиях административно-командной экономики перед руководством предприятия стоял вопрос только о выполнении плана производства продукции. Переход к рыночной экономике на первое место выдвинул вопросы, связанные со сбытом готовой продукции. Устаревшее оборудование, отсталая технология производства и высокие цены на сырье привели к существенному росту себестоимости и сделали продукцию предприятия практически неконкурентоспособной. Это значительно уменьшило его долю рынка.

В результате проведенной приватизации произошла смена формы собственности на предприятии. Государственное предприятие было преобразовано в акционерное общество открытого типа «Молоко-продукт». Полный пакет акций предприятия состоял из 5234 акций, из них 49% согласно квотам были распределены между поставщиками предприятия (всего 2565 акций), 51% находился в руках предприятия.

Ирина Смелова была назначена на должность руководителя предприятия в 1990 г. Специальное образование (окончила в 1965 г. Вологодский молочный институт), здравый смысл, завидная настойчивость в достижении поставленных целей снискали ей уважение среди коллег.

### **Идея диверсификации**

АООТ «Молоко-продукт» имеет в своем ассортименте несколько видов продуктов: молоко, кефир, сметану, творог и другие достаточно ходовые товары в различных вариантах упаковки. Несмотря на то что весь товар ходовой, объемы продаж снизились значительно. Это объясняется высокими закупочными ценами сырья и его низким качеством. Кроме того, на рынке появились молочные товары зарубежного производства с увеличенным сроком хранения. Смелова понимала: чтобы выжить, требуется расширять ассортимент, то есть выходить на новых потребителей с новым товаром.

Простой холодильных мощностей побудил сдавать их в аренду организации, специализирующейся на продаже импортного мороженого. Из бесед с оптовиками Смелова выяснила, что их бизнес связан с определенными трудностями, вызванными нестабильностью закупочных цен, длительностью перевозок товара из Москвы, рэкетом на дорогах. Смелова говорит:

«Тогда я спросила: будут ли они покупать мороженое, производимое у нас на предприятии? И получила положительный ответ при условии, что это мороженое будет соответствующего качества и иметь цену не выше импортного».

Были проведены предварительные расчеты затрат на производство и реализацию 1 т. мороженого (данные по затратам приведены в приложении 3).

Деловая командировка в Италию в 1994 г., а затем и приобретение двух фризеров «Фремарк» для взбивания смеси позволили наладить выпуск мороженого улучшенного качества в вафельных стаканчиках.

Спрос на новую продукцию значительно превышал предложение, доходы были стабильные, что позволило руководству предприятия сделать вывод о правильности выбранного направления развития, несмотря на взятый для приобретения оборудования в местном отделении Сбербанка РФ инвестиционный кредит.

На повестку дня встал вопрос о приобретении у той же фирмы легкомонтируемых автономных технологических линий для изготовления эскимо. Для достижения этой цели требовалось 2,8 млрд. руб'. Таких собственных средств у предприятия не было.

Поставщик оборудования посоветовал заключить договор с русско-германской лизинговой компанией. Были начаты переговоры (условия лизинга в приложении 2).

Появление дополнительной информации о наличии областного конкурса инвестиционных проектов заставило руководство предприятия рассмотреть две альтернативы финансирования проекта.

Участие в областном конкурсе инвестиционных проектов было бы возможным в том случае, если вложения собственных средств предприятия в проект были не менее 70% от его стоимости, а срок окупаемости в пределах одного года. «65% годовых по областному инвестиционному кредиту мне в то время гораздо больше нравились, чем 135% на условиях Сбербанка», заметила Смелова. Она еще не знала, что есть возможность представления инвестиционных проектов на конкурс, проводимый Министерством экономики, Госинкор на более выгодных условиях финансирования.

### **Организация АООТ «Молоко продукт»**

Предприятием руководят 6 человек. Помимо генерального директора (Ирины Смеловой), имеются технический директор, директор по качеству, директор по учету и финансам, директор по производству, заместитель по

экономике (Данные о руководящем персонале и организационной структуре предприятия приведены в приложении 1).

Смелова о своих заместителях:

«Они, конечно, все хорошие, но слишком много приходится делать самой из того, что должны делать они». Игорь Куранов, конечно, специалист молодой, сын моих друзей, и в дальнейшем я жду от него многого. Правда, немного подвел с последним инвестиционным кредитом: гасил проценты, не погашая сам кредит. Хорошо, я заметила». И далее: «Нина Кукина (дочь Смеловой) еще молода, но молодым надо тоже давать зеленый свет. Хотя бизнес-план она самостоятельно не разработает».

Ключевые решения принимаются на заседаниях правления, председателем которого является Смелова.

### **Рынок мороженого и конкуренция на нем**

В 1995 г. всеми предприятиями региона выпускалось 2731 кг. мороженого в смену, что выше по сравнению с 1994 г. на 106 кг. При этом на всех предприятиях без исключения производство осуществляется по устаревшим технологиям, что приводит к низким вкусовым качествам готовой продукции. Спрос при этом удовлетворяется только на 74%. В период 1994-1996 гг. увеличился объем импорта мороженого в Россию из таких государств, как Польша, Германия, Финляндия и др. Более качественная и красочная зарубежная продукция потеснила на прилавках отечественную.

Выпуская 410 т. мороженого в год на вновь приобретенном оборудовании и реализуя его по цене от 1145 до 1432 руб. за порцию (в одной порции 50 грамм), предприятие «Молоко-продукт» не только обеспечило бы население региона высококачественным и относительно дешевым продуктом питания, но и способствовало бы развитию отечественных товаропроизводителей.

### **ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ**

1. Дайте комплексный анализ состояния дел на предприятии «Молоко продукт», укажите на слабые и сильные стороны его деятельности.
2. Опишите внешнюю среду деятельности предприятия. Какие угрозы и возможности в среде открываются при ориентации предприятия на стратегию диверсификации?
3. Дайте сравнительный анализ вариантов лизинга оборудования, выскажите свое мнение о привлекательных сторонах каждого варианта.
4. Определите, при каком уровне рентабельности продукции, участие в конкурсе проектов для получения инвестиционного кредита будет для предприятия коммерчески интересным.
5. Оцените риск вложения средств в оборудование на основе анализа перспектив развития рынка мороженого в данном городе.

#### ***Приложение 1***

#### **Руководящий состав предприятия**

1. Генеральный директор — Смелова Ирина (род. 03.02. 1941).  
Образование высшее. Окончила Вологодский молочный институт в 1965 г.  
На данной должности с 1990 г.

2. Технический директор — Васильев Дмитрий (род. 31.10.1955).  
Образование высшее. Окончил Политехнический институт в 1982 г.  
Работает на предприятии с 1983 г. в должности механика, с 1985 г — в  
должности главного инженера. На данной должности с 1990 г.



3. Директор по качеству — Редькина Марина (род. 24.10.1961). Образование высшее. Окончила институт молочной промышленности в 1984 г. На данной должности с 1994 г.

4. Директор по учету и финансам — Куранов Игорь (род. 21.08.1967). Образование среднее техническое. Окончил филиал заочного торгово-кооперативного техникума, специальность «Бухгалтерский учет» в 1995 г. На данной должности с 1995 г.

5. Заместитель директора по учету и финансам — Потихенченко Галина (род. 07.11.1947). Образование среднее техническое. Окончила Учетно-кредитный техникум в 1981 г. На данной должности с 1995 г.

6. Заместитель генерального директора по экономике — Кукина Нина (род. 01.06.1974). Образование среднее техническое. Окончила филиал заочного торгово-кооперативного техникума в 1995 г. На предприятии начала работать с мая 1990 г. в должности бухгалтера по реализации. На данной должности с 1995 г.

## **Приложение 2**

### **Условия лизинга**

Акционерное общество «Русско-германская лизинговая компания», рассмотрев Ваш запрос, выражает принципиальную заинтересованность в финансировании запланированного Вами проекта на определенных условиях.

В случае если Вы готовы осуществить предоплату в размере 30% от контрактной стоимости импортного оборудования, мы можем предложить Вам следующие условия:

— срок рассрочки 3 года;

— размер ежемесячных платежей — 3,14% от контрактной стоимости оборудования.

В этом случае за 3 года клиент заплатит 143,04% ( $30\% + 36\% * 3,14$ ) от первоначальной стоимости оборудования, из которых 100% — стоимость оборудования, а 43,04% — величина условной «торговой наценки, в которой учитываются расходы компании на привлечение финансовых средств, накладные расходы, а также собственно прибыль компании.

Расходы, связанные с таможенным оформлением объекта соглашения, а также оплата НДС в размерах, определяемых законодательством России для рассматриваемой сделки, осуществляются за счет клиента.

Возможны варианты лизинга с другой длительностью рассрочки и размером предоплаты:

— При сроке 1 год и предоплате 30% — ежемесячные платежи ориентировочно составят 7,2% от контрактной стоимости объекта лизинга;

— При сроке 3 года и предоплате 0% — ежемесячные платежи могут составлять 4,5%.

## **Информация о структуре затрат на производство мороженого**

Затраты предприятия на производство и реализацию 1 тонны мороженого:

- Сырье — 12011 тыс. руб.
- Вспомогательные материалы — 206 тыс. руб.
- Топливо и энергия — 738 тыс. руб.
- Заработная плата — 360 тыс. руб.
- Отчисления на социальные нужды — 142 тыс. руб.
- Общезаводские расходы — 487 тыс. руб.
- Затраты на рекламу — 244 тыс. руб.
- Прочие — 356 тыс. руб.
- Амортизация — 810 тыс. руб.

Налог на добавленную стоимость — 10%.

Налог на прибыль — 32%.

Норма рентабельности на данный вид продукции не устанавливается.

### **2.3. Самостоятельная работа студентов.**

Дисциплина преподается на дневном (очном) и заочном отделениях. При этом имеется ввиду, что кроме лекционных и практических занятий студенты в обязательном порядке ведут самостоятельную работу по изучению теоретических основ и проблемам управления инновационной деятельностью как на государственном уровне, так и на уровне предприятия.

**Бюджет времени самостоятельной работы студентов**

	Наименование тем	Количество часов											
		лекции				Практические занятия				СРС			
		080507		080502		080507		080502		080507		080502	
		Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о	Д/о	З/о
<b>1</b>	Предмет и задачи курса "Инновационный менеджмент". Возникновение, становление и основные черты инновационного менеджмента. Инноватика как наука	2	1	2	1	2				2	4	2	4
<b>2</b>	Основные понятия инновационного менеджмента. Модель и формы инновационного процесса	4	1	4	1	2				4	8	4	6
<b>3</b>	Содержание, свойства и	2	1	2	1	2				4	8	8	10

	классификация инноваций. Виды новшеств												
4	Государственная научно-техническая политика и гос. регулирование инновационных процессов в РФ. Система финансирования инновационной деятельности. Прогнозирование и стратегическое управление в инновационном менеджменте	6	2	6	2	2		1		4	8	4	10
5	Инновационное предпринимательство, венчурный бизнес. Организационные структуры инновационного менеджмента. Роль науки в инновационном процессе, организация науки в РФ	4	1	4	1	2				4	8	4	10
6	Рынок инновационной продукции. Инновационная стратегия предприятия в условиях рыночной конкуренции	2	2	2	2	4	1	1	2	4	8	4	10
7	Инновации и проектное управление. Восприимчивость организаций к нововведениям. Задачи инновационного менеджера. Бизнес-план инновационного проекта	4	2	4	2	4	1	1	2	4	8	4	20
8	Инновационный климат. Нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности в РФ и регионах	2	1	2	1	6	2	6	2	4	8		20
9	Научно-техническая политика зарубежных стран (опыт и тенденции развития)	2	1	2	1	2		1		8	16	8	20
10	Отбор и экспертиза инновационных проектов. Эффективность инноваций и инновационной деятельности	4	2	4	2	6	2	6	2	6	12	6	18
	Итого:	32	14	32	14	32	6	16	8	44	88	48	128

## 2.6. Формы промежуточного контроля знаний.

Итоговый контроль: тестовый опрос.

Итоговая аттестация: зачет, экзамен.

Текущий контроль и закрепление теоретических знаний студентов проводится на семинарских занятиях в форме устных опросов, дискуссий, анализа конкретных ситуаций, а также путем написания реферата (контрольной работы) по одной из тем (список тем прилагается),

Темы рефератов

1. Инновации в промышленности (состояние, тенденции, проблема).
2. Государственная инновационная политика России на современном этапе.
3. Национальная инновационная система России.
4. Инновационное инвестирование и его механизм.
5. Государственная поддержка инновационной деятельности.
6. Инновационная деятельность кредитных организаций.
7. Государственная инновационная политика ведущих зарубежных стран (США, Япония, Англия, Германия, Франция и другие).
8. Инновационная политика Китая.
9. Основные направления и задачи инновационной политики России на долгосрочную перспективу.
10. Система и системный подход в инновационном менеджменте.
11. Жизнециклическая концепция в инновационном менеджменте.
12. Новые организационные структуры в инновационном менеджменте (наукограды, технополисы, технопарки, инновационные центры, бизнес-инкубаторы).
13. Инноватика как наука (исследования Шумпетера, Кондратьева и других ученых).
14. Управление разработкой, созданием и внедрением новшеств.
15. Маркетинг инноваций.
16. Финансирование инновационной деятельности.
17. Инновационный проект и методы оценки его эффективности.
18. Сущность и особенности функционирования технопарков (технопарки в России, американская и японская модели).
19. ФПГ – как инновационная форма управления инновационной деятельностью.
20. Инновационное предпринимательство, венчурный бизнес (зарубежный опыт, состояние и проблема развития в Российской Федерации).

21. Роль и особенности управления персоналом в инновационном менеджменте.

22. Организация и финансирование НИОКР в России и зарубежных странах.

23. Политика стимулирования малого инновационного бизнеса (опыт Японии, США и других стран).

24. Инновационные коммуникации.

25. Анализ концепций и научных подходов управления в инновационном менеджменте.

26. Инновация стратегия предприятия в условиях рыночной конкуренции.

27. Восприимчивость организаций к нововведениям: условия и факторы.

### **Организация учебного процесса и контроля.**

Дисциплина преподается на дневном (очном) и заочном отделениях. При этом имеется ввиду, что кроме лекционных и практических занятий студенты в обязательном порядке ведут самостоятельную работу по изучению теоретических основ и проблемам управления инновационной деятельностью как на государственном уровне, так и на уровне предприятия.

Текущий контроль и закрепление теоретических знаний студентов проводится на семинарских занятиях в форме устных опросов, а также путем написания реферата (контрольной работы) по одной из тем (список тем прилагается),

### **ТЕСТЫ для контроля знаний**

А.1. С именем, какого ученого связывают введение в экономическую науку понятий «Инновация», «Новатор»?

- 1) К. Маркс; 2) И. Шумпетер; 3) Дж. Гобсон; 4) Н. Кейнс

А.2. Что характеризует показатель «Роялти»?

- 1) сумма платежа за использование патента (лицензии), предусмотренная в соглашении;
- 2) вознаграждение, выплачиваемое лицензиатам за право использования патента (лицензии) в виде фиксированной процентной ставки от суммы продаж;
- 3) авансовая сумма, выплачиваемая лицензиатом за право использования изобретения;
- 4) сумма оплаты, выплачиваемая лицензиатом за использование изобретения по окончании года;

А.3. Интрапренерство – это:

- 1) внутрифирменная (внутрикорпоративная) организация инновационного предпринимательства;
- 2) венчурное финансирование;
- 3) выполнение НИОКР на основе кооперации;
- 4) проведение проектных работ по внедрению новшества;

А.4. Что из ниже перечисленного не относится к объектам патентного права:

- 1) изобретения;
- 2) промышленные образцы;
- 3) полезные модели;
- 4) ноу-хау;

А.5. Инновация (нововведение) – это результат:

- 1) фундаментальных исследований;
- 2) прикладных исследований;
- 3) инновационной деятельности;
- 4) опытно-конструкторских работ;

А.6. Что из перечисленного можно считать инновацией:

- 1) новую концепцию развития региона;
- 2) фундаментальную идею;
- 3) запущенную в производство новую технологическую линию;
- 4) новый промышленный образец;

А.7. В каком году был принят федеральный закон «О науке и Государственной научно-технической политике»?

- 1) 1991 г.; 2) 1992 г.; 3) 1995 г.; 4) 1998 г.;

А.8. Ноу-хау – представляет собой:

- 1) новый товар;
- 2) конфиденциальные знания, опыт, навыки;
- 3) открытие;
- 4) изобретение;

А.9. Президентом РФ утвержден Перечень приоритетных направлений научно-технического развития страны до 2010 г. и долгосрочную перспективу. Какое число приоритетов определено:

- 1) 5; 2) 7; 3) 9; 4) 12;

А.10. Какая из стадий инновационного процесса не входит в разработку новшества:

- 1) проведение исследований;
- 2) проектирование;
- 3) опытно-конструкторские работы;
- 4) маркетинговые исследования;

А.11. Отчисления на формирование Российского фонда технологического развития относятся к расходам:

- 1) списываются полностью;
- 2) на НИОКР;
- 3) на себестоимость продукции - 100%;
- 4) на себестоимость продукции – 50%;

А.12. Что из перечисленного не включается в состав нематериальных активов предприятия:

- 1) книжный фонд;
- 2) патенты;
- 3) промышленные образцы;
- 4) товарные знаки;

А.13. К интенсивным факторам экономического роста относятся:

- 1) увеличение производственных мощностей;
- 2) наращивание числа рабочих мест;
- 3) внедрение новых технологий;
- 4) расширение производственных площадей;

А.14. Инновационные фирмы «Спин-офф» - это:

- 1) созданные отдельными учеными малые фирмы;
- 2) фирмы – «отпрыски» университетов, вузов, корпораций;
- 3) структуры в составе корпораций;
- 4) образования созданные по решению директивных органов;

А.15. В соответствии с областным законом «О малом предпринимательстве в Амурской области» малым предприятием в научно-технической сфере считается предприятие с численность до:

- 1) 20 чел.;      2) 40 чел.;      3) 60 чел.;      4) 100 чел.;



В.1. Инновационный менеджмент – это:

- 1) самостоятельная область экономической науки;
- 2) особый вид управленческой деятельности, связанной с разработкой и внедрением различного рода нововведений;
- 3) разновидность общего (функционального) менеджмента;
- 4) совокупность методов и форм управления научными коллективами;

В.2. Какими основными свойствами одновременно должна обладать инновация:

- 1) низкой капиталоемкостью;
- 2) научно-технической новизной;
- 3) производственной применимостью;
- 4) коммерческой реализуемостью;

В.3. Какие типы зон могут создаваться на территории субъектов РФ в соответствии с законом «Об особых экономических зонах в РФ» :

- 1) производственно-технологические;
- 2) промышленно-производственные;
- 3) аграрно-промышленные;
- 4) технико-внедренческие;

В.4. Какие составляющие относятся к категории «Новая экономика»?:

- 1) инвестиционная;
- 2) инновационная;
- 3) информационная;
- 4) административно-управленческая;

В.5. Что из названного не характерно для деятельности федерального фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической :

- 1) создание временных творческих коллективов, организация обучения и повышения квалификации специалистов за рубежом;
- 2) участие в высокорисковом финансировании инновационных проектов за счет средств федерального бюджета;
- 3) предоставление финансовой поддержки в реализации проектов малых инновационных предприятий на возвратной основе с оплатой за использование средств федерального бюджета в размере до  $\frac{1}{2}$  действующей учетной ставки Центрального Банка России;
- 4) проведение экспертизы инновационных проектов, конференций, выставок, связанных с задачами Фонда;

## **2.7. Вопросы к экзамену (зачету)**

1. Предмет и задачи дисциплины «Инновационный менеджмент».
2. Организационные формы управления проектами.
3. Сущность понятий новация (новшество), инновация (нововведение).
46. Этапы создания и реализации инновационного проекта.
46. Свойства инновации.
46. Сущность и классификация инновационных проектов.
46. Диффузия инновации.
46. Формы передачи технологии на коммерческой основе.
46. Инновационный процесс и его стадии.
46. Некоммерческие формы передачи технологии.
46. Классификация инноваций.
- 1 2. Особенности рынка инноваций.
46. Организационные структуры инновационного менеджмента (состав и общая характеристика).
46. Субъекты и объекты инновационного рынка.
46. Рынок инвестиций в инновационной сфере.

46. Инкубаторы бизнеса и их функциональные задачи.
46. Инноватика как наука.
18. Технопарки - новая организационная форма развития предпринимательства в инновационной сфере.
19. Рынок новшеств и формы участия в нем субъектов хозяйствования.
46. Роль малого бизнеса в развитии научно - технического прогресса.
21. Этапы создания нового продукта.
46. Венчурное финансирование инновационных проектов,
23. Роль науки в инновационном процессе. Система организации науки в Российской Федерации.
24. Лизинг как новая форма финансирования инновационной деятельности.
25. Государственная научно - техническая политика и ее основные принципы.
26. Внебюджетные источники финансирования научно технической и инновационной деятельности.
27. Формы государственной поддержки научной и инновационной деятельности.
28. Госбюджетное финансирование науки и инновационной деятельности.
29. Стратегии государственного регулирования научной и инновационной деятельности.
30. Система финансирования науки и инновационной деятельности.
46. Основные цели и принципы научной и инновационной политики.
32. Инновационная политика на этапе нового технологического порядка.

33. Правовое и организационное обеспечение инновационной деятельности в РФ.
34. Международная инновационная деятельность (опыт и тенденции развития).
35. Информационное обеспечение инновационного рынка.
46. Закон «О научной деятельности и научно – технической политике в Амурской области».
37. Роль менеджера в управлении проектами.
38. Закон «Об инвестициях в Амурской области».
39. Восприимчивость организации к нововведениям.
40. Бизнес – план проекта, его назначение и структура.
41. Конкурентоспособность нововведений.
42. Финансово – экономическая оценка проекта.
43. Инновационные стратегии предприятий в условиях конкуренции.
44. Балльная оценка проектов.
45. Задачи и последовательность проведения экспертизы проекта.
46. Метод критериальной оценки проектов.

## **2.8. Основные показатели оценки знаний студентов**

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

Оценка «зачет» складывается из текущей работы студента в семестре, промежуточного контроля, самостоятельной работы и ответа на «зачете» (40% - промежуточный контроль знаний студентов, 60% - результаты итогового зачета).

### **Темы контрольных работ для студентов заочного отделения**

1. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты.
2. Инноватика как наука.
3. Инновационный процесс и его формы.
4. Организационные структуры инновационного менеджмента.
5. Инновационное проектирование и роль менеджера в проектном управлении.
6. Нововведения как объект инновационного управления.

7. Мировые технологические тенденции и экономическое переустройство России.

8. Инновационные стратегии: опыт ведущих стран мира.

9. Бизнес-план- основа инновационного проектирования,

10. Методы отбора и финансово-экономическая оценка инновационных проектов (сущность и практика использования).

11. Наука и инновация .( Место и роль науки в инновационном процессе, проблемы развития, Международное сотрудничество).

12. Система финансирования инновационной деятельности.

13. Сфера инновационной деятельности. ( Рынок новшеств, рынок-нововведений. инфраструктура)

14. Инновационное предпринимательство, венчурный бизнес (Зарубежный опыт, состояние и проблемы развития в России)

15. Государственная научно-техническая политика России на современном этапе.

16. Инновации и проектное управление.

17. Инновационная стратегия предприятия в условиях рыночной конкуренции.

18. ФПГ- как новая форма обеспечения управления в современных условиях.

19. Стратегия социально-экономического возрождения России-инновационный путь развития.

20. Технопарки - современные научно-производственные системы.

21. Управление исследовательским проектом.

22. Государственное регулирование инновационной деятельности (механизмы гос.регулирования в РФ, зарубежный опыт).

23. Восприимчивость организаций к нововведениям: условия и факторы. Оценка эффективности инноваций.

24. Эффективность инновационной деятельности (интеллектуальная собственность и правовая база ее охраны, лицензионная торговля, эффективность затрат).

### **3.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **3.1. Основная литература**

1. Основы инновационного менеджмента (теория и практика) / Под ред. Завлина А.К., Казанцева А.И., Миндели И.И.-М.: Экономика, 2002.
2. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. Оголевой Л.Н. – М., 2001.
3. Инновационный менеджмент: Учебник /Под ред. Ильенковой С.Д. – М., 2003.
4. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – М., Дело, 2003.
5. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учебник. – М., 2005.

#### **3.2 Дополнительная литература, другие информационные источники.**

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: 1998.
2. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник.-М., 2002.
3. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. Гончаренко и др. – М., 2005.

#### **Жу рналы:**

- Вопросы экономики
- Российский экономический журнал
- БИКИ
- Инвестиции в России
- Финансы

#### **Законы;**

- О науке и государственной научно-технической политике в РФ, №127-ФЗ от 23.08.96 г.



- Патентный закон Российской Федерации № 3518-1 от 23.09.92 г.
- Об авторском праве и смежных правах в РФ, № 53-53-1 от 09.07.93 г.
- О научной деятельности и научно-технической политике в Амурской области № 130-03 от 06.01.97 г.

Концепция инновационной политики Российской Федерации на Д 998-2000 годы (Пост/Правительства РФ от 24.07.98 г. № 832)

Программа социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу (2002-2004 годы)