



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА»
(ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева)

Институт экономики и управления АПК
Кафедра управления

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института
экономики и управления АПК
В.Э. Бутырин
« 19 » _____ 20 _____ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.10 ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

для подготовки магистров

ФГОС ВО

Направление: 38.04.01 Экономика

Направленность: Инновационное развитие экономики АПК

Курсы 1

Семестры 2

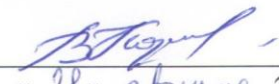
Форма обучения: очная

Год начала подготовки: 2019

Регистрационный номер _____

Москва, 2019

Разработчик: Козлов В.В. д.э.н., профессор


« 28 » августа 20 19 г.

Рецензент: Телегина Ж.А. д.э.н., профессор


« 02 » сентября 20 19 г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» и учебного плана.

Программа обсуждена на заседании кафедры управления,
протокол № 13 от « 04 » сентября 2019 г.

Зав. кафедрой Кошелев В.М., д.э.н., профессор


« 04 » сентября 2019 г.

Согласовано:

Председатель учебно-методической комиссии Института экономики и управления АПК Корольков А.Ф., к.э.н., доцент

№ 4 « 16 » 12 20 19 г.

Заведующий выпускающей кафедрой экономики:

Чутчева Ю.В., д.э.н., доцент


« 01 » июля 20 19 г.

Зав.отдела комплектования ЦНБ



Бумажный экземпляр РПД, копии электронных вариантов РПД и оценочных материалов получены:

Методический отдел УМУ

« » 20 г

Содержание

АННОТАЦИЯ.....	4
1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	5
3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4.1 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ ПО СЕМЕСТРАМ	5
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ В 2 СЕМЕСТРЕ	8
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
4.3 ЛЕКЦИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....	9
4.4 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	10
5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	11
6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	12
6.1. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
6.2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ	25
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	26
7.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА	26
7.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	26
8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	26
9. ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	26
10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	27
11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	28
12. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	29

Аннотация

Рабочей программы учебной дисциплины Б1.В.10 «Инновационный менеджмент» для подготовки магистров по направлению 38.04.01 «Экономика», направленность «Инновационное развитие экономики АПК»

Целью освоения дисциплины «Инновационный менеджмент» является освоение студентами теоретических и практических знаний, приобретение умений и навыков в области управления проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений, проведения анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели с ориентацией на инновационное развитие бизнесов и предпринимательской деятельности.

Место дисциплины в учебном плане: дисциплина включена в обязательный перечень вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика».

Требования к результатам освоения дисциплины: в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: ОК-1; ОК-3; ОПК-2; ПК-5; ПК-6; ПК-8; ПК-11

Краткое содержание дисциплины: Понятие инновации, сущность инновационного процесса и инновационной деятельности. Теория диффузии инноваций и практика их трансфера. Инновационный проект и руководство проектом коллективом. Среда инновационной деятельности: научные организации и университеты, научные парки и технопарки, кластеры и технологические платформы. Финансирование научной и инновационной деятельности, государственно-частное партнерство в этом.

Общая трудоемкость дисциплины: 72 часа.

Формаконтроля: зачет.

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Инновационный менеджмент» является освоение студентами теоретических и практических знаний, приобретение умений и навыков в области управления инновационным проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений, проведения анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели с ориентацией на инновационное развитие бизнесов и предпринимательской деятельности.

2. Место дисциплины в учебном процессе

Дисциплина «Инновационного менеджмента» включена в перечень обязательных дисциплин вариативной части учебного плана. Дисциплина «Инновационный менеджмент» реализуется в соответствии с требованиями ФГОС ВО, ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 38.04.01. Экономика.

Предшествующими курсами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Инновационный менеджмент» является «Современные тенденции развития экономики», а также базовом курсе «Инновационный менеджмент» (бакалавриат).

Дисциплина «Инновационный менеджмент» является основополагающей для изучения следующих дисциплин: «Экономика инноваций», «Управление инновационными проектами».

Рабочая программа дисциплины «Инновационный менеджмент» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся компетенций, представленных в таблице 1.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часа), их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице 2.

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			знать	уметь	владеть
1.	ОК-1	Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	основы философских знаний; современные методы экономического анализа	решать профессиональные задачи путём проведения экономических исследований; оценивать и анализировать различные социальные тенденции, явления и факты.	навыками разработки инновационных методов решения проблем экономического развития; способностью абстрактно мыслить, анализировать, синтезировать получаемую информацию.
2.	ОК-3	Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	способы и методы саморазвития и самообразования; принципы планирования личного времени; основные закономерности взаимодействия общества и природы.	самостоятельно овладевать знаниями и навыками их применения в профессиональной деятельности; давать правильную самооценку, намечать пути и выбирать средства развития достоинств и устранения недостатков;	навыками самостоятельной, творческой работы, умением организовать свой труд; - способностью к самоанализу и самоконтролю, к самообразованию и самосовершенствованию, к поиску и реализации новых, эффективных форм организации своей деятельности;
3.	ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.	основы организации и руководства коллективами; особенности социальных, этнических, конфессиональных, культурных различий, встречающихся среди членов коллектива; эти-	строить межличностные отношения и работать в группе, организовывать внутригрупповое взаимодействие с учетом социально-культурных особенностей, этнических и	навыками делового общения в профессиональной среде, навыками руководства коллективом.

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			знать	уметь	владеть
			ческие нормы общения с коллегами и партнерами;	конфессиональных различных отдельных членов группы;	
4.	ПК-5	Способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	основы управления инновационной деятельностью	планировать, организовывать и руководить проектной деятельностью	методами организации и мотивации деятельности творческих коллективов
5.	ПК-6	Способность оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	основы решения задач по выявлению будущей ценности новшеств и факторов, влияющих на их достижение	делать маркетинговую оценку инноваций	основными приемами и методами организации решения задач по реализации новшеств
6.	ПК-8	Способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	основные методы вскрытия проблем развития и поиска идей для инноваций	организовывать и осуществлять деятельность по выявлению важнейших трендов инновационного развития экономики	методами анализа внешней и внутренней среды фирмы
7.	ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях в организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	основные функции управления и методы воздействия на подчиненных; особенности управления на предприятиях в организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	собирать и анализировать управленческую информацию и разрабатывать проекты решений	современными методами мотивации работающих на предприятиях различных форм собственности

Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ в 2 семестре

Вид учебной работы	Трудоёмкость	
	час.	в т.ч. по семестрам № 8
Общая трудоёмкость дисциплины по учебному плану	72,0	72,0
1. Контактная работа:	8,25	8,25
Аудиторная работа	8,25	8,25
<i>в том числе:</i>		
<i>лекции (Л)</i>	4,0	4,0
<i>практические занятия (ПЗ)/семинары (С)</i>	4,0	4,0
<i>контактная работа на промежуточном контроле (КРА)</i>	0,25	0,25
2. Самостоятельная работа (СРС)	63,75	63,75
<i>реферат/эссе (подготовка)</i>	9,75	9,75
<i>самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)</i>	45,0	45,0
<i>Подготовка к зачету (контроль)</i>	9,0	9,0
Вид промежуточного контроля:	зачёт	

4.2 Содержание дисциплины

Тематический план учебной дисциплины

Наименование разделов и тем дисциплин (укрупнённо)	Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СР
		Л	ПЗ	ПКР	
Тема 1. Инновации, инновационный процесс, жизненный цикл инновации.	8,0	1,0	1,0		6,0
Тема 2. Инновационная деятельность.	14,0	1,0	1,0		12,0
Тема 3. Субъекты и объекты инновационного развития экономики.	15,0	1,0	1,0		13,0
Тема 4. Институциональная среда инновационного развития экономики	16,0	1,0	1,0		14,0
Реферат	9,75				9,75
Подготовка к зачету	9,0				9,0
КРА	0,25			0,25	
Всего за 2 семестр	72,0	4,0	4,0	0,25	59,75
Итого по дисциплине	72,0	4,0	4,0	0,25	59,75

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Инновации, инновационный процесс, жизненный цикл инновации

Представление о новшестве, изобретении и инновации. Сущность инновационного менеджмента.

Представление об инновационном процессе, его составных элементах. Факторы, влияющие на эффективность инновационного процесса. Жизненный цикл инновации.

Основные этапы создания инноваций. Освоение в производстве и коммерциализация инновационных продуктов.

Тема 2. Инновационная деятельность

Сущность инновационной деятельности.

Основные методы поиска идей, инновационное брокерство и ТРИЗ.

Основы диффузии инноваций. Классификация лиц, осознающих и реализующих инновации, мотивы и особенности их поведения.

Инновационный проект и его место в инновационном развитии экономики.

Методологические основы финансирования научной и инновационной деятельности.

Тема 3. Субъекты и объекты инновационного развития экономики

Субъекты, объекты и среда инновационной деятельности.

Научные организации. Университеты уровня 3.0. Научные и технологические парки. Кластеры. Технологические платформы и рамочные программы.

Трансфер инноваций. Основы организации и поддержания поэтапного распространения инноваций.

Инновации в сельскохозяйственном машиностроении, в сельском хозяйстве, в переработке и реализации готовой продукции: общее и различия.

Тема 4. Институциональная среда инновационного развития экономики

Роль научно-технического прогресса в развитии экономики и АПК. Институциональная среда отечественного АПК.

Роль и место органов государственной власти в организации инновационного развития АПК.

Власть и общество: интересы сторон, взаимное влияние и сопротивление продвижению новшеств. Организационно-экономическая среда.

Нормативно-правовое обеспечение инновационной деятельности.

Авторские права и их реализация.

Целевые программы развития и механизмы их реализации.

4.3 Лекции и практические занятия

Таблица 4

Содержание лекций, практических занятий и контрольные мероприятия

№ п/п	№ раздела	№ и название лекций и практических занятий	Формируемые компетенции	Вид контрольного мероприятия	Кол-во часов
1.	Тема 1. Инновации, инновационный процесс, жизненный цикл инновации		ОК-1		2,0
		Лекция № 1. Введение. Инновация и инновационный процесс. Жизненный цикл инновации.	ОК-1		1,0
		Практическое занятие № 1. Введе-	ОК-1	устный опрос,	1,0

№ п/п	№ раздела	№ и название лекций и практических занятий	Формируемые компетенции	Вид контрольного мероприятия	Кол-во часов
		ние. Инновация и инновационный процесс. Жизненный цикл инновации.		дискуссия	
2.	Тема 2. Инновационная деятельность		ОК-3, ОПК-2, ПК-6		2,0
		Лекция № 1 (Продолжение). Сущность инновационной деятельности. Инновационный проект и его осуществление	ОК-3, ОПК-2, ПК-6	дискуссия	1,0
		Практическое занятие № 1. (Продолжение). Инновационная деятельность – ориентация на рынок. Основные методы поиска идей для инноваций. Организация и выполнение инновационного проекта.	ОК-3, ОПК-2, ПК-6	разбор конкретных ситуаций	1,0
3.	Тема 3. Субъекты и объекты инновационного развития экономики		ПК-5, ПК-8		2,0
		Лекция № 2. Субъекты, объекты и среда инновационной деятельности. Диффузия инноваций. Трансфер инноваций.	ПК-5, ПК-8	дискуссия	1,0
		Практическое занятие № 2. Субъекты, объекты и среда инновационной деятельности. Основы диффузии инноваций. Организация и поддержание поэтапного распространения инноваций.	ПК-5, ПК-8	устный опрос, разбор конкретных ситуаций.	1,0
4.	Тема 4. Институциональная среда инновационного развития экономики		ПК-8, ПК-11		2,0
		Лекция № 2 (продолжение). Институциональная среда отечественного АПК. Роль и место органов государственной власти в организации инновационного развития АПК. Экстеншн сервис в сельском хозяйстве.	ПК-8, ПК-11	дискуссия	1,0
		Практическое занятие № 2 (продолжение). Институциональная среда отечественного АПК. Роль и место органов государственной власти в организации инновационного развития АПК. Экстеншн сервис в сельском хозяйстве.	ПК-8, ПК-11	устный опрос, презентации по рефератам и обсуждение	1,0

4.4 Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

Перечень вопросов для самостоятельного изучения

№ п/п	№ раздела и темы	Формируемые компетенции	Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения
1.	Тема 1. Инновации, инновационный процесс, жизненный цикл инновации	ОК-1,	<p>Понятие инновационного процесса и его свойства.</p> <p>Составляющие инновационного процесса и их характеристика.</p> <p>Жизненный цикл инновации.</p> <p>Представление об инновационной деятельности.</p>
2.	Тема 2. Инновационная деятельность	ОК-3, ОПК-2, ПК-6	<p>Представление об инновационной деятельности.</p> <p>Основные методы выявления проблем и поиска идей для инноваций: морфологического анализа; фокальных объектов; экспертных оценок; брокерство и ТРИЗ.</p> <p>Основные положения теории диффузии инноваций: сущность поведения лиц, принимающих инновации; разделение на группы всех потенциальных потребителей инноваций; основы воздействия на потребителей инноваций и ускорения инновационных процессов.</p>
3.	Тема 3. Субъекты и объекты инновационного развития экономики	ПК-5, ПК-8	<p>Субъекты и объекты инновационной деятельности.</p> <p>Научные и технологические парки мира. Общее и национальные особенности.</p> <p>Кластеры и их особенности.</p> <p>Технологические платформы и рамочные программы.</p> <p>Организация трансфера инновации.</p>
4.	Тема 4. Институциональная среда инновационного развития экономики	ПК-8, ПК-11	<p>Понятие институциональной среды.</p> <p>Основные институты инновационного развития.</p> <p>Государственная поддержка инновационного развития сельского хозяйства.</p>

5. Образовательные технологии

Применение активных и интерактивных образовательных технологий

№ п/п	Тема и форма занятия		Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий
1.	Тема 1. Инновации, инновационный процесс, жизненный цикл инновации.	Л №1	Лекция-дискуссия
		ПЗ №1	Разбор конкретных ситуаций
2.	Тема 2. Инновационная деятельность.	Л №1	Лекция-дискуссия
		ПЗ №1	Разбор конкретных ситуаций
3.	Тема 3. Субъекты и объекты инновационного развития экономики.	Л №2	Лекция-дискуссия
		ПЗ №2	Разбор конкретных ситуаций
4.	Тема 4. Институциональная среда инновационного развития экономики	Л №2	Лекция-дискуссия
		ПЗ №2	Разбор конкретных ситуаций Презентация рефератов и обсуждение

6. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

1) Примерная тематика рефератов:

1. Организационные формы и методы ведения инновационной деятельности в сельском хозяйстве.
2. Опытно-демонстрационная деятельность в растениеводстве при трансфере инноваций.
3. Производственные опыты: цели и задачи, планирование, проведение, использование при распространении в инновационной деятельности консультантов (конкретные виды растениеводства или животноводства).
4. Основные формы и методы распространения новшеств в растениеводстве или животноводстве (по конкретным видам новшеств).
5. Работы цикла «исследование – производство» от создания новых сортов растений до широкомасштабного их распространения в агрозоне.
6. Система учета инновационной деятельности и методология оценки её эффективности.
7. Научно-технический прогресс в сельском хозяйстве России в сравнении с развитыми странами мира.
8. Функции органов государственной власти в обеспечении инновационного развития сельского хозяйства страны (или региона).
9. Отражение мероприятий по инновационному развитию сельского хозяйства в федеральных, ведомственных и региональных целевых программах (по выбору).
10. Институциональная среда инновационного развития сельского хозяйства.

2) Вопросы для устного опроса и к контрольным мероприятиям (текущий контроль)

Инновации и инновационная деятельность

1. Сущность и понятие инновации. В чем отличие инновации от новшества? Виды инноваций.
2. Группировка инноваций по степени радикальности и глубине вносимых ими изменений.
3. Инновационный процесс и его составляющие. В какой момент может идти речь о том, что инновация создана? Чем завершается процесс освоения инновационного продукта?
4. Жизненный цикл инновации. Представление о цикле работ «исследование – производство».
5. Теория диффузии инноваций. Трансфер инноваций.
6. Изобретение, полезная модель и промышленный образец, как объекты интеллектуальной собственности. Критерии патентоспособности.
7. Права на интеллектуальную собственность. Приобретение и распоряжение этими правами.

Инновационный проект и управление его осуществлением

8. Инновационный проект и его признаки. Цели и стратегия инновационного проекта.
9. Сущность управления инновационными проектами. Отличия от управления организацией.
10. Основы планирования работ по инновационному проекту. Ленточный и сетевой графики работ и особенности их использования.
11. Какие требования предъявляются к членам проектного коллектива? «Принцип кино» – что это такое, где и как реализуется?
12. В чем отличаются методы воздействия на творческие коллективы от воздействия на производственные коллективы?
13. Контроль реализации проекта. Что и как контролируется и чем отличается процесс контроля на проектах от производства?

Институты инновационного развития и особенности господдержки инноваций.

14. Научные и дизайнерские организации. Университеты уровня 3.0.
15. Научные и технические парки: сущность, зарубежный и отечественный опыт.
16. Кластер: понятие, сущность использования в науке и практике.
17. Технологические платформы: сущность, зарубежный и отечественный опыт.
18. Основные варианты финансирования научных исследований и инновационной деятельности. Государственно-частное партнерство.
19. Как осуществляется государственная поддержка инновационного развития в различных странах мира и у нас?

Инновационное развитие сельского хозяйства

20. Особенности сельскохозяйственного производства и их влияние на аграрный бизнес.

21. Чем отличается инновационная деятельность в сельском хозяйстве от аналогичной деятельности в промышленности?
22. Объекты инновационного развития в сельском хозяйстве. Особенности восприятия и освоения аграриями инноваций.
23. Формы инновационной деятельности в сельском хозяйстве. Какие из них и в каких случаях реализуются?
24. Методы инновационной деятельности и особенности их применения.
25. Опытно-демонстрационная деятельность сельскохозяйственного консультирования и её значимость.
26. Сети трансфера инноваций в сельском хозяйстве. Основные модели экстеншн.

3) Примеры конкретных ситуаций, которые разбираются на практических занятиях.

Кейс № 1

История развития и отступления *Nokia* на рынке мобильных устройств

Началом истории *Nokia* считается 1865 год, когда горный инженер Фредерик Идестам (фин. Knut Fredrik Idestam) основал в Тампере, на юго-западе Финляндии, небольшую бумажную фабрику. С годами добавилось производство резино-технических изделий, охотничьих ружей, пластиков, химических материалов и иного, что приносило высокие прибыли.

Новый этап в деятельности *Nokia* начался в 1980-х годах, когда она стала активно развивать разработку и производство электроники, чему способствовала покупка ряда электронных компаний.

В 1987 году основным бизнесом компании становится бытовая электроника. В частности *Nokia* стала третьим по величине производителем телевизоров в Европе. В 1988 году из *Nokia* была выделена *Nokian Renkaat*, которая с 1967 года являлась её «резиновым» подразделением. Сейчас *Nokian Renkaat* не имеет никакого отношения к *Nokia*.

В ходе реструктуризации своего бизнеса *Nokia* сфокусировалась на новых технологиях — в частности, на развитии телекоммуникационного подразделения. Этому способствовало то, что первой коммерчески успешной сотовой сетью в мире была финская сеть Autoradiopuhelin (ARP) для автомобилистов. Запущенная в 1971 г., она достигла 100%-го покрытия территории Финляндии в 1978 году, а в 1986 году в ней было более 30 тыс. абонентов.

В 1989 году компания *Nokia* продала финскому оператору *Radiolinja* оборудование для сети GSM, а в 1992 году выпустила свой первый ручной GSM-телефон *Nokia 1011*. В 1992 году рекламным слоганом компании становится фраза «Соединяя людей» (англ. *Connecting people*).

В 1994 году президент *Nokia* Йорма Оллила окончательно сформулировал стратегию компании: отказ от старого бизнеса и фокус на телекоммуникационных технологиях. Эта стратегия позволила компании стать крупнейшим в мире производителем сотовых телефонов: доля рынка *Nokia* на конец 2009 года оценивалась в 39 % [http://ru.wikipedia.org/wiki/Nokia - cite note-annua 2009-6](http://ru.wikipedia.org/wiki/Nokia_-_cite_note-annua_2009-6). Телефоны и оборудование производилось на 15 фабриках, расположенных в различных частях света.

В июне 2006 года *Nokia* и *Siemens* решили объединить свои отделения по производству телекоммуникационного оборудования в новую компанию — *Nokia Siemens Networks*.

В 2007 году *Nokia* заняла первое место в мире по поставкам мобильных телефонов. В октябре 2007 года она объявила о покупке компании *Navteq*, специализирующуюся на поставке цифровых топографических карт и сопутствующей информации для автомобильных навигационных систем, мобильных телефонов, специальных интернет-сервисов для правительственных и частных организаций. В 2008 году *Nokia* купила компанию *Trolltech* (разра-

ботчика библиотеки Qt) и компанию *Symbian Ltd.* (позднее она была преобразована в *Symbian Foundation*).

Своевременно оценивая ситуацию на рынках мобильных устройств, *Nokia* предвидит переход к более сложным аппаратам с мощными программными средствами. Уже в 2009 г. она заключает соглашение о партнерстве с *Microsoft*. В рамках соглашения разработчики *Nokia* и *Microsoft* приступают к созданию Microsoft Office Mobile и корпоративных инструментов связи для смартфонов *Nokia*, работающих под управлением операционной системы *Symbian*. А 11 февраля 2011 года *Nokia* объявила о полноценном сотрудничестве с *Microsoft*, решив использовать для своих мобильных устройств операционную систему *Windows Phone*.

Однако, они уступают старому игроку рынка мобильных устройств – корейской фирме *Samsung* и фирме из США *Apple*, мощно развивающимся на этом рынке.

Решение *Nokia* перейти на использование в своих мобильных устройствах ОС *Windows Phone* вызвало далеко не однозначную реакцию, как у партнеров компании, так и у служащих финского телефонного гиганта. После заявления об альянсе цены на акции *Nokia* упали на 14 %, что было самым большим падением с июля 2009 года.

26 октября 2011 года состоялась презентация первых телефонов *Nokia* на базе операционной системы *Windows Phone 7* - смартфонов *Nokia Lumia 800* и *710*. А позднее, в начале 2012 года, — ещё два смартфона из этой серии, *Nokia Lumia 900* и *610*. 5 сентября 2012 года на презентации *Nokia World 2012* были представлены новые устройства на базе *Windows Phone 8* — смартфоны *Nokia Lumia 920* и *820*.

Однако чисто телефонной компании трудно было быстро осваивать сектор компьютерных устройств – она хорошо умела делать меньшую часть смартфона, а не большую, как, например, *Samsung* и *Apple*.

Если в 2009 году по оценкам экспертов компания *Nokia* занимала 34 % (в натуральном выражении) мирового рынка мобильных устройств, в 2010 году — 32%, то в 2011 году доля в мировом производстве уменьшилась до 31 %. Далее она опаздывала с выводом на рынок современных коммуникационных устройств и теряла свои позиции. В сентябре 2013 года *Nokia* окончательно сдала свои позиции на рынке мобильных телефонов и смартфонов и продала эту часть своего бизнеса *Microsoft*.

Очередная глубокая реструктуризация бизнеса в декабре 2012 года все равно не позволила *Nokia* восстановить свои позиции. Пришлось даже продать штаб-квартиру компании *Exilion Capital* за €170 млн. в рамках политики высшего руководства по избавлению от непрофильных активов и взять её уже в аренду. При этом *Nokia* продолжает оставаться крупнейшей рыночной компанией Финляндии и имеет очень значимые позиции в сферах производства коммуникационного оборудования. В категории «Сетевое и другое коммуникационное оборудование» списка «Самых уважаемых компаний мира» по версии журнала *Fortune* в 2011 году *Nokia* заняла 8-е место.

Apple и *Samsung* расширяют свои позиции на рынках смартфонов с 2011 года. Компания *Apple* (США) не имеет столь многолетнюю историю, как компания *Nokia*. Поэтому с точки зрения создания, роста и преобразований организации её история не столь богата, как история *Nokia*, хотя полна своих сложных событий.

Apple была основана в Калифорнии Стивом Джобсом и Стивом Возняком, собравшими в середине 1970-х свой первый персональный компьютер на базе процессора «MOS Technology 6502». Продав несколько десятков таких компьютеров, молодые предприниматели получили финансирование от венчурных инвесторов и официально зарегистрировали фирму *Apple Computer, Inc.* 1 апреля 1976 года.

После периода успешного развития 1980 год в истории *Apple* ознаменовался провальным по ряду причин проектом *Apple III*, но тогда же компания провела самое крупное в истории США (после 1956 года, когда на фондовую биржу вышла *Ford*) первичное размещение акций (IPO).

В отличие от многочисленных переходов компании *Nokia*, *Apple* не диверсифицировала производство, не переходила из одной сферы деятельности в другую и, соответственно,

в корне не меняла свою организационную структуру, как это делала финская компания при каждом значимом изменении своей деятельности.

В 1984 году фирма *Apple* впервые представила новый 32-разрядный компьютер Macintosh. В дальнейшем выпуск компьютеров этой серии стал основным бизнесом компании. Однако со своим собственным программным обеспечением *Apple* начинает проигрывать другим игрокам рынка персональных компьютеров, сделавшим ставку на более прогрессивную по тем временам операционную систему Windows фирмы *Microsoft*. К концу 1990-х годов дела *Apple* в очередной раз резко ухудшились.

Ситуация изменилась с возвращением в 1997 году С. Джобса, который не работал в фирме с 1985 года. *Apple* стала постепенно открывать для себя новые, не связанные непосредственно с компьютерной техникой, рынки. Можно сказать, что началась постепенная реализации стратегии на создание и производство портативных коммуникационных устройств с специально создаваемым под это программным обеспечением iOS. В 2001 году компания представила аудиоплеер iPod, быстро приобретший популярность, а в 2007 году вышла на рынок мобильной телефонии с сенсорным смартфоном iPhone. В 2010 году на рынок был выпущен планшетный компьютер iPad.

Производство этих новинок, пользовавшихся высоким спросом по всему миру, кардинальным образом улучшило финансовое положение *Apple*, принося компании рекордную прибыль. В августе 2011 года *Apple* впервые стала самой дорогой компанией мира по рыночной капитализации. Она почти на год раньше *Nokia* вышла на рынок мини коммуникационных устройств.

Успех этой по сути однопродуктовой фирме принес свежий взгляд со стороны Стива Джобса, разглядевшего необходимость диверсификации деятельности согласно принципам «McKinsey & Co» – завоевание на рынке тех ниш, продукцию которых она умеет хорошо делать и чему она может быстро научиться. Рывок в сектор мобильных связанных устройств оправдал все ожидания. Хотя фирма *Apple*, видимо, училась путем простого заимствования чужих достижений в сфере телефонии. Свидетельством этому может служить факт судебного иска к ней со стороны *Nokia*. В 2009 году *Nokia* обвинила *Apple* в нарушении 10 патентов, которые затрагивают кодирование голосового сигнала, протоколы защищённой передачи данных и ряд других изобретений, использованных в iPhone с момента появления первой версии аппарата. В итоге компания *Apple* была признана виновной в нарушении указанных патентов, получив предписание выплатить компенсацию компании *Nokia*, а также в дальнейшем выплачивать отчисления¹. Детали соглашения в подробностях не раскрываются, но, как говорится – «игра стоила свеч». Сегодня, образно говоря, «на понтах молодежи фирма *Apple* зарабатывает миллиарды долларов».

Высокий уровень развития микропроцессорных технологий, приемлемое для мобильных устройств программное обеспечение с раскрывающимися иконками и присоединение к этому совершенных устройств мобильной связи были очень умело использованы топ-менеджментом этой, некогда однопродуктовой организации для прорыва на новые рынки.

Составлено по материалам открытой энциклопедии «Википедия» и официальных сайтов фирм *Nokia* и *Apple*.

Вопросы по кейсу №1

1. Что можно считать инновациями в ходе развития мобильной связи и какие жизненные циклы этих инноваций можно выделить?
2. Какие продуктовые и процессные инновации использовала *Nokia* в ходе своего исторического развития?

¹ Tony Bradley. Nokia Wins Patent War with Apple--You're Next, Android (англ.). PCWorld (14 April 2011). — «statement from Nokia says that Apple will pay a one-time lump sum up front, and ongoing royalties as part of a licensing agreement between the two».

3. Вспомните основные модели сотовых телефонов фирмы *Nokia* и оцените жизненный цикл и значимость инноваций, на основе которых были созданы эти телефоны.
4. Для чего фирма *Nokia* покупала компании *Trolltech* и *Symbian Ltd* ?
5. Почему фирма *Nokia* уступает фирмам *Apple* и *Samsung* в развитии современных коммуникационных устройств?
6. Какие продуктовые и процессные инновации реализовывала фирма *Apple* в ходе своего становления и развития?
7. Каков жизненный цикл основных продуктов фирмы *Apple* ?
8. На каких позициях на рынке мобильных устройств оказались *Apple* и *Nokia*?

Кейс № 2

Фирма *Sears, Roebuck & Co*

В конце XIX века в США шло бурное развитие различных бизнесов, особенно торговых. В числе относительно удачливых предпринимателей того времени оказался Ричард Сизэрс (*Richard Sears*), который основал обычную торговую фирму. Начал он с того, что в 1892 году удачно распродал часы, полученные им от чикагского часовщика. До этого он был простым железнодорожным агентом в Северо-Редвуд-Сити штата Миннесота. Далее он заказал у этого часовщика еще партию часов и также удачно её распродал, не смотря на то, что они были не лучшего качества. Он покупал в одном месте по относительно низким ценам и продавал с выгодой в других местах товары не самого лучшего качества благодаря эффективной рекламе. Каждая его сделка была, по своей сути, простой операцией, которая после завершения прекращалась.

Г-н Сизэрс мог заработать много денег для себя самого, но он никогда не смог бы создать крупное торговое предприятие и обеспечить ему долгую жизнь. Фактически, его вытеснили бы из бизнеса за несколько лет, как вытеснили многих других до него, работавших аналогичным образом.

Такой бизнес естественно шел к своему упадку, и под ныне всемирно известным брендом «*Sears*» в 1893 году в г. Чикаго возникло первое предприятие *Sears, Roebuck & Co* в результате слияния бизнеса Сизэрса с бизнесом Альва Робака.

Ричард Сизэрс (*Richard Sears*) подарил компании свое имя. Но не он сделал ее современным коммерческим предприятием. Новое же предприятие *Sears, Roebuck & Co*, возглавляемое Альва Робаком, стало продавать товары по каталогу с четко обозначенными ценами, что само по себе уже было пионерским решением по сравнению с распространенным подходом установления цен в процессе непосредственного общения (торговли) продавца с покупателем. В 1894 году торговый каталог фирмы составлял 322 хорошо иллюстрированные страницы, что было воспринято фермерами.

Осознание того, что американский фермер представляет отдельный и особый рынок, стало ключевым в развитии фирмы. Несмотря на низкую покупательную способность каждого отдельного фермера, этот рынок заключал в себе огромный, почти неиспользованный потребительский потенциал. Отдельный, по причине изолированности самого фермера, что делало существующие каналы распределения практически недоступными для него. И особый, по причине его специфических потребностей, которые существенно отличались от потребностей городского покупателя.

Чтобы охватить фермеров, необходимо было не просто создать новый канал распределения и выработать методы торговли, отвечающие их нуждам и потребностям. Товар должен был поставляться небольшими партиями, по низким ценам, с гарантией регулярных поста-

вок. Фермерам нужна была гарантия надежности и честности со стороны поставщика, поскольку их физическая изолированность не позволяла проверять товар до доставки или требовать возмещения, если их обманули.

Традиционный призыв *Caveat emptor* (Покупатель, будь бдительным!, т.е. качество на риск покупателя), необходимо было заменить на *Caveat venditor* (Продавец, будь бдительным!, т.е. качество на риск продавца). В этом заключалась суть известной политики *Sears*: “Возвращаем ваши деньги, и не задаем никаких вопросов”.

Именно это привнес в фирму производитель одежды Джулиус Розенвальд, став в 1895 году совладельцем *Sears, Roebuck & Co.* Он и возглавил фирму в этом же году в связи с тем, что у Альва Робака возникли проблемы со здоровьем. Джулиус Розенвальд, производя одежду, очень хорошо понимал важность такого решения для потребителей. Мало ли по каким причинам товар не подошел человеку – он должен иметь право его возврата, если не нарушен его товарный вид.

Таким образом, успеху фирмы на том этапе способствовали следующие важные решения:

- 1) систематические усилия по сбыту товаров, для чего надо было искать и расширять источники поставок конкретных, необходимых фермеру товаров, в необходимом количестве и требуемого качества, по цене, которую он мог себе позволить;
- 2) осознание того, что именно фермер считает «ценностью»;
- 3) создание понятного каталога товаров, доставляемых по почте. Причем каталог стал периодическим изданием, а не нерегулярно появляющейся рекламой захватывающих “выгодных приобретений”. Было полностью покончено с существовавшей традицией посылочной торговли оказывать давление на фермера, преувеличивая достоинства товара, но давать достоверное описание предлагаемых товаров. Этот каталог должен был стать для фермера “книгой желаний”. Книгой, которая стала в семье фермера немногим менее значащей чем «Библия». В 1933 году, *Sears, Roebuck & Co.* выпустила первый, ставший знаменитым на всю Америку, рождественский каталог “*Sears Wishbook*”;
- 4) главной целью стало создание постоянного потребителя, для этого нужно было убедить его в надежности каталога и компании, стоящей за ним. Это было обеспечено реализацией политики «Качество гарантируется, или возвращаем деньги» (за 100 лет до принятия аналогичных условий торговли в Законе РФ «О защите прав потребителей»!);
- 5) наконец, обученный персонал — когда компания *Sears* формировалась как предприятие, необходимых навыков у людей большей частью не было. Не было, например, ни бухгалтеров, сведущих в новых требованиях управления запасами, ни художников, чтобы иллюстрировать каталоги, ни клерков с опытом обработки огромной массы заказов.

Именно Джулиус Розенвальд (*Julius Rosenwald*) превратил детище г-на Сизерса и Альва Робака в мощное коммерческое предприятие. «Он построил эффективную организационную структуру. Одним из первых он предоставил менеджерам максимум полномочий и полностью возложил на них ответственность за конечный результат. Позже каждый сотрудник получил свою долю в собственности компании. Таким образом, г-н Розенвальд является отцом не только *Sears, Roebuck & Co.*, но и “революции в распределении продукции”, которая изменила Америку XX века и стала одним из важнейших факторов её экономического роста» - отмечает П.Друкер в своей книге «Практика менеджмента»².

Однако вернемся к 1922 году, когда бизнес *Sears* — рассылка по каталогам товаров в деревни и села — уже находился в кризисе. Сельская глубинка Америки стремительно выходила из изоляции и нагоняла по потреблению городское население. Оба рынка слились в единый массовый рынок, и у розничных компаний, занимавшихся адресной рассылкой — у

² Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 398с., с. 42.

Sears, Montgomery Ward. Руководство *Sears* и *Wards* не могло верно оценить развитие ситуации.

Следующий этап в развитии компании *Sears* начинается в 1925 году открытием нескольких розничных магазинов.

Если на первом этапе преобладающее влияние имел один человек, — Джулиус Розенвальд, то на втором доминирует другой — генерал Роберт Вуд (Robert Wood), который в 1924 году пришел со своей новой идеей в фирму.

В конце войны, генерал Вуд присоединился к *Montgomery Ward* (конкуренту *Sears*) в качестве вице-президента с новой идеей — он увидел, что автомобиль меняет лицо нации, фермерам становятся доступны города. Он уже не олицетворял отдельный рынок, и, в значительной степени благодаря усилиям компании *Sears*, быстрыми темпами приспособивал свой образ и уровень жизни к стандартам городского среднего класса.

Роберт Вуд правильно предсказал, что эти изменения неизбежно ведут к изменениям в посылочной торговле. Его план заключался в создании розничных магазинов на новых автомобильных магистралях, в первую очередь на путях перемещения населения. Однако не смог продать свою идею *Montgomery Ward* и найдя заинтересованность в этом в лице *Sears*, перешел на должность её вице-президента. Началась эра мощной розничной торговли *Sears*. В очередной раз пришлось менять всю структуру компании, сохраняя всего лишь бренд, переучивать старый и набирать новый персонал.

В 1928 году Роберт Вуд был избран президентом *Sears* и сразу вложил 35 миллионов долларов в открытие еще 300 магазинов.

В 1930 году он выдвинул предложение продать автомобильные страховки по почте. 17 апреля 1931 года, дочерняя страховая компания *Allstate insurance company* представила свое видение страховой политики и успешно вышла на новый рынок.

«Чтобы найти источники снабжения и закупок товаров, к функциям розничной торговли прибавилось две новые — разработка товаров и развитие производителей, способных выпускать эту продукцию в больших количествах. Товары “классового рынка” (например, холодильники в 20-х годах) необходимо было переконструировать для “массового рынка” с ограниченной покупательной способностью. Необходимо было создать поставщиков (зачастую на средства компании *Sears* и с помощью обученных компанией менеджеров) этих товаров. Для этого также требовалось еще одно важное нововведение: изменение взаимоотношений между *Sears* и ее поставщиками, в особенности теми из них, в которых закупки *Sears* составляли основную массу торговых операций. Необходимо было разработать и внедрить мероприятия по планированию ассортимента, а также систематически поддерживать сотни мелких предприятий, способных производить товары для массового рынка.

В значительной степени все это осуществил Т.В. Хаузер (T.V. Houser), который на протяжении многих лет был вице-президентом компании по вопросам сбыта. На втором этапе развития *Sears* мероприятия по массовому распределению товаров стали такими же важными, как и создание предприятия, торгующего по почте на первом. И они внесли особый вклад в развитие американской экономики. Фактически к этому времени под брендом «Sears» действовала совершенно новая третья по счету организация.

«Для перехода к розничной торговле также требовались управляющие магазинами. Продажа товаров по почте не готовила сотрудников к управлению розничным магазином. Самым существенным затруднением в первые десять-пятнадцать лет розничной деятельности *Sears*, т.е. почти до начала Второй мировой войны, был дефицит менеджеров. Наибольшей систематичности требовали инновации в сфере обучения менеджеров, и политика компании *Sears* в 30-х годах стала отправным пунктом всей подготовки менеджеров, которая проводится сейчас в американской экономике»³.

В 1942 году *Sears* впервые попадает на страницы *HBR*. Журналист Ричардсон Вуд (судя по всему, однофамилец, а не родственник) писал: «Вероятно, в стране не найдется более популярной корпорации, чем компания почтовой доставки товаров и розничной торговли *Sears*,

³ Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 398с., с. 46.

Roebuck and Company». Журналист Вуд видел надвигающуюся бурю на горизонте. Немцы развивают успех на всех фронтах, а журналист уже заглядывает в послевоенное будущее и пытается предсказать, какие компании в нем окажутся победителями или побежденными (какие страны победят в войне, он, видимо, знал наверняка). *Sears* он пророчит окончательный проигрыш. В выпуске сентябрь — декабрь, в статье с обманчивым названием «Корпорация уходит в политику» («*The Corporation Goes into Politics*»), Ричардсон Вуд развивает любопытную идею: в переходные времена люди «обращаются к крупным компаниям не только как клиенты, но и как граждане, их волнуют не только товары этих корпораций, но и действует ли организация в общественных интересах». И с этой точки зрения плохо выглядела и *Sears*, и прочие розничные цепочки, поскольку перед войной они порушили мечту многих американцев обзавестись собственным магазинчиком.

Но журналист ошибся. К 1948 году объем продаж корпорации достиг миллиарда долларов и в 1950 году в статье HBR под заголовком «Факторы, влияющие на дух сотрудников» («*Factors Influencing Employee Morale*») Уорти повествует о том, как *Sears* выиграла битву с конкурентами благодаря своему вниманию к сотрудникам, в особенности за счет внедренного еще в 1916 году плану распределения прибылей: за 34 года сотрудники превратились в основную группу акционеров, а программа вышла за пределы первоначальной задачи «служить осязаемым доказательством заботы руководства о благополучии коллектива» и сделалась «объединяющим принципом, символом, вокруг которого сплотилась вся организация». Интересы команды и акционеров полностью совпали. Однако счастливое совпадение интересов акционеров и сотрудников длилось, по-видимому, лишь до тех пор, пока Вуд оставался в должности гендиректора (лишнее доказательство в пользу мнения Уорти, что культура «дружественных и свободных отношений между начальством и подчиненными» органически проистекает из верхних слоев иерархии в нижние).

На протяжении последующих десятилетий *Sears* создает значимые компании под другими брендами. Например, такие как *Kenmore Appliances* (производство бытовой техники по рекомендациям *Sears*), *Homart Development Company Craftsman* (строительная компания по возведению торговых предприятий), *DieHard*, (автомобильных аккумуляторов и автосервису), *Silvertone and Supertone* (производства граммофонных пластинок совместно с *Fletcher Record Company*), *Toughskins* (производства одежды).

В середине XX века компания *Sears* становится конгломератом, присоединив к себе *Dean Witter Reynolds* (биржевые операции с фондовыми ценностями с третьим местом в США) и *Coldwell Banker* (крупный оператор на рынках недвижимости). Фактически возникает принципиально новая организация, пятая по счету.

В 1974 году компания строит самое высокое здание в США - *Sears Tower* в Чикаго, которое венчает величайший успех фирмы. Далее её дела идут уже не так блестяще.

У *Sears* появляются мощные конкуренты, которые нередко строят свои торговые центры напротив торговых центров *Sears*, а она ищет новые варианты реализации своего огромного потенциала. Торговый рынок становится менее прибыльным, чем ранее. *Sears* не справляется с конкуренцией со стороны *Walmart* и *Toys-R-Us*: в полностью децентрализованной компании, где «местные управляющие распорядились своими магазинами, словно феодалскими уделами, и оставались глухи к распоряжениям сверху», все эти соперники считались «мелочью, из-за которой не стоит волноваться» и «уж на моей территории с ними проблем не будет». Фирма становится чрезвычайно большой, неуклюжей и высшее руководство начинает ощущать свою беспомощность.

Гендиректор Эд Бреннан пытался в 1980-х восстановить централизацию, но все его реформы — привлечение национальных брендов, согласие принимать кредитные карточки других компаний, сокращение 48 000 рабочих мест (!), упрощение логистики, введение женских отделов, управление закупочными организациями, пилотные проекты автомобильных, мебельных и отделочных магазинов — так и не повлияли на спад продаж.

Начинается интенсивный поиск вариантов реструктуризации бизнеса, поиск более конкурентных позиций на многих рынках не только в США.

В 1981 году, начиная с создания совместной с *IBM* фирмы *Prodigy*, проникает на финансовые рынки и одной из первых в 1985 году реализует работу с кредитными картами. Хотя это направление особых выгод компании не приносит – очень уж далековато от основного бизнеса (вспомните рекомендации консалтинговой фирмы *McKenzie*), только обслуживает торговлю, и в 2003 году *Sears* продает этот бизнес.

В 1993 году *Sears* прекращает продажи по большинству каталогов вследствие падения продаж и прибыли. Одновременно совершенствует принципы торговли.

В 1993 году *Sears* продает престижное высотное здание в г. Чикаго и переводит свой центральный офис в *Hoffman Estates* штата Иллинойс. Хотя представительство компании оставалось в *Sears Tower* до 2009 года.

Sears часто фигурирует в статьях на рубеже 1980-х — 1990-х, в которых отмечается рост активности акционеров и требований более справедливого распределения дивидендов. В 1992 году отделение авторемонта подверглось обвинению в мошенничестве, а страховой отдел компании понес существенные убытки из-за урагана Эндрю. Кульминацией бед стал мятеж акционеров, который профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Позен задокументировал в 1994 году в «Хронике организованной борьбы акционеров» («*A Chronology of an Institutional Shareholder Campaign*»). Бреннан проиграл и вынужден был уйти. Комитет назначил новых членов совета директоров.

К власти пришел Артур Мартинес — и компания вновь ожила. Новый гендиректор укрепил розничную торговлю, применив тот же подход, что и в армии: разбор полетов и смена курса. Подробно этот метод раскрывает в своей статье Паскаль. Результаты впечатляющие. В январско-февральском номере 1998 года Энтони Руччи, Стивен Керн и Ричард Квинн писали: «Уже ни для кого не новость, что за последние пять лет *Sears, Roebuck and Company* радикально изменила метод ведения бизнеса и фантастически улучшила свои финансовые показатели». Эти инсайдеры подробно рассказали историю розничной цепочки в классическом труде «Цепочка сотрудник-клиент-доход в *Sears*»⁴.

Вкратце: Мартинес и его команда не только расширили и ускорили внедрение многих стратегий, начало которым положил еще Бреннан, но вновь сосредоточили внимание на сотрудниках, выстроив «благоприятный цикл»: создавали такие рабочие места, где сотрудникам было приятно и интересно взаимодействовать с коллегами и энтузиазм сотрудников создавал замечательную атмосферу для клиентов. Доходы росли, благодаря чему в компанию пришли новые инвесторы. 1992 год закончился минусом в \$3,9 млрд, но первый же год реформ принес \$725 миллионов и 56% прирост дивидендов.

В 2003 году *Sears* отделяет сервис-центры, в которые развилось бывшее её отделение *DieHard*, а за год до этого продает неразвившийся бизнес по прокату автомобилей.

В 2005 году путем слияния с *Kmart* (г.Трой штата Мичиган) возникает *Sears Holdings Corporation (S.H.C)*. В рамках этой корпорации реализуется накопительная система бонусов для клиентов. Корпорация теперь охватывает покупателей многих слоев населения, среди которых немало достаточно обеспеченных, способных часто совершать покупки из всей очень обширной номенклатуры товаров этой корпорации – надо же удерживать чем-то покупателей, которые могут воспользоваться услугами конкурентов.

В рамках этой системы вводятся накопительные карты различных рангов для разных покупателей: член клуба *Sears*, VIP-Серебро, VIP-Золото, Платиновая и VIP-Эксклюзив. Покупатели с такими картами получают от одного до двух очков на каждый доллар купленного товара. Далее эти очки переводятся в доллары, которые можно добавлять при последующих покупках.

В марте 2009 года *Sears* приобретает социальную коммерческую систему электронной торговли *Delver* с филиалом в Израиле. Электронная коммерция значительно повышает конкурентоспособность *Sears Holdings Corporation*. Как говорится: склад один, а вариантов реализации товара становится больше и оборот резко возрастает.

⁴ [“The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”](#).

Однако торговый бизнес в целом становится ожесточеннее, и прибыли падают. Мы еще можем оказаться свидетелями многократных преобразований в деятельности *Sears, Roebuck & Co.*, но одно очевидно, что эта компания благодаря решительным действиям топ-менеджеров достаточно своевременно реагирует на большинство вызовов при возрастающих темпах изменений во внешней среде.

Этому, наверное, способствует механизм участия в прибылях не только топ-менеджмента, заложенный в 20-е годы прошлого столетия Джулиусом Розенвальдом. Он также ввел систему оплаты труда менеджеров торговых отделений с высокой долей процента от продаж. Это и понятно, потому что каждый такой менеджер фактически был предпринимателем в большом и слаженном механизме управления компанией. Он имел значимые полномочия по подбору и продвижению товаров в зоне своей ответственности.

Руководство *Sears* в 1992 году также попыталось распространить систему участия в продажах на заработную плату большинства работающих. К базовой почасовой заработной плате в любом месте от \$3.50 до \$6 в час стали доплачивать комиссионные в пределах от 1% до 11%. Причем не каждому свой процент, а одинаковый всем в каждой секции магазина по итогам работы за квартал. Эта новая система заработной платы, нередко составляющая до 40% от общего заработка, была введена, "чтобы быть успешным в этой высококонкурентной среде. Однако ассортимент, правильно подбираемый под изменяющиеся потребности покупателей, оказывал неизмеримо большее влияние на продажи⁵.

В начале октября 2007 года *Sears* уменьшает ставки комиссионного вознаграждения для работников во многих департаментах (от 1% до 4%). В 2011 году ставки комиссионного вознаграждения были еще снижены на 2% в департаментах электроники, ювелирных изделий, бытовой техники. Во многих магазинах сейчас просто платят почасовую заработную плату без учета продаж, так как от линейного персонала продажи практически не зависят, а уровни зарплат в стране настолько возросли, что в условиях жесткой конкуренции не только на рынках товаров, но и на рынке труда нанимаемым работникам надо гарантировать высокую заработную плату и на дифференцированные доплаты не хватает. С другой стороны, уровень квалификации и ответственности молодого поколения таков, что его представителей уже целесообразно стимулировать процентом с продаж даже на уровне менеджеров и покупателей надо удерживать профессиональными рекомендациями, особенно при выборе одежды, а не обеспечивать продажи «любой ценой». На Интернет-продажах сохраняется 3% комиссии на всех каталогах, так как умение «захватить покупателя» для оператора этого рынка очень важно. Просто любопытные в Интернет-магазин обращаются редко.

Для закрепления же кадров в начале 2008 года наравне с прямой почасовой оплатой труда вводятся скидки до 20% на одежду, обувь и украшения, приобретаемые в *Sears* и 10% на все остальные товары. Если работники используют внутренний сайт Интернет-магазина, то получают 30% скидки с оплаты доставки и обработки заказа любого размера.

Однако все не так уж надежно в фирме *Sears*. В торговом бизнесе изменения нарастают и вот 2013 года для фирмы складывается неудачно. Закрылось 130 магазинов, уволено более 5000 сотрудников. Из-за недостатка свободных средств для предпраздничных закупок компания продает недвижимость, сворачивает бренд *Lands' End* и собирает \$625 миллионов за счет необеспеченных займов и варрантов.

Тревожно наблюдать за этими событиями. Ведь *Sears* славится качественной аналитической клиентских данных. Фирма даже предоставляет услуги по аналитике другим организациям (и скрывает имена своих специалистов, чтобы их не переманили).

Увы, в глазах среднестатистического клиента у *Sears* на данный момент нет никаких конкурентных преимуществ. Почему нужно покупать инструменты именно тут, а не в *Home Depot*, *Harbor Freight Tools*, *Kam Appliances* — в супермаркетах, в магазинах со скидкой, в специализированных магазинах? Зачем покупать одежду в *Kmart*, а не в более модных *Target*? Чем *Sears* отличается от более дешевого *Walmart* или от более удобного *Amazon*?

⁵"Sears Sees Falling Sales on TVs, Computers and DVDs as Fourth Quarter Profit Drops 13%". Quarterly Retail Review. February 27, 2010.

Можно было бы решить, что эта компания попросту выдохлась, ведь за последние 50 лет средняя продолжительность жизни фирмы из списка S&P 500 сократилась с 60 лет до 20 и менее — об этом нам недавно напомнил один теоретик. *Sears*, основанная в 1886 году, в список S&P 500 вошла лишь в 1957-м уже в возрасте 71 года, и ей недавно исполнилось 128 лет (то есть вдвое дольше обычного срока жизни организации), когда при закрытии биржи 4 сентября 2014 года она выбыла из списка, уступив место химическим заводам корпорации *Lyondell Basell*...

«Но, возможно, ее нынешние трудности — лишь неприятный промежуток в долгой истории, полной препятствий и кризисов. Возможно, на тонущий корабль снова придет хороший капитан и спасет его от окончательного крушения. А может быть, этого и не случится. Если история *Sears* чему-то нас и учит, то вот вам урок: великие бизнес-идеи в руках великих гендиректоров оказываются чрезвычайно эффективны, но продолжить реализовывать их (особенно после их ухода) трудно — и все же этот подвиг кому-то удается повторять снова и снова. Возраст компании, возможно, играет против нее, однако отнюдь не обрекает ее на поражение» (2011).

Однако события стали развиваться не по лучшему сценарию.

В 2013 году в компании трудилось 2 тыс. работников, но её финансовые показатели уже вызывали тревогу.

В 2015 и последующие годы компания вышла в «стабильную убыточность» и стала сокращать количество магазинов. Пыталась интенсифицировать Интернет-торговлю, но уже проиграла народившимся гигантам этого вида торговли.

В январе 2019 года суд Чикаго признал компанию банкротом, но было принято решение попытаться как-то сохранить МАРКУ. Бизнес был куплен другой мощной торговой сетью. Однако количество магазинов с вывеской «*Sears*» *продолжает сокращаться*. Их уже меньше 200 единиц.

По материалам, опубликованным в англоязычной версии открытой энциклопедии «Wikipedia»⁶, а также статьи Андреа Ованс «Компании *Sears* не впервой оправляться от поражений» *Harvard Business Review*, 10.11.2014 [<http://hbr-russia.ru/upravlenie/operatsionnoe-upravlenie/p14836/#ixzz40tXqowjo>] и другим источникам.

Вопросы по кейсу №2

1. Какие организационные инновации и как реализовывала *Sears* в ходе своего развития, с именами каких руководителей они связаны?
2. Какие маркетинговые инновации и как использовала *Sears* в ходе своего развития, с именами каких руководителей они связаны?
3. Можно ли в данном материале выявить другие инновации фирмы?
4. Оцените своевременность и эффективность реализованных фирмой инноваций.

4) Вопросы к зачету

Инновации, инновационный процесс и инновационная деятельность

1. Сущность и понятие инновации. В чем отличие инновации от новшества? Виды инноваций. Группировка инноваций по степени радикальности и глубине вносимых ими изменений.
2. Инновационный процесс и его составляющие. В какой момент может идти речь о том, что инновация создана? Чем завершается процесс освоения инновационного продукта?

⁶ <http://en.wikipedia.org/wiki/Sears>

3. Жизненный цикл инновации. Представление о цикле работ «исследование – производство».
4. Теория диффузии инноваций. Среда и скорость распространения инновации в этой среде.
5. Трансфер инноваций. Правило трансфера инноваций. Сети трансфера инноваций. Сущность экстеншн деятельности в сельском хозяйстве.

Субъекты и объекты инновационного развития экономики

6. Инновационный проект и его признаки. Цели и стратегия инновационного проекта.
7. Сущность управления инновационными проектами. Основы планирования работ по инновационному проекту. Ленточный и сетевой графики работ и особенности их использования.
8. Руководство творческими коллективами.
9. Научные и дизайнерские организации. Университеты уровня 3.0.
10. Научные и технические парки: сущность, зарубежный и отечественный опыт.
11. Кластер: понятие, сущность использования в науке и практике.
12. Технологические платформы; сущность, зарубежный и отечественный опыт.
13. Основные варианты финансирования научных исследований и инновационной деятельности. Государственно-частное партнерство.
14. Как осуществляется государственная поддержка инновационного развития в различных странах мира и у нас?

Институциональная среда инновационного развития экономики

15. Сущность институциональной среды. Что и как влияет на инновационное развитие экономики?
16. Особенности сельскохозяйственного производства и их влияние на аграрный бизнес.
17. Роль научно-технического прогресса в развитии экономики и АПК. Институциональная среда отечественного АПК
18. Сущность инновационной деятельности в сельском хозяйстве. В чем заключается её отличие от аналогичной деятельности в промышленности?
19. Объекты инновационного развития в сельском хозяйстве. Особенности восприятия и освоения аграриями инноваций.
20. Формы инновационной деятельности в сельском хозяйстве. Какие из них и в каких случаях реализуются?
21. Методы инновационной деятельности и особенности их применения.
22. Опытно-демонстрационная деятельность сельскохозяйственного консультирования и её значимость.
23. Сети трансфера инноваций в сельском хозяйстве.
24. Основные модели экстеншн деятельности в сельском хозяйстве.

6.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания

Контроль усвоения дисциплины «Инновационный менеджмент» осуществляется с использованием традиционной системы.

Таблица 7

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания
Зачтено	Данную оценку заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы. В крайнем случае зачет ставится студенту, если он частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Не зачтено	оценку «не зачтено» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнены даже в минимально необходимом объеме, практические навыки не сформированы.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Козлов В.В., Козлова Е.Ю. Инновационный менеджмент в АПК. Учебник. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2015.
2. Ивасенко А.Г., Никонова А.О., Сизова А.О. Инновационный менеджмент: учебное пособие для студентов учебных заведений, обучающихся по направлению «Экономика» и экономическим специальностям – М.: КНОРУС, 2009

7.2. Дополнительная литература

3. Руководство по сбору и анализу данных по инновациям (Руководство Осло) – Совместная публикация ОЭСР и Евростата /Изд 3-е , Пер. с англ. (по соглашению с ОЭСР). - М.: “Центр исследований и статистики науки” (ЦИСН) Министерства образования и науки РФ, 2006.[эл.ресурс]https://www.hse.ru/data/2011/09/05/1267119067/oslo_ru.pdf.
4. Инновационный менеджмент: учебное пособие / О. В. Зинина, З. Е. Шапорова; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Красноярский государственный аграрный университет. - Красноярск: Красноярский гос. аграрный ун-т, 2011. - 127 с.
5. Организация инновационной деятельности в АПК /В.И. Нечаев, В.Ф. Бирман, И.С. Санду, Ю.И. Бершицкий, А.В. Богововиз; Под ред. В.И. Нечаева. – М.: КолосС, 2012.
6. Организация трансфера инноваций в сельском хозяйстве субъекта Российской Федерации: научное издание / В. В. Козлов [и др.]; ред. В. В. Козлов; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. - Москва: Росинформагротех, 2011. - 236 с.
7. Баутин В.М., Козлов В.В., Козлова Е.Ю. Инновационная деятельность в сельскохозяйственном консультировании региона.– М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2003.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.gks.ru> «Росстат» - открытый доступ.
2. <http://www.mcx.ru> Министерство сельского хозяйства РФ – открытый доступ.
3. <http://www.anrb.ru/uploads/files/RTTN.pdf> Российская сеть трансфера технологий – открытый доступ.

9. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для проведения лекций, практических занятий, выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Инновационный менеджмент» необходимы

ПК, имеющие интегрированный пакет программ Microsoft Office for Windows (версии 2003 и 2007) со следующими приложениями (табл.9):

Таблица 9

Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование раздела учебной дисциплины	Наименование программы	Тип программы	Автор	Год разработки
1.	Темы №1-12	WORD	текстовый процессор	Microsoft	1983
2.	Темы №1-12	EXCEL	табличный процессор	Microsoft	1984
3.	Темы №1-12	POWER POINT	система по созданию красочных, наглядных презентаций	Microsoft	1987
4.	Темы №1-12	OUTLOOK	пакет прикладных программ для организации работы с электронной почтой, планирования рабочего времени, деловых и личных контактов.	Microsoft	1997

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Таблица 10

Сведения об обеспеченности специализированными аудиториями, кабинетами, лабораториями

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы (№ учебного корпуса, № аудитории)	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	2
Учебная аудитория для занятий лекционного типа: корпус №14 (Тимирязевская, д. 39), 209	1. Экран параболический 1 шт. (Инв.№ 35247) 2. Доска белая– 1 шт. (Инв.№ 558762) 3. Моноблок 2-х местный без спинки -34 шт. (Инв.№ 560939) Моноблок 2-х местный со спинкой -4 шт. (Инв.№ 560940) 4. Стол двухместный– 1 шт. (Инв.№ 332088) 5. Демонстративный альбом - флипчарт – 1 шт. (Инв.№ 332078)
Учебная аудитория для занятий семинарского типа: корпус №14 (Тимирязевская, д. 39), 211	1. Проектор – 1 шт. (Инв.№ 35203) 2. Моноблок 2-х местный без спинки -14 шт. (Инв.№ 560939) Моноблок 2-х местный со спинкой - 4 шт. (Инв.№ 560940) 3. Стол двухместный 1 шт. (Инв.№ 332088) 4. Доска белая– 1 шт. (Инв.№ 332050) 5. Экран портативный на штативе - 1 шт. (Инв.№ 332049) 6.. Демонстративный альбом - флипчарт – 1 шт. (Инв.№ 332078)
Центральная научная библиотека имени Н.И. Железнова, читальный зал	
Студенческое общежитие, комната для самоподготовки	

11. Методические рекомендации студентам по освоению дисциплины

Необходимым условием эффективной работы студентов на практических занятиях по дисциплине «Инновационный менеджмент» является изучение необходимого теоретического материала. При изучении каждого раздела дисциплины проводится контроль знаний с целью проверки и коррекции хода освоения теоретического материала и практических умений и навыков. Контроль знаний проводится по графику в часы практических занятий по основному расписанию. Студент обязан отчитаться по всем учебным разделам дисциплины; к промежуточной аттестации допускаются студенты, сдавшие все задания, предусмотренные программой.

Выполнение большинства практических и домашних заданий потребует от студента самостоятельного поиска информации по теме изучения.

Методические рекомендации к практическим занятиям

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную и дополнительную литературу, рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики, ответить на контрольные вопросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

В ходе занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия: вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студента

Самостоятельная работа студентов организуется в соответствии с настоящей рабочей программой. Студент обязан в полном объеме использовать предусмотренное время для изучения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение.

Во время самостоятельной работы студент прорабатывает материал обязательной и дополнительной учебной литературы. В случае возникновения затруднений в освоении материала студент обращается к преподавателю за разъяснением во время, отведенное для индивидуальных консультаций.

Подготовка к контрольным мероприятиям

Текущий контроль проводится на каждом аудиторном занятии. Формы и методы текущего контроля: устный опрос, дискуссия, выполнение групповых заданий, выполнение индивидуальных заданий.

Виды и формы отработки пропущенных занятий

Задолженности по текущему и промежуточному контролю можно сдавать в период, установленный правилами вуза и соответствующими распоряжениями компетентных лиц:

По посещению – путем самостоятельного изучения вопросов и выполнения тестовых заданий по пропущенной теме.

По выполнению контрольных заданий – путем написания и защиты соответствующих контрольных заданий по мере их готовности.

Студент, пропустивший занятия обязан получить от преподавателя индивидуальное задание, предусмотренное учебным планом, выполнить и защитить его. Прием и защита индивидуальных заданий проводятся в часы и дни, установленные преподавателем.

Если студент не прошел текущий контроль, он продолжает учиться и имеет право проходить следующий текущий контроль по этой дисциплине. Графики пересдач составляются на кафедре. В конце семестра на основании поэтапного контроля обучения принимается решение о допуске студента к промежуточной аттестации или освобождении от нее.

К промежуточной аттестации допускаются студенты, сдавшие все задания, предусмотренные программой. Если студент имеет задолженности по текущему контролю, то до промежуточной аттестации студент не допускается и считается задолжником по этой дисциплине.

12. Методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине

При разработке рабочей программы дисциплины «Инновационный менеджмент» могут быть сформированы различные варианты тематических планов лекций и форм их проведения. При этом должна обеспечиваться координация, согласованность этих видов занятий, разграничение рассматриваемых на них вопросов. Некоторые вопросы по усмотрению автора рабочей программы в зависимости от методического обеспечения учебного процесса сгруппированы в укрупненные темы, использованы для формулировки тем дискуссий, тематических лекций. Тематика может корректироваться, уточняться.

В лекциях рассматриваются только те вопросы, которые не выносятся на самостоятельное изучение. Определенная часть времени лекции выделяется на то, чтобы сориентировать студентов в использовании рекомендуемой литературы и других элементов учебно-методического комплекса, предоставляемых в их распоряжение. Детально рассматриваются основные термины и категории, что позволяет студентам освоить профессиональную терминологию и легко адаптироваться к реальным условиям производственной, научной и образовательной деятельности.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования различных видов оценочных средств. Устные опросы целесообразно проводить во время практических занятий, а также при проведении зачета в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности.

дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала. Письменные творческие задания в форме эссе позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе. Эссе проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям.

Решение ситуационных заданий осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) студента по решению практической ситуационной управленческой задачи.

Задания, требующие изучения значительного объема материала, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. Решение ситуационных заданий с глубоким обоснованием представляются на проверку в письменном виде.

При оценке решения ситуационного задания анализируется понимание студентом конкретной ситуации, правильность выбора документов, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки теоретического материала.

Решение заданий в тестовой форме проводится в течение изучения дисциплины. Преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники для подготовки.


Каждому студенту отводится на тестирование время, соответствующее количеству тестовых заданий. До окончания теста студент может еще раз посмотреть все свои ответы на задания и при необходимости внести коррективы.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.

Дискуссии происходят в виде обсуждения заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

Программу разработал:

Козлов В.В. д.э.н., профессор



РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу дисциплины Б1.В.10 «Инновационный менеджмент»
ОПОП ВО по направлению: 38.04.01 "Экономика",
направленность «Инновационное развитие экономики АПК»
(квалификация выпускника – магистр)

Телегиной Жанной Анатольевной, профессором кафедры «Организации производства» ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева, доктором экономических наук (далее по тексту рецензент), проведено рецензирование рабочей программы дисциплины «Инновационный менеджмент» ОПОП ВО по направлению 38.04.01 "Экономика", направленность «Инновационное развитие экономики АПК» (магистратура)», разработанной в ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева», на кафедре управления (разработчик – Козлов Вячеслав Васильевич, профессор кафедры управления, доктор экономических наук).

Рассмотрев представленные на рецензирование материалы, рецензент пришел к следующим выводам:

1. Предъявленная рабочая программа дисциплины «Инновационный менеджмент» (далее по тексту Программа) *соответствует* требованиям ФГОС ВО по направлению 38.04.01 "Экономика". Программа *содержит* все основные разделы, *соответствует* требованиям к нормативно-методическим документам.

2. Представленная в Программе *актуальность* учебной дисциплины в рамках реализации ОПОП ВО *не подлежит сомнению* – дисциплина относится к вариативной части учебного цикла – Б1.В.

3. Представленные в Программе *цели* дисциплины *соответствуют* требованиям ФГОС ВО направления 38.04.01 «Экономика».

4. В соответствии с Программой за дисциплиной «Инновационный менеджмент» закреплено *7 компетенций*. Дисциплина «Инновационный менеджмент» и представленная Программа *способна реализовать* их в объявленных требованиях.

5. *Результаты обучения*, представленные в Программе в категориях знать, уметь, владеть *соответствуют* специфике и содержанию дисциплины и *демонстрируют возможность* получения заявленных результатов.

6. Общая трудоёмкость дисциплины «Инновационный менеджмент» составляет 2 зачётные единицы (72 часа).

7. Информация о взаимосвязи изучаемых дисциплин и вопросам исключения дублирования в содержании дисциплин *соответствует* действительности. Дисциплина «Инновационный менеджмент» взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 38.04.01 «Экономика» и возможность дублирования в содержании отсутствует.

8. Представленная Программа предполагает использование современных образовательных технологий, используемые при реализации различных видов учебной работы. Формы образовательных технологий *соответствуют* специфике дисциплины.

9. Программа дисциплины «Инновационный менеджмент» предполагает занятия в интерактивной форме.

10. Виды, содержание и трудоёмкость самостоятельной работы студентов, представленные в Программе, соответствуют требованиям к подготовке выпускников, содержащимся во ФГОС ВО направления 38.04.01 «Экономика»

11. Представленные и описанные в Программе формы *текущей* оценки знаний (как в форме выполнения групповых и индивидуальных заданий, выполнения рефератов, их презентации и обсуждения результатов), соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

Форма промежуточного контроля знаний студентов, предусмотренная Программой, осуществляется в форме зачета, что соответствует статусу дисциплины, как дисциплины вариативной части учебного цикла – Б1.В ФГОС ВО направления 38.04.01 «Экономика».

12. Формы оценки знаний, представленные в Программе, соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

13. Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено: основной литературой – 2 источника (базовые учебники), дополнительной литературой – 5 наименований. Интернет-ресурсы – 3 источника и соответствует требованиям ФГОС ВО направления 38.04.01 «Экономика».

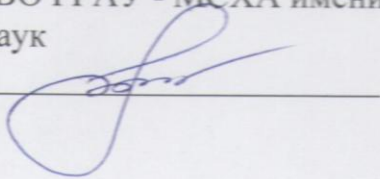
14. Материально-техническое обеспечение дисциплины соответствует специфике дисциплины «Инновационный менеджмент» и обеспечивает использование современных образовательных, в том числе интерактивных методов обучения.

15. Методические рекомендации студентам и методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине дают представление о специфике обучения по дисциплине «Инновационный менеджмент».

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

На основании проведенного рецензирования можно сделать заключение, что характер, структура и содержание рабочей программы дисциплины «Инновационный менеджмент» ОПОП ВО по направлению 38.04.01 «Экономика», направленности «Инновационное развитие экономики АПК», разработанная Козловым Вячеславом Васильевичем, профессором кафедры управления, д.э.н., соответствует требованиям ФГОС ВО, современным требованиям экономики, рынка труда и позволит при её реализации успешно обеспечить формирование заявленных компетенций.

Рецензент: Телегина Ж.А., профессор кафедры организации производства
ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева, доктор экономических наук



« 02 » сентября 20 19 г.