

**Магистратура. Обязательный модуль по выбору «Предприятие как гетерогенная организация»
(3 кредита, 108 часов)**

Автор	Стадник В.В., доктор экономических наук, профессор, Хмельницкий национальный университет
Место модуля в образовательном процессе	Вариативный элемент в рамках обязательного модуля по выбору «Корпоративная культура гетерогенной организации»
Цель	Формирование профессиональной компетентности магистра к управлению гетерогенными организациями, позволяющей формировать и развивать профессиональную корпоративную культуру, способствующую эффективному организационному взаимодействию, превращению организации в самообучающуюся для обеспечения ее конкурентоспособности и динамического развития
Формируемые компетенции	СПК-МА-6 Владение основами управления гетерогенными организациями СПК-МА-8 Способность формировать и развивать профессиональную корпоративную культуру гетерогенной организации СПК-МА-9 Владение способами профилактики и урегулирования конфликтов в гетерогенных организациях
Образовательные результаты	Знание особенностей гетерогенных организаций и их корпоративной культуры в контексте управления их функционированием и развитием Умение проектировать организационное развитие с учетом факторов гетерогенности Умение управлять человеческим капиталом гетерогенных организаций посредством развития корпоративной культуры Владение методиками изучения организаторских способностей и навыков менеджеров гетерогенных организаций Умение организовывать совместную деятельность и межличностное взаимодействие персонала гетерогенной организации, минимизировать деструктивные последствия конфликтов Умение выстраивать процессы образовательного менеджмента в гетерогенном контексте в институциональном, функциональном, инструментальном смыслах Формирование мотивации к организации профессиональной деятельности в области управления гетерогенными организациями и развитием их корпоративной культуры
Структура модульного элемента	Модульный элемент состоит из 6 тем, на изучение которых отводится 108 часов, из них аудиторных – 36 часов, самостоятельной работы – 72 часа, итоговая форма контроля – портфолио проектных и творческих работ как форма реализации принципа компетентностного подхода

Структура модульного элемента

Дидактические единицы	Методы и формы организации учебного процесса	Формы контроля и оценки	Количество часов	Литература
<p>1. Концепция многообразия (разнообразия, гетерогенности) в теории фирмы и экономике предприятия</p> <p>Многообразие, разнообразие и гетерогенность: гносеологическое родство понятий. Эволюционная экономическая теория и разнообразие природных и проектируемых систем. Общая характеристика организации (предприятия) как открытой эволюционирующей системы. Системная парадигма Я. Корнаи. Предприятие как многомерный мультипространственный объект.</p> <p>Агрессивность внешней среды и разнообразие как условие сохранения жизнедеятельности предприятия. Закон необходимого разнообразия в управлении.</p> <p>Гетерогенность предпочтений участников экономических процессов. Отношенческий (контрактный) подход в теории фирмы. Работа Р. Коуза «Теория фирмы» в контексте факторов гетерогенности.</p> <p>Развитие научных подходов к управлению разнообразием в теории фирмы. Исследования Дж. Дайера и Ч. Синха. Издержки гетерогенности. Предприятие как механизм достижения компромисса между участниками общей</p>	<p>Вводная лекция медиа- презентация «Концепция многообразия (гетерогенности) в теории фирмы (предприятия)» Круглый стол «Теория эволюции и многообразия природных и проектируемых систем».</p> <p>Рефераты: «Системно-интеграционная теория предприятия»; «Гетерогенность экономических ресурсов и мультифакторность экономических процессов»; «Организация-гетерархия как результат влияния</p>	<p>Составление матрицы гетерогенности предприятия Разработка модели предприятия как гетерогенной системы. Фронтальный анализ работы в группах. Письменное рецензирование рефератов</p>	<p>18 Л – 2 П – 4 СРС - 12</p>	<p>17; 18; 32; 34; 35; 38; 40; 47; 50; 57; 58; 60; 74-76; 80</p>

<p>деятельности. Системно-интеграционная теория предприятия Г.Б. Клейнера.</p> <p>Гетерогенность в экономике предприятия как атрибут продуктов, ресурсов и предпочтений. Ресурсная теория предприятия Б. Вернерфельта. Гетерогенность экономических ресурсов и мультифакторность экономических процессов.</p> <p>Основные понятия: многообразие, гетерогенность, система, экономическая система, предприятие, экономическая эволюционная теория, факторы гетерогенности предприятия, теория фирмы, ресурсный подход в теории фирмы, отношенческий подход в теории фирмы, системно-интеграционная теория.</p>	<p>гетерогенности на эволюцию экономических систем».</p> <p>Семинар-погружение</p> <p>«Гетерогенность предприятия как атрибут продуктов, ресурсов и предпочтений»</p> <p>Групповая дискуссия и рефлексия.</p>			
<p>2.Предприятие как социоэкономический проект: диалектика единства и многообразия</p> <p>Предприятие в структуре национальной экономики: многообразие видов экономической деятельности и организационно-правовых форм их реализации. Теория конкуренции и дифференциация продуктов и рынков. Факторы гетерогенности в экономической деятельности предприятия и его конкурентоспособность.</p> <p>Внутренняя среда предприятия как синтез техно- и социальной составляющей экономической деятельности. Принципы и методология формирования внутренней среды предприятия.</p>	<p>Проблемная лекция медиа- презентация с элементами эвристической беседы «Предприятие в структуре национальной экономики: диалектика единства и многообразия»</p> <p>Работа в мини группах и семинар-пресс-конференция по результатам работы:</p>	<p>Участие в эвристической дискуссии и комментирование точек зрения и результатов обсуждения.</p> <p>Разработка и защита проектов: «Структура компетенций менеджера гетерогенного предприятия»;</p> <p>Подготовка и защита презентации</p>	<p>18</p> <p>Л – 2</p> <p>П – 4</p> <p>СРС - 12</p>	<p>6; 27; 30; 31; 33; 43; 44; 47; 48; 56; 62; 70; 71; 78</p>

<p>Цели и задачи управления предприятием. Многообразие управленческих функций. Гносеологическая парадигма менеджера и его профессиональные компетенции.</p> <p>Индивидуальная продуктивность и взаимосвязь операций и процессов. Целеполагание как инструмент согласования и координирования деятельности структурных элементов предприятия. Дерево целей.</p> <p>Проблема согласования целей и предпочтений групп стратегического влияния. Условия достижения синергии в менеджменте многообразия.</p> <p><i>Основные понятия: социоэкономическая система, внешняя среда, конкуренция, конкурентоспособность предприятия, внутренняя среда, функции управления, менеджер, компетенции менеджера, целеполагание, дерево целей, группы стратегического влияния, синергия, менеджмент многообразия</i></p>	<p>«Гносеологическая парадигма менеджера гетерогенного предприятия»</p> <p>Тренинг-тестирование «Определение организаторских способностей менеджера»</p> <p>Дискуссия «Проблемы согласования целей и предпочтений групп стратегического влияния и пути их преодоления»</p> <p>Групповая дискуссия и рефлексия.</p>	<p>«Инструменты и методы согласования целей и приоритетов в развитии гетерогенного предприятия»</p> <p>Подготовка и защита презентации «Преимущества гетерогенности в формировании конкурентоспособности современного предприятия»</p> <p>Разработка и защита проекта в мини-группах «Формирование дерева целей развития предприятия с учетом факторов гетерогенности»</p> <p>Перекрестное рецензирование результатов проектной работы участниками проектных групп</p>		
<p>3. Факторы гетерогенности в организационном проектировании и управлении развитием</p> <p>Теория систем и организационное проектирование. Общность целей, разделение</p>	<p>Проблемная лекция медиа-презентация «Факторы гетерогенности в организационном</p>	<p>Участие в дискуссии и комментирование точек зрения и аргументов участников.</p> <p>Составление</p>	<p>18</p> <p>Л – 2</p> <p>П – 4</p> <p>СРС – 12</p>	<p>4; 16; 29; 34; 36; 38; 39; 56; 70-72; 80; 85; 86; 88; 89</p>

<p>труда и задачи организационного проектирования. Элементы и принципы построения организационных структур гетерогенных предприятий. Гетерогенность и департаментализация. Уровни управления и дифференциация управленческих компетенций. Делегирование полномочий и проблема ответственности менеджеров. Нормы управляемости и уровень гетерогенности рабочих групп. Оптимизация управленческих функций в проектировании гетерогенных предприятий. Виды связей и межфункциональное взаимодействие.</p> <p>Факторы, определяющие многообразие организационных структур предприятий. Бизнес-модели гетерогенных предприятий. Технологии организационного проектирования: организационный инжиниринг и реинжиниринг. Матрица SWOT и ее использование для разработки стратегии развития гетерогенного предприятия.</p> <p>Виды организационных структур гетерогенных предприятий и предпосылки их эффективности. Стратегии организационного развития. Модель предприятия Дэвида Старка как организации-гетерархии (сетевой динамической структуры). Стабильные и динамические сети.</p> <p>Основные понятия: организационное проектирование, организационная структура,</p>	<p>проектировании»</p> <p>Круглый стол</p> <p>«Субъекты и объекты организационного проектирования в экономических системах.</p> <p>Функциональный, процессный и системный подходы»</p> <p>Семинар-практикум «Технологии организационного проектирования».</p> <p>Работа в мини группах.</p> <p>Деловая ситуационная игра «Обоснование и разработка стратегии организационного развития гетерогенного предприятия» по материалам действующих предприятий.</p> <p>Групповая дискуссия и рефлексия</p>	<p>сравнительной таблицы</p> <p>«Технологии организационного проектирования – преимущества и недостатки»</p> <p>Разработка и защита планов организационного развития гетерогенных предприятий с использованием матрицы SWOT.</p> <p>Фронтальный анализ работы в группах</p>		
---	---	---	--	--

<p>департаментализация, нормы управляемости, уровни управления, коммуникативные связи, полномочия и ответственность менеджера, бизнес-модель, стратегия, реинжиниринг, матрица SWOT, гетерархия.</p>				
<p>4. Человеческий капитал гетерогенных предприятий</p> <p>Исследования Т.-В. Шульца та Г-С. Беккера и их вклад в создание и развитие теории человеческого капитала. Общий и «специальный» человеческий капитал – отличие в компетенциях и задачах. Объемно-структурные, социально-поведенческие и образовательно-квалификационные характеристики человеческого капитала гетерогенного предприятия.</p> <p>Побудительные мотивы трудовой деятельности людей. Мотивационная среда предприятия и ее влияние на эффективность трудовой деятельности. Структура мотивации и гетерогенность мотивационных предпочтений индивидов. Отличие в мотивационных акцентах содержательных и процессных теориях мотивации и их мотивационная сила.</p> <p>Человеческий капитал в структуре интеллектуального капитала предприятия. Условия эффективности организационного взаимодействия. Лидерство и администрирование в развитии организационного взаимодействия. Коммуникативная культура в организации.</p>	<p>Лекция-визуализация «Функциональный и поведенческий подходы в формировании человеческого капитала гетерогенных предприятий». Круглый стол «Проблемы эффективного использования человеческого капитала на отечественных предприятиях» Работа в мини группах. Семинар-практикум «Формирование мотивационной среды в гетерогенных рабочих группах». Семинар-тренинг «Диагностика причин</p>	<p>Участие в дискуссии о мотивационных предпочтениях персонала современных предприятий. Составление социоматрицы рабочей группы. Подготовка и защита проекта «Управление эффективностью организационного взаимодействия в гетерогенных группах». Тестирование</p>	<p>18 Л – 2 П – 4 СРС – 12</p>	<p>3; 5; 8; 11; 21-25; 27; 30; 31; 42; 48; 49; 52; 55; 63; 64; 67; 68; 70; 73; 77; 79; 81-83; 90; 91</p>

<p>Гетерогенность рабочих групп и проблема дисфункциональности конфликтов. Методы управления конфликтами. Структурный капитал и капитал отношений как организационная «матрица» достижения «синергии многообразия».</p> <p>Структурирование целей развития персонала за факторами гетерогенности. Формы и методы развития персонала гетерогенного предприятия.</p> <p>Основные понятия: человеческий капитал, интеллектуальный капитал, структурный капитал, капитал отношений, факторы гетерогенности персонала, мотивация, структура мотиваций, мотивационная среда, организационное взаимодействие, лидерство, администрирование, конфликт; дисфункциональность конфликтов</p>	<p>и управление конфликтами в рабочих группах».</p> <p>Групповая дискуссия и рефлексия</p>			
<p>5.Корпоративная культура как институциональная основа управления многообразием</p> <p>Поведенческая теория и теория человеческих отношений в решении проблем гармонизации совместной деятельности участников рабочих групп. Исследования Д.Мак-Грегора в области многообразия поведенческих стереотипов работников предприятия.</p> <p>Культурное многообразие гетерогенных предприятий. Институциональная среда</p>	<p>Проблемная лекция медиа-презентация «Корпоративная культура как институциональная основа управления многообразием»</p> <p>Круглый стол «Ценностные установки в формировании стереотипов</p>	<p>Участие в дискуссии об эффективности корпоративных культур в решении проблем гетерогенности. Разработка моделей корпоративной культуры в минигруппах. Заполнение участниками</p>	<p>18 Л – 2 П – 4 СРС - 12</p>	<p>2; 3; 7; 27; 28; 37; 53; 60; 61; 69; 70;</p>

<p>организационного взаимодействия. Формальные и неформальные институты как средства контроля, либерализации и расширения индивидуальных действий, образующих систему общественных отношений. Предприятие как механизм достижения компромисса между разнородными институциональными подсистемами.</p> <p>Исследования Д. Крепса. Корпоративная культура как совокупность норм поведения и философии сотрудничества. Уровни и элементы корпоративной культуры. Ценностные установки как альтернатива регламентам в формировании стереотипов поведения. Эффективность корпоративных культур в решении проблем гетерогенности.</p> <p>Стратегические цели предприятия и типы корпоративных культур. Модель конкурирующих ценностей как координатная плоскость типологии организационных культур. Субкультуры и доминирующая культура транснациональных корпораций – проблема согласования ценностей. Цели и задачи проектирования корпоративной культуры гетерогенных предприятий.</p> <p>Фактор мультикультурности как проблема и конкурентное преимущество современного предприятия.</p> <p>Основные понятия: поведенческие стереотипы, культурное многообразие;</p>	<p>поведения людей» Деловая игра «Согласование ценностей в мультикультурной среде». Групповая рефлексия</p>	<p>сравнительной таблицы «Корпоративная культура и корпоративная стратегия гетерогенного предприятия» и письменное перекрестное рецензирование результатов групповой работы</p>		
--	---	---	--	--

<p><i>корпоративная культура, субкультура, институциональная среда, формальные институты, неформальные институты, мультикультурность</i></p>				
<p>6. Гетерогенное предприятие – самообучающаяся организация Жизненный цикл предприятия и организационные кризисы. Гетерогенность как причина кризиса и новые возможности в развитии предприятия. Роль «менеджмента многообразия» в преодолении организационных кризисов. Реактивные и прогностические стратегии развития предприятия. Особенности функционирования предприятия в эпоху информационного «бума» и экономики знаний. Ключевые компетенции, критические факторы успеха и конкурентные преимущества предприятия. Инновационная деятельность как основной источник формирования конкурентных преимуществ предприятия. Многообразие инноваций и креативность персонала. Взаимосвязь инновационной, конкурентной стратегии предприятия и стратегии развития персонала. Гетерогенность проектных команд как важнейший фактор их результативности и эффективности. Компетентностный подход к формированию стратегии развития предприятия. Диагностика потребности предприятия в новых знаниях для формирования конкурентных преимуществ и устойчивого динамического развития. Управление знаниями как направление HR-</p>	<p>Проблемная лекция медиа-презентация «Гетерогенное предприятие – самообучающаяся организация Дискуссия «Управление многообразием в организационном развитии: проблемы и пути их преодоления» Круглый стол «Образовательный менеджмент как ресурс организационного развития». Семинар-практикум «Диагностика целей развития персонала гетерогенного предприятия с использованием концепции TQM» Работа в мини группах.</p>	<p>Участие в эвристической дискуссии с комментированием точек зрения. Разработка модели компетенций менеджеров образования. Составление сравнительной таблицы «Технологии обучения новым знаниям – преимущества и недостатки» Составление матрицы выбора развития компетенций действующего предприятия. Презентация результатов групповой работы «Организация образовательного процесса в гетерогенных группах: отечественный и</p>	<p>18 Л – 2 П – 4 СРС - 12</p>	<p>1; 9; 10; 12-16; 19; 20; 23; 26; 27; 39; 41; 44; 49; 51; 53; 54; 59; 62; 65; 66; 68; 70-72; 84; 87; 92; 93; 94</p>

<p>менеджмента. Принципы управления непрерывным развитием персонала. Технологии обучения новым знаниям. Образовательный аутсорсинг.</p> <p>Гетерогенное предприятие как самообучающаяся организация. Концепция TQM и целевые образовательные программы в самообучающейся организации. Диффузия знаний, развитие компетенций и создание организационного знания. Модели сетевых образовательных отношений в транснациональных корпорациях.</p> <p>Гетерогенность как педагогическая проблема. Функции образовательного менеджера на предприятии (планирование, проектирование и организация целевых образовательных процессов, мотивирование к участию в программах получения новых знаний, контролирование качества и эффективности образовательного процесса, эвалюация и рефлексия). Показатели эффективности деятельности образовательного менеджера.</p> <p>Особенности организации образовательного процесса в гетерогенных группах. Зарубежный опыт управления развитием персонала с учетом особенностей гетерогенных групп.</p> <p>Основные понятия: жизненный цикл предприятия, организационные кризисы, конкурентная стратегия, инновации, инновационная стратегия, ключевые компетенции, критические факторы успеха,</p>	<p>Рефераты: «История становления образовательного менеджмента»; «Функционально-стоимостный подход в работе образовательного менеджера гетерогенного предприятия»</p>	<p>зарубежный опыт». Оценка структуры и содержания рефератов и результатов групповой работы</p>		
---	---	---	--	--

<p><i>стратегия развития персонала, концепция ТQM, образовательный аутсорсинг, самообучающаяся организация, сетевые образовательные отношения, эффективность образовательного менеджмента.</i></p>				
--	--	--	--	--

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управляя изменениями. СПб. : Питер, 2010. – 221 с.
2. Аровина М.П. Организационная культура как внутреннее социально-экономическое пространство предприятия / М.П. Аровина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: економічна. – Донецьк: ДонНТУ. – 2008. – Випуск 31-1 (128). – С. 17-24.
3. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г.С.Беккер: пер. с англ. / сост., науч. ред., пос-лест. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 652с.
4. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации / М.В.Белоусенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.
5. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг [пер. с англ. под. ред. Л.В. Ковалик]. – СПб.: Питер, 2001. – 228 с.
6. Варламова З.Н. К построению типологии организационных компетенций / З.Н. Варламова // Экономика Крыма. – 2011. – №1(34). – С.123-126.
7. Василенко Н.В. Институциональная среда организаций: характеристики и уровни регулирования [Электронный ресурс] / Василенко Н.В. – Режим доступа: <http://www.vivakadry.com/20.htm>.
8. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч.пос. / Під ред.. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
9. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – СПб. : Речь, 2008. – 128 с.
10. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций / Ч. Вудраф. – М.: НПРО, 2005. – 384 с.
11. Гаудж П. Исследование мотивации персонала: Определение и повышение уровня эффективности лояльности сотрудников методом консультирования / П. Гаудж ; пер. с англ. М. Свиридчук; под научн. ред. И.Тараненко. –

Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

12. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. –2-е изд. / М.А. Гончаров. – М.: КНОРУС, 2008. – 480 с.

13. Грауманн О. Гетерогенность как педагогическая проблема / О. Грауманн, М.Н. Певзнер // Инклюзивное образование: проблемы и перспективы : сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции «Сетевое взаимодействие университетов с социальными партнерами в области инклюзивного образования: международный и региональный аспект» (Великий Новгород, 19-21 мая 2014 года) / сост. Е. В. Иванов. – Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 448 с.

14. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності систем розвитку персоналу інноваційно-активних промислових підприємств / Л.О. Гризовська // Економічний аналіз. – 2014. – Том 15, № 3. – с.12-20.

15. Гуревич Р.С. Інформаційно-телекомунікаційні технології в навчальному процесі та наукових дослідженнях: навчальний посібник / Р.С. Гуревич, М.Ю. Кадемія. – К. :Освіта України. – 2006. – 390 с.

16. Дегтярева С.В. К вопросу о содержании сетевых отношений и их месте в институциональной структуре национальной экономики / С.В. Дегтярева, А.А. Земляков // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 1. – С. 110-115. – для Замазий - ценность

17. Дайер, Джеффри Х. Дележ пирога : распределение ренты в альянсах и сетях / Дж. Х. Дайер, Х. Сингх, П. Кейл ; пер. с англ. Т. Б. Арбузовой, М. А. Сторчезого ; науч. ред. пер. О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 95-112 :

18. Дайер, Джеффри Х. Отношенческий подход : кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ / Дж. Х. Дайер, Х. Сингх ; пер. с англ. Е. А. Архиповой, М. А. Сторчезого ; науч. ред. пер. О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 65-94.

19. Даниленко О.А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації в системі управління персоналом / О.А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 118-123.

20. Джордж С. Всеобщее управление качеством. TQM / С. Джордж, А. Ваймерских. – М.: Виктория плюс, 2002. – 256 с.

21. Докторук Є.В. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства (на прикладі підприємств машинобудування) : автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Євген Валерійович Докторук. – Хмельницький, 2010. – 19 с.

22. Дресвянников В.А. Интеллектуальная деятельность как основа формирования интеллектуального капитала промышленного предприятия: монография / В.А. Дресвянников. – Пенза: ИИЦ ПГУ, 2007. – 164 с.
23. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 38-46.
24. Зубко В.Ю. Развитие различных видов интеллектуального капитала: человеческого, организационного и капитала отношений / В.Ю. Зубко // Креативная экономика. – 2009. – № 12 (36). – С. 60-65.
25. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
26. Йохна М.А. Економічний раціоналізм і соціальна взаємодія у формуванні закономірностей і принципів освітнього менеджменту / М.А. Йохна // Формування ринкової економіки. Спец. випуск, ч. 1. К: КНЕУ, 2012. – С. 178-188.
27. Йохна М.А. Інституційні та ресурсні аспекти міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства: монографія / М.А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 294 с.
28. Йохна М.А. Ментальні моделі дійсності і їх вплив на формування економічної поведінки / М.А. Йохна // Научные труды Донецкого национального технического университета. Сер.: экономическая. – 2011. – Вып. 40-3. – С. 97-104.
29. Какар Р. Философия качества по Тагути: анализ и комментарии / Р. Какар // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 8. – С. 23–31.
30. Калинина Т.В. Рыночная оценка знаний как основа стоимости интеллектуального капитала промышленных предприятий / Т.В. Калинина // Успехи современного естествознания. – 2008. – № 2 – С. 136-139.
31. Камалетдинова А. Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации / А. Б. Камалетдинова // Электронный журнал «Психологическая наука и образование». – 2010. – № 5. Режим доступа: www.psyedu.ru.
32. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Катькало // Вестник СПб ун-та. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 4.
33. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм: пер.с англ. – 2-е изд. / Э.Кемпбелл, Л.К. Саммерс. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
34. Клейнер Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Original scientific paper; Recived: September. – 2005. – № 30.
35. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г.Б. Клейнер // Российский журнал

менеджмента. – 2011. – №3, т.9 – С. 3-28.

36. Коблова Ю.А. Крушение иерархий и феномен «сетевой экономики» / Ю.А. Коблова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – Вып.3(42). – С.27-31.

37. Кондратов М.В. Теоретические подходы к понятию «институциональная среда» / М.В. Кондратов, Р.И. Гарипов // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11–9. – С. 1908-1911.

38. Корнаи Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – № 4.

39. Кочубей Р. В. Определяющие особенности современных сетевых предпринимательских структур / Р. В. Кочубей // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С.150-156.

40. Коуз Р. Природа фирмы / Р. Коуз // Вехи экономической мысли. Теория фирмы: под. ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000.– С.11-32.

41. Кротов А.Ю. Образовательный аутсорсинг как элемент управления современной компанией / А.Ю. Кротов // Креативная экономика. – 2014. – № 2 (86). – С. 88-99.

42. Кудрявцева Е. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Е. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2. – С. 5-16.

43. Кудрявцева Е.И. Когнитивная экономика и когнитивный менеджмент: новая концепция управления человеческими ресурсами / Е. И. Кудрявцева// Управленческое консультирование. – 2014. – № 4(64). – С. 62-69.

44. Кудрявцева Е. Управленческая эффективность менеджеров и ее корпоративная оценка / Е. Кудрявцева// Вестник ИНЖЭКОНа, Серия: Гуманитарные науки. – 2013. – № 4(63). – С. 30-39.

45. Кудрявцева Е. Экспертная оценка управленческой компетентности: проблемы ассессмента / Е. Кудрявцева// Управленческое консультирование. – 2013. – № 11 (59). – С. 14-22.

46. Магдач З.Т. Розвиток освітнього менеджменту у Канаді та США: навч. посіб. / З.Т. Магдач. – Л.: НУ "Львівська політехніка", 2009. – 120 с.

47. Маршалл А. Основы экономической науки / А. Маршалл; пер. с англ. В. И. Бомкин [и др.]; предисл. Д. М. Кейнс. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с. (Серия «Антология экономической мысли»).

48. Морозова Е. Н. Тренинг развития ресурсов руководителя / Е. Н. Морозова. – СПб., 2008.

49. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.

50. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р.Нельсон, С.Уинтер. – М.: Дело, 2000. – 473 с.

51. Олейникова О.Н. Модульные технологии: проектирование и разработка образовательных программ: учебное

пособие / О.Н. Олейникова, А.А. Муравьева, Ю.Н. Коновалова, Е.В. Сартакова. Изд. 2-е, перераб. и доп.- М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2010. – 256с.

52. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей / В. Л. Осецький, І. Л. Татомир // Економічна теорія. –2011. – № 2. – С. 47-57.

53. Певзнер М.Н. Корпоративная педагогика: учебное пособие / М.Н. Певзнер, О. Грауманн, П.А. Петряков. – Великий Новгород : НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – 459 с.

54. Певзнер М.Н. Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / М.Н. Певзнер, Е.В. Иванов, П.А. Петряков, Г.А. Федотова, Р.М. Шерайзина, А.Г. Ширин / сост. И общ. Ред. Иванова Е.В., Певзнера М.Н. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. – 412 с.

55. Петрова І.Л. Управління персоналом, засноване на компетенціях / І.Л. Петрова // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2009. – Вип. 7. – С. 160-166.

56. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: моногр. / Л.І.Піддубна. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

57. Пилипенко А.А. Інституціональні засади управління інтеграційним розвитком підприємства / А.А. Пилипенко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Донецьк: ДонНТУ, 2007. Вып. 103-2. – С.227-234.

58. Плетнёв Д.А. Современная теория корпорации: новые возможности эволюционной парадигмы / Д.А. Плетнёв [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/334608-sovremennaya-teoriya-korporatsii-novye-vozmozhnosti-evolyutsionnoi-paradigmy> (Дата добавления 25.11.2013)

59. Пономаренко В.С. Економіка знань та інноваційна підготовка кадрів / В.С. Пономаренко // Інновації: проблеми науки і практики: монографія. – Х.: «ІНЖЕК», 2006. – С. 53 -70.

60. Попов Е. Организационные рутины предприятия: к синтезу эволюционных и системно-интеграционных подходов / Е. Попов, Н. Хмелькова // Вопросы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 55-62.

61. Попов Е. Эндогенный оппортунизм в теории «принципала-агента» / Е.Попов // Вопросы экономики. – 2005. – №31. – С. 118-130.

62. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

63. Руус Й. Интеллектуальный капитал. Практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем / Пер. с англ. – М.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 436 с.

64. Седова Т.В. Интеллектуальный капитал как основа формирования организации в экономике знаний / Т.В. Седова // Креативная экономика. – 2012. – № 2 (62). – С. 4-9.
65. Сендж П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384с.
66. Скидин О.Л. Социологическое диагностирование в образовательном менеджменте: очерк теории и практики / О.Л. Скидин, В.Н. Огаренко. – Запорожье, 2002. – 214 с.
67. Скоп, Х. І. Структуризація інтелектуального капіталу / Х. І. Скоп // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 3(57). – С. 371 – 379.
68. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2006. – 464 с.
69. Стадник В.В. Интеллектуальный капитал и корпоративная культура в инновационном обществе: теоретические и прикладные аспекты / В.В. Стадник, М.А. Йохна // Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : монография / Под общ. ред. В.И. Дубницкого и М.П. Булеева. т.1 - Донецк, ЮГО-ВОСТОК, 2011. – 574 с. С. 442-454.
70. Стадник В.В. Менеджмент: навч. посібн. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
71. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: моногр. / В.В. Стадник. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 271 с.
72. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 338 с.
73. Стадник В.В. Чинник гетерогенності персоналу у нарощуванні інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства // В.В. Стадник, Л.О. Гризовська // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С.197-204.
74. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия / Д. Старк // Экономическая социология. – 2001. – Т.2, № 2. – С. 115-132.
75. Старк Д. Гетерархия: организация диссонанса / Д. Старк // Экономическая социология. – 2009. – Т.10, № 1. – С. 57-89.
76. Степочкина Е.А. Хозяйственная организация и моделирование ее динамики: монография. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 439 с.
77. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации: Антология / Т. Стюарт. – [под ред. В. Л. Иноземцева]. – М.: Academia, 1999. – 468 с.
78. Суворов В. Синергетическая концепция самоорганизации [Электронный ресурс] / В. Суворов. – Режим доступа:

http://utc.jinr.ru/~masny/students/site2/ideal_5.htm.

79. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників **мотивації праці** у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37-41.

80. Ханнан М.Т. Экология организационных популяций / М.Т. Ханнан, Дж. Фриман // Теория организации : хрестоматия. 2-е изд-е / пер. с англ. под ред. Т.Н. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – С. 416-459.

81. Холлифорд С. Мотивация. Практическое руководство для менеджеров / С. Холлифорд, С. Уиддет. – М.: ГИППО, 2008. – 352 с.

82. Циба В. Т. Системна теорія особистості: регулятивно-детерміністська парадигма [Електронний ресурс] / В.Т. Циба. – Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=45&c=925>.

83. Яненко І.Г. Сутність і структура організаційного капіталу в контексті інноваційного розвитку підприємств / І.Г. Яненко, О.М. Михайлюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/15/yanenkova.php>.

84. Depperu D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures / D. Depperu, D. Cerrato // Working Paper. – № 32: Dipartimento Scienze Sociali-Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 2005. – 27 с.

85. Dosi G. On the Convergence of Evolutionary and Behavioral Theories of Organizations: a Tentative Roadmap / G. Dosi, L. Marengo // Laboratory of Economics and Management, Working Paper Series, 2007.

86. Dieter Ernst. Inter-Firms Networks and Market Structure: Driving Forces, Barriers, Patterns of Control / Ernst Dieter. – Berkeley, CA : University of California, 1994.

87. Lazonick W. Innovative Enterprise and Historical Transformation / W.Lazonick // Enterprise&Society. – 2002. – March. – Vol. 3, №1. – P.3-47.

88. Menard C. Maladaptation of Regulation to Hybrid Organizational Forms / C. Menard // International Review of Law and Economics. – 1998.– Vol. 18. №. 4.

89. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm / E. Penrose. – New York, M.E. Sharpe, 1980. – 265 p.

90. Sofian S. Intellectual capital: an evolutionary change in management accounting practices / S. Sofian, M. Tayles, R. Pike // Bradford University School of Management. Working Paper Series. – 2008. – № 4. – P.29-39.

91. Welbourne T.M. Relational capital: strategic advantage for small and medium-sized enterprises (SMEs) through negotiation and collaboration / T.M. Welbourne // Journal of Business and Economics. – 2008. – V. 18. – №. 5. – P. 438-92.

92. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal.

– 1995. – № 3. – P.171-174.

93. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities / S.G. Winter // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24. – № 10. – P. 991-995.

94. Zollo M. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities / M. Zollo, S.G. Winter // Organization science. – 2002. Vol. – 13. №3. – P. 339-351.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ МОДУЛЯ

Тема 1

Разнообразие, многообразие – наличие множества исходных или неповторяющихся элементов в их определенной совокупности.

Организация – социальное образование (группа людей), функционирующее на относительно постоянной основе, участники которой сознательно координируют свою деятельность для достижения общих целей.

Предприятие, фирма – это экономическая организация, владеющая определенным имущественным комплексом для осуществления предпринимательской деятельности и имеющая статус юридического лица.

Система – это совокупность элементов или отношений, закономерно связанных друг с другом в единое целое, и обладающая свойствами, отсутствующими у образующих ее элементов или отношений.

Экономическая система – это относительно обособленная в пространстве и относительно устойчивая (с точки зрения общественного наблюдателя) во времени часть окружающего мира, обладающая (с точки зрения того же наблюдателя) одновременно свойствами внешней целостности и **внутреннего многообразия** [38]

Гетерогенность (неоднородность, разнородность, смешанность) – несхожесть, «особость» по природе или происхождению частей определенной системы. В социологии – совокупность параметров, демонстрирующих степень разнородности, широкий спектр оттенков общества.

Многообразие экономическое – наличие множества форм собственности, организационно-правовых форм функционирования предприятий, видов экономической деятельности, форм производства и сбыта продукции и т.п. Отображает основополагающий принцип рынка, где производители сами решают: что производить, для кого производить, как производить и как реализовывать. Создает общеэкономическое равновесие, возможность маневра в различных секторах экономики и в сфере решения социальных задач с целью удовлетворения потребностей общества в разных товарах и услугах.

Эволюционная теория в экономике – гетеродоксальное направление в экономической теории, опирающееся на привнесение в экономические исследования свойств современной эволюционной биологии методологических

подходов и рассмотрение процесса организационных изменений в терминах естественного отбора среди популяции субъектов (фирм и других организаций). В качестве самостоятельной научной школы оформилась в середине 80-х годов XX в. после выхода в свет книги Р. Нельсона и С. Уинтера «Эволюционная теория экономических изменений». В центре ее внимания – процессы необратимых динамических изменений в хозяйственной системе [50].

Системная парадигма Я. Корнаи – фокусирует внимание на процессах создания, функционирования, трансформации и ликвидации экономических систем, т.е. систем, продукция которых рассматривается как потенциальный объект процессов потребления, распределения и обмена. Предложена Я. Корнаи в 2002 г. [38]

Гетерогенность в экономике предприятия – дифференциация экономической деятельности по отличительным признакам, позволяющим разнообразить способы удовлетворения общественных потребностей.

Факторы экономической гетерогенности предприятия – включают в себя атрибуты продуктов, ресурсов и предпочтений.

Мультифакторность экономических процессов – это способы (технологии) объединения разных видов ресурсов в процессе их превращения в различные продукты и услуги с целью удовлетворения разнообразных общественных потребностей с учетом предпочтений различных групп потребителей.

Закон необходимого разнообразия – разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта.

Теория фирмы Р. Коуза – институциональное направление в экономической теории, определяющее фирму как совокупность контрактных отношений между участниками по поводу использования и распределения ресурсов; фирма рассматривается как своеобразный институт со своими специфическими правилами и процедурами, регулирующими внутреннее допустимое поведение. Впервые сформулирована Р. Коузом в работе «Теория фирмы» [40].

Ресурсный подход в теории фирмы – основное внимание уделяется проблеме привлечения и эффективного использования ограниченных ресурсов. Ресурсная теория Б. Вернерфельта [92] фокусирует внимание на полезности анализа фирмы с точки зрения не продуктов, а ресурсов и предлагает рассматривать диверсифицированные фирмы скорее как портфели ресурсов, а не портфели продуктов, что расширяет возможности определения перспектив их роста.

Отношенческий подход в теории фирмы – главные акценты в управлении ставятся на процессах формирования взаимовыгодных контрактных отношений между владельцами ресурсов (особенно наиболее ценных). Наиболее полно

представлена в работах Дж. Дайера и Ч. Синха [17; 18].

Системно-интеграционная теория – рассматривает предприятие как целостную многофункциональную систему, интегрирующую ментальные, культурные, институциональные, когнитивные, технологические и поведенческие процессы и взаимодействующую с окружающей средой одновременно и как хозяйствующий субъект и как процессор по каждому из этих видов деятельности. Предложена Г. Клейнером [34].

Тема 2

Социально-экономическая система – относительно обособленное в пространстве, объединенное экономическими целями и относительно устойчивое во времени социальное сообщество, обладающее одновременно свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия в процессе создания потребительских ценностей.

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта (предприятия) – признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствования, фиксирующая способ закрепления и использования хозяйствующим субъектом имущества и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

Внешняя среда предприятия – это совокупность хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других, внешних относительно предприятия условий и факторов, прямо или опосредованно влияющих на его деятельность.

Конкуренция экономическая – это осуществляемое в рамках действующего законодательства соревнование между субъектами хозяйствования с целью приобретения преимуществ над другими субъектами рынка, вследствие чего потребители имеют возможность выбора способа удовлетворения своих потребностей.

Конкурентоспособность предприятия – результат обоснованного выбора и реализации определенного типа экономического поведения относительно приоритетов в формировании и поддержании конкурентных преимуществ, соответствующих доминирующим векторам институций конкурентной среды, в которой оно осуществляет свою деятельность [27].

Внутренняя среда предприятия – совокупность разнородных по своей сущности и назначению элементов, формирующих способность предприятия привлекать из внешней среды ограниченные ресурсы и превращать их в товары и услуги, имеющие потребительскую ценность.

Функции управления – виды управленческой деятельности, нацеленные на решение специфических проблем,

которые возникают в процессе функционирования и развития предприятия [70].

Менеджер – специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью и занимающий определенное место в иерархии организационной структуры управления предприятием [70].

Компетенции менеджера – это комплекс знаний, умений, навыков и качеств, способствующих решению менеджером относительно самостоятельных организационных задач в тех управленческих ситуациях, которые находятся в зоне его ответственности и полномочий в организационной иерархии.

Целеполагание в организации – процесс установления и структурирования целей деятельности организации в пространственном и временном разрезе [70].

Дерево целей – графическое отображение структурированной совокупности целей организации (или ее структурных элементов) на определенный период (например, период реализации проекта), в котором цели нижнего уровня являются способом реализации целей более высокого уровня [70].

Группы стратегического влияния – группы таких представителей организации или ее внешней среды, которые прямо или опосредованно могут оказывать сильное влияние на принятие стратегических управленческих решений. К ним относятся: собственники (акционеры), топ-менеджеры, наемные работники, потребители, представители властных структур, профсоюзы и т.п. В зависимости от управленческой ситуации сила влияния представителей этих групп может меняться [33].

Синергия – комбинированное взаимодействие факторов, характеризующееся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их простой суммы. Это увеличение эффективности деятельности в результате сочетания, соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему, благодаря эмерджентности (возникновение новых качеств) полученной системы [33].

Менеджмент многообразия – ключевым тезисом является поддержка и развитие талантов и возможностей персонала и осуществление целенаправленного развития гетерогенности [13].

Тема 3

Организационное проектирование – процесс определения количественного и качественного состава структурных элементов предприятия, их функционального назначения и коммуникационных связей между ними, в результате которого создается определенного типа организационная структура.

Организационная структура – упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, создаваемая

для координации совместной деятельности и обеспечивающая функционирование и развитие организации как единого целого.

Департаментализация – это структурирование организации на элементы по функциональному, территориальному или производственному признаку, вследствие чего уменьшается уровень внутренней гетерогенности организации и увеличивается ее управляемость.

Нормы управляемости – допустимое количество исполнителей, которые подчиняются одному руководителю.

Уровни управления – результат формирования организационной иерархии, показывающий структуру отношений руководства и подчинения во внутренней среде предприятия.

Полномочия менеджера – ограниченное право использовать ресурсы организации и нацеливать усилия работников на выполнение поставленных задач

Ответственность менеджера – его обязанность в соответствии с занимаемой должностью отвечать за свои решения и действия в процессе реализации управленческих функций.

Бизнес-модель – представление предприятия как сложной системы по созданию потребительской ценности, отражающая ключевые способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия.

Стратегия развития предприятия – комплексный план количественных и качественных организационных изменений, разработанный для достижения желаемого состояния организации в планируемой перспективе.

Реинжиниринг – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование существующих бизнес-процессов для достижения максимального эффекта хозяйственно-экономической деятельности.

Матрица SWOT – инструмент стратегического анализа внутренней среды предприятия с целью определения ее сильных и слабых сторон относительно возможностей и угроз внешней среды. Используется в процессе стратегического планирования для формирования совокупности стратегических альтернатив деятельности предприятия.

Сетевые структуры – совокупность организаций, взаимодействующих между собой в процессе создания потребительских ценностей на основе контрактных отношений (могут быть стабильными и динамичными) [17; 18; 36].

Гетерархия – это система, образованная пересекающимися разнообразными и одновременно сосуществующими структурами управления. Это организация без установившейся иерархии и субординации в подчинении, в которых преобладают связи координации. Она формирует когнитивную среду, способствующую работе рефлексивного сознания. Менеджеры в такой организации стремятся создать продуктивные ситуации неопределенности для формирования

альтернативных концепций того, что считается полезным и значимым [74; 75].

Тема 4

Человеческий капитал – совокупность знаний, навыков творческих способностей работников, их соответствие требованиям и задачам предприятия, иными словами – все то, что составляет социальную и компетентностную основу функционирования предприятия, дает ему возможность формировать конкурентные преимущества [28].

Интеллектуальный капитал предприятия – знания, навыки и производственный опыт, накопленный работниками предприятия, а также нематериальные активы, которые производительно используются в целях создания добавленной стоимости, максимизации прибыли и других экономических и технических результатов [5; 21; 63; 77].

Структурный капитал предприятия – является составляющей интеллектуального капитала. Включает организационную структуру (формирующую координационные механизмы совместной деятельности), информационное обеспечение управления внутренними процессами и связями с внешней бизнес-средой (программное обеспечение и его технические носители, позволяющие формировать соответствующие задачам предприятия базы данных); сюда же относят и юридические закрепленные за предприятием нематериальные активы [21; 73; 83].

Капитал отношений (клиентский или рыночный капитал) – это бренд предприятия, коммерческие договоры, секреты формирования и расширения клиентуры, клиентская база, способность к налаживанию длительных хозяйственных связей, поддержания лояльности клиентов на основе удовлетворения их постоянно развивающихся потребностей и требований [5; 21; 73; 91].

Факторы гетерогенности персонала – факторы, позволяющие структурировать состав персонала предприятия с выделением групп, обладающих относительно однородными отличительными характеристиками (объемно-структурные, социально-поведенческие, образовательно-квалификационные и т.п.).

Мотивация – результат влияния на индивида внутренних и внешних побудительных сил, стимулирующих его к определенной деятельности [70].

Структура мотиваций – совокупность побудительных мотивов индивида, имеющих для него разную ценность

Мотивационная среда предприятия – совокупность мотивов и стимулов участников трудовой деятельности, структура и разнонаправленность которых определяет приоритетность их выбора в требующих решения ситуациях [28].

Организационное взаимодействие – совокупность формализованных и неформализованных связей между участниками экономической деятельности для координации, гармонизации целей и нацеливания усилий всех участников на достижение общей цели [28].

Лидерство – способность влиять на поведение отдельных личностей или рабочей группы личными качествами, соответствующими внешним и внутренним потребностям группы [70].

Администрирование – совокупность способов и приемов организационно-распорядительного характера, используемых для организации и координации деятельности объектов управления с целью выполнения поставленных задач[70].

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами (индивидами или группами); столкновение интересов или взглядов[70].

Дисфункциональность конфликтов – негативные последствия, наступающие в результате конфликта; задача управления конфликтами – не допустить или минимизировать их появление[70].

Тема 5

Поведенческие стереотипы – такие типы поведения человека, которые формируются под влиянием условий формирования и развития личности (обычаев, традиций, ментальности социума); в теории управления к ним относят и такие типы поведения людей, которые сформировались в процессе практической деятельности под воздействием организационного окружения (корпоративной культуры) [3; 28].

Многообразие культурное (мультикультурность) – разнообразие проявления во времени и пространстве социальных и культурных форм жизнедеятельности человеческих сообществ. Проявляется в уникальности и плюрализме идентичностей – этнических, культурных, религиозных и т.д.

Мультикультурность предприятия – наличие в составе его персонала представителей различных ментальных идентичностей – этнических, культурных, религиозных и т.д.

Корпоративная (организационная) культура – совокупность не поддающихся формулированию норм, ценностей, традиций, взглядов, предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых всеми членами организации [53; 69; 72].

Субкультуры корпоративной культуры – составляющие корпоративной культуры, отличающиеся от основных ценностей доминирующей организационной культуры корпорации (чаще всего транснациональной) вследствие наличия в составе ее персонала довольно больших групп различных ментальных идентичностей – этнических, культурных, религиозных и т.д.

Институциональная среда – совокупность формальных и неформальных норм и правил организационного взаимодействия субъектов экономической деятельности, регулирующие функции которой направлены на достижение стратегических целей.

Формальные институты – нормы и правила взаимодействия между членами социума, имеющие юридическую силу и регламентирующие поведение участников в интересах данного социального образования.

Неформальные институты – нормы и правила взаимодействия между членами социума, сформировавшиеся в процессе его развития и не имеющие юридической силы, (обычаи, традиции, мораль, ценностные установки, сложившиеся в обществе стереотипы поведения и т.п.)

Тема 6

Жизненный цикл предприятия – период времени от создания предприятия до прекращения его существования. Охватывает совокупность стадий, которые проходит предприятие за время своего существования: зарождения и становления, роста (когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка), зрелости (предприятие пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем), старости (предприятие теряет долю рынка и вытесняется конкурентами) [68; 71].

Организационные кризисы – максимальное обострение противоречий в организации, когда сложившиеся в ней методы управления перестают быть эффективными. Проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности [70].

Конкурентная стратегия - комплекс схем, методик, процедур, составляющих основу конкурентного поведения предприятия на рынке, нацеленные на завоевание потребителей и удовлетворение их потребностей, достижение преимуществ над конкурентами и укрепление рыночных позиций [56; 62; 68].

Инновация – конечный результат креативной деятельности, воплощенный в выведенном на рынок новом или усовершенствованном продукте (услуге), технологическом или управленческом процессе, используемом в практической деятельности [68; 71].

Инновационная стратегия – отличающийся новизной комплекс действий, охватывающий поиск и реализацию решений, нацеленных на укрепление рыночных позиций и стабильное развитие предприятия [68; 71].

Ключевые компетенции – это комплекс знаний и умений предприятия, являющийся связующим звеном между его ресурсными возможностями и требованиями потребителей к способам удовлетворения их потребностей. Они

создают ту комбинацию ресурсов при изготовлении и реализации продукции, которая высоко ценится клиентами [10; 27].

Критические факторы успеха – определяют успех или провал предприятия на рынке, имеют решающее влияние на его прибыльность [27; 62].

Стратегия развития персонала – одна из функциональных составляющих общей стратегии; представляет собой комплекс взаимоувязанных действий, нацеленных на выявление потребностей в профессиональном и социальном развитии работников предприятия для получения ими новых знаний, необходимых для формирования конкурентных преимуществ предприятия в соответствии с его стратегическими целями, а также планирование, разработку и реализацию образовательных и социальных программ в соответствии с этими потребностями.

Образовательный аутсорсинг – оказание образовательных услуг внешними по отношению к предприятию организациями [71].

Самообучающаяся организация – организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающая новые знания или проекты. Термин введен Питером Сенге. Основу такой организации составляют: 1) Индивидуальное совершенство (расчет на то, что люди разовьют собственные возможности в целях выполнения поставленных перед ними задач, а тем самым и задач компании в целом, которая, в свою очередь, поддержит эти индивидуальные усилия). 2) Ментальные модели (развитие должной психологической установки для управления действиями и решениями). 3) Единство взглядов (преданность всех членов организации ее целям и способам достижения этих целей). 4) Коллективное обучение (групповое мышление больше суммы его индивидуальных составляющих). 5) Системное мышление (действия и решения нельзя изолировать, т.к. последствия их расходятся веером по все организации) [65]. .

Концепция TQM (Total Quality Management) – концепция управления качеством, предполагающая нацеливание персонала на постоянный поиск путей и способов повышения качества работы и продукции [20].

Сетевые образовательные отношения – отношения между участниками сети, предполагающие распространение в рамках сети новых знаний, наработанных (созданных) каждым из участников

Эффективность образовательного менеджмента – показатель, определяющий уровень отдачи от средств, вложенных в создание и реализацию образовательных программ и проектов. Для предприятий определяется отношением полученных результатов в виде дополнительной выручки (или прибыли) от реализации новых продуктов или услуг, созданных в результате реализации образовательных программ (проектов), к затратам на создание и реализацию этих программ (проектов).

ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К МОДУЛЮ

**ТЕМА 1. КОНЦЕПЦИЯ МНОГООБРАЗИЯ (РАЗНООБРАЗИЯ, ГЕТЕРОГЕННОСТИ) В ТЕОРИИ ФИРМЫ И
ЭКОНОМИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

КРУГЛЫЙ СТОЛ

«ТЕОРИЯ ЭВОЛЮЦИИ И МНОГООБРАЗИЕ ПРИРОДНЫХ И ПРОЕКТИРУЕМЫХ СИСТЕМ»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Основные постулаты эволюционной теории и их отражение в экономических процессах. Конкуренция за ресурсы.
2. Экологические ниши в природных и экономических системах. Преемственность и многообразие как условия выживания природных и экономических систем.
3. Предприятие, организация как открытая экономическая система. Основные характеристики экономических систем. Системная парадигма Я. Корнаи.
4. Предпосылки возникновения экономического многообразия. Конкуренция за потребителя.
5. Теория фирмы Р. Коуза с позиций развития экономического многообразия.
6. Развитие теории фирмы и системно-интеграционная теория Г.Клейнера.
7. Диалектика отношений социальной и экономической составляющей организаций в контексте сохранения их существования и развития. Организация-гетерархия

Подведение итогов обсуждения. Групповая дискуссия и рефлексия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

СЕМИНАР-ПОГРУЖЕНИЕ

«ГЕТЕРОГЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК АТТРИБУТ ПРОДУКТОВ, РЕСУРСОВ И ПРЕДПОЧТЕНИЙ»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Факторы экономической гетерогенности предприятия как атрибуты продуктов, ресурсов и предпочтений.
2. Закон необходимого разнообразия в управлении предприятием.
3. Гетерогенность трудовых ресурсов: плюсы и минусы в контексте задач управления предприятием.
4. Гетерогенность предпочтений участников экономических процессов и формы ее проявления в деятельности предприятия (внутренний и внешний аспекты).

Групповая дискуссия и рефлексия

ТЕМА ДЛЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

5. Исследовать мультифакторность экономических процессов на примере туристической фирмы, бизнес-система которой представлена на рис.1. Выделить факторы, обеспечивающие ее выживаемость (конкурентоспособность).

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

1. Разработать обобщенную модель предприятия как гетерогенной системы.
2. Составить матрицу гетерогенности агропромышленного предприятия в разрезе ресурсов и продуктов

Групповая дискуссия и рефлексия

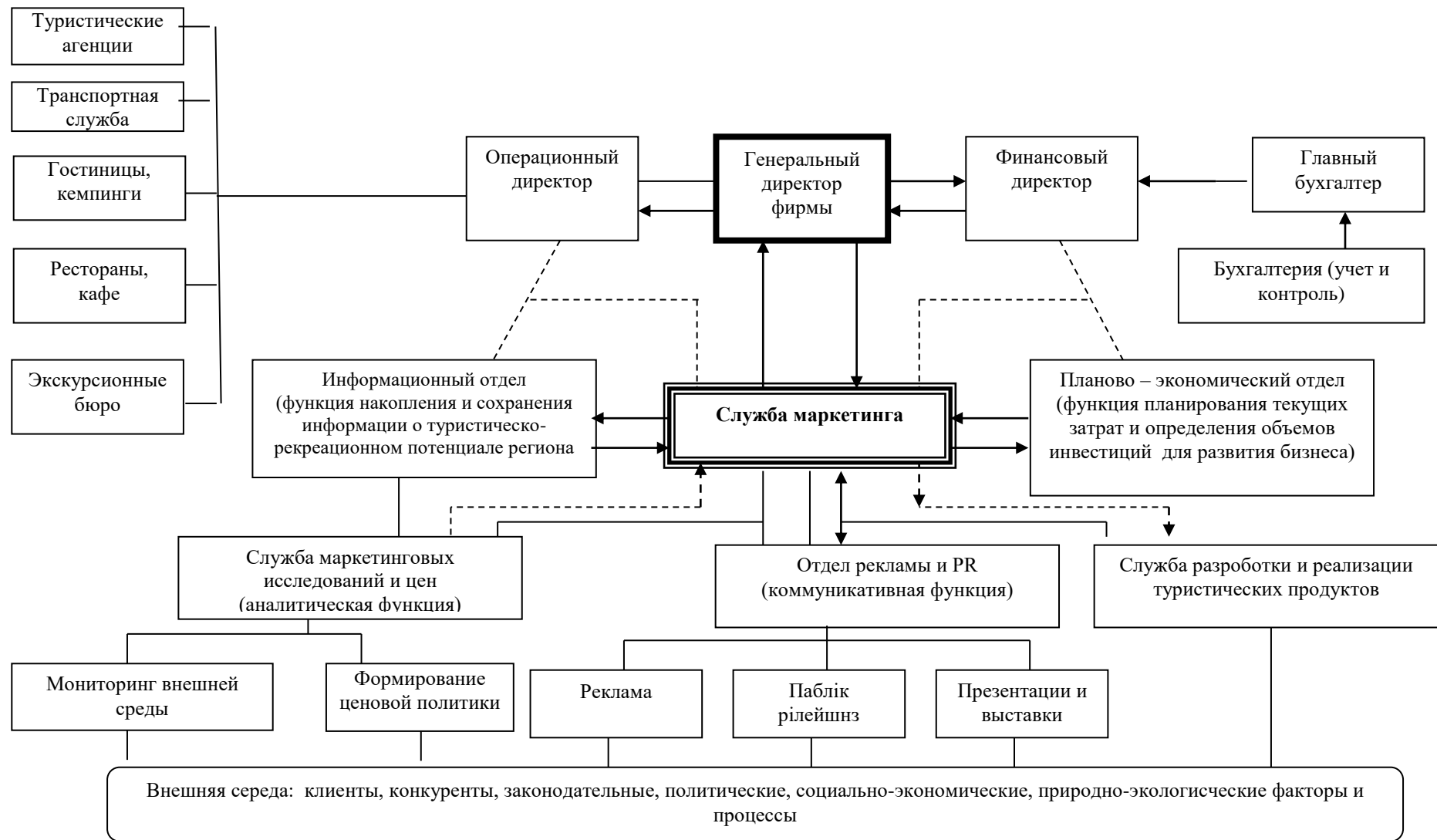


Рис.1. Бизнес-система туристической фирмы

ТЕМА 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК СОЦИОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ: ДИАЛЕКТИКА ЕДИНСТВА И МНОГООБРАЗИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Работа в мини группах и семинар-пресс-конференция по результатам работы на тему: «ГНОСЕОЛОГИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖЕРА ГЕТЕРОГЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Форма контроля и оценки:

Разработка и защита проекта: «СТРУКТУРА КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА ГЕТЕРОГЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Тренинг-тестирование «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Защита групповой презентации по результатам домашней самостоятельной работы «ПРЕИМУЩЕСТВА ГЕТЕРОГЕННОСТИ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Перекрестное рецензирование результатов проектной работы участниками проектных групп

Дискуссия «ПРОБЛЕМЫ СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ПРЕДПОЧТЕНИЙ ГРУПП СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Предприятие как пучок контрактов. Гетерогенность интересов участников контрактов.
2. Группы стратегического влияния в деятельности гетерогенных предприятий: позитивы и негативы для менеджмента
3. Целеполагание как эффективный инструмент согласования совместной деятельности участников контрактов.
4. Особенности составления «дерева целей» гетерогенных предприятий.

Участие в дискуссии и комментирование точек зрения и аргументов участников.

Подготовка и защита презентации: «ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СОГЛАСОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ И ПРИОРИТЕТОВ В РАЗВИТИИ ГЕТЕРОГЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

Формы контроля и оценки:

Разработка и защита проекта в мини-группах «ФОРМИРОВАНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ ГЕТЕРОГЕННОСТИ»

Перекрестное рецензирование результатов проектной работы участниками проектных групп

**ТЕМА 3. ФАКТОРЫ ГЕТЕРОГЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПРОЕКТИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ
РАЗВИТИЕМ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

**Круглый стол «СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ
СИСТЕМАХ. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ, ПРОЦЕССНЫЙ И СИСТЕМНЫЙ ПОДХОДЫ»**
Семинар-практикум «ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ».

Формы контроля и оценки:

**Работа в мини группах. Составление сравнительной таблицы «ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО
ПРОЕКТИРОВАНИЯ – ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ»**

Групповая дискуссия и рефлексия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

**Ситуационная игра «Обоснование и разработка стратегии организационного развития гетерогенного предприятия» по
материалам действующих предприятий».**

Формы контроля и оценки:

**Разработка и защита проектов: «Составление плана организационного развития гетерогенного предприятия с
использованием матрицы SWOT» (по материалам ситуационной игры)**

Участие в дискуссии и комментирование точек зрения и аргументов участников.

Фронтальный анализ работы в группах

ТЕМА 4. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ГЕТЕРОГЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Круглый стол «ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Основные положения теории человеческого капитала
2. Общий и «специальный» человеческий капитал – отличие в компетенциях и задачах.
3. Структурные характеристики человеческого капитала гетерогенного предприятия и их влияние на эффективность групповой работы.
4. Гетерогенность рабочих групп и проблема дисфункциональности конфликтов.
5. Лидерство и администрирование в достижении эффективности организационного взаимодействия
6. Коммуникативная культура в гетерогенной организации.

Семинар-тренинг «Диагностика причин и управление конфликтами в рабочих группах». Анализ хозяйственных ситуаций по разрешению рабочих конфликтов.

Формы контроля и оценки:

Работа в мини группах. Подготовка и защита проекта «УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИОННОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ГЕТЕРОГЕННЫХ ГРУППАХ».

Групповая дискуссия и рефлексия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Семинар-практикум «ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ В ГЕТЕРОГЕННЫХ РАБОЧИХ ГРУППАХ».

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Побудительные мотивы трудовой деятельности людей. Структура мотивации и гетерогенность мотивационных предпочтений индивидов.
2. Мотивационная среда предприятия и ее влияние на эффективность трудовой деятельности.
3. Отличие в мотивационных акцентах содержательных и процессных теориях мотивации и их мотивационная сила.
4. Структурный капитал и капитал отношений как организационная «матрица» достижения «синергии многообразия».

Индивидуальное тестирование: «МОИ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ»

Формы контроля и оценки:

Участие в дискуссии о мотивационных предпочтениях персонала современных предприятий.

Составление социоматрицы рабочей группы.

Групповая дискуссия и рефлексия

ТЕМА 5. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ МНОГООБРАЗИЕМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Круглый стол «ЦЕННОСТНЫЕ УСТАНОВКИ В ФОРМИРОВАНИИ СТЕРЕОТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Поведенческая теория о многообразии поведенческих стереотипов работников предприятия. Культурное многообразие гетерогенных предприятий.
2. Теория человеческих отношений в решении проблем гармонизации совместной деятельности участников рабочих групп.
3. Институциональная среда организационного взаимодействия. Роль формальных и неформальных институтов в формировании стереотипов человеческого поведения.
4. Организационная культура как механизм достижения компромисса между разнородными институциональными подсистемами.

Формы контроля и оценки:

Участие в дискуссии об эффективности корпоративных культур в решении проблем гетерогенности.

Работа в мини-группах. «Разработка моделей корпоративной культуры предприятий с разной структурой гетерогенности»
(мультикультурной, мультиресурсной, по группам потребительских предпочтений и пр.)

Групповая дискуссия и рефлексия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Деловая игра «СОГЛАСОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ».

Групповая дискуссия и рефлексия по результатам деловой игры

Формы контроля и оценки:

**Заполнение сравнительной таблицы «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ
ГЕТЕРОГЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Перекрестное рецензирование участниками результатов групповой работы.

ТЕМА 6. ГЕТЕРОГЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ – САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Дискуссия «УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗИЕМ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ»

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Жизненный цикл предприятия и организационные кризисы.
2. Гетерогенность как причина кризиса и новые возможности в развитии предприятия.
3. Роль «менеджмента многообразия» в преодолении организационных кризисов.
4. Особенности функционирования предприятия в эпоху информационного «бума» и экономики знаний. Ключевые компетенции, критические факторы успеха и конкурентные преимущества предприятия.
5. Инновационная деятельность как основной источник формирования конкурентных преимуществ предприятия. Многообразие инноваций и креативность персонала.
6. Взаимосвязь инновационной, конкурентной стратегии предприятия и стратегии развития персонала.
7. Гетерогенное предприятие как самообучающаяся организация. Концепция TQM и целевые образовательные программы в самообучающейся организации.

Формы контроля и оценки

Практикум в мини-группах «ДИАГНОСТИКА ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГЕТЕРОГЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОНЦЕПЦИИ TQM»

Участие в дискуссии с комментированием точек зрения участников. Оценка работы проектных команд

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Круглый стол «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ».

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Управление знаниями как направление HR-менеджмента. Образовательный аутсорсинг.
2. Диффузия знаний, развитие компетенций и создание организационного знания. Модели сетевых образовательных отношений в транснациональных корпорациях.
3. Функции образовательного менеджера на предприятии (планирование, проектирование и организация целевых образовательных процессов, мотивирование к участию в программах получения новых знаний, контролирование качества и эффективности образовательного процесса, эвалюация и рефлексия).
4. Показатели эффективности деятельности образовательного менеджера.
5. Особенности организации образовательного процесса в гетерогенных группах.

Формы контроля и оценки

Рефераты: «История становления образовательного менеджмента». «Функционально-стоимостный подход в работе образовательного менеджера гетерогенного предприятия»

Работа в мини группах: РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ.

Составление сравнительной таблицы «ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ НОВЫМ ЗНАНИЯМ – ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ»

Презентация результатов самостоятельной домашней работы «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В ГЕТЕРОГЕННЫХ ГРУППАХ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ».

Оценка структуры и содержания рефератов и результатов групповой работы

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценку «отлично» (по европейской шкале –А) студент получает за глубокое и полное освоение содержания учебного материала, в котором он легко ориентируется, владение понятийным аппаратом, за умение связывать теорию с практикой, решать практические задания, высказывать и обосновывать свое мнение. Отличная оценка предполагает грамотное, логическое изложение ответа (как в устной, так и в письменной форме), качественное внешнее оформление письменных заданий. Студент не должен колебаться при изложении ответа, должен делать частные и обобщающие выводы по излагаемому вопросу.

Оценку «хорошо» (по европейской шкале – В), студент получает за полное освоение содержания учебного материала, достаточное владение понятийным аппаратом, ориентирование в изученном материале, самостоятельном осмысливании сущности задаваемых вопросов. Студент сознательно использует полученные знания для решения практических заданий, грамотно излагает ответы, однако в содержании и форме ответы допускает некоторые неточности (ошибки), нечеткие формулировки и т.п.

Оценку «хорошо» (по европейской шкале – С), студент получает за полное освоение содержания учебного материала, ориентирование в нем, в целом правильное изложение материала, но с двумя-тремя существенными ошибками.

Оценку «удовлетворительно» (по европейской шкале – D), заслуживает студент, который проявил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и практической деятельности по профессии, в основном справляется с выполнением практических заданий, предусмотренных программой.

Оценку «удовлетворительно» (по европейской шкале – E), получает студент, ответ которого строится на уровне репродуктивного мышления. Студент слабо знает структуру курса, допускает ошибки в ответе, усвоил в основном практические навыки в решении хозяйственных ситуаций, но допускает существенные неточности, не может достаточно четко обобщить изложенный материал и сделать выводы, колеблется при ответе на видоизмененный вопрос. Вместе с тем, студент владеет знаниями, позволяющими ему под руководством преподавателя устранить неточности в ответе.

Оценка «неудовлетворительно» (по европейской шкале – FX), ставится в том случае, когда студент имеет разрозненные, несистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искривляет их содержание, хаотично и неуверенно излагает материал, не может использовать свои знания при решении практических задач. Такой студент не может продолжать учебу без дополнительных знаний по курсу.

За полное незнание и непонимание учебного материала или отказ от ответа по европейской шкале выставляется оценка F, которая предполагает повторное изучение дисциплины.

Каждый вид работы на практических занятиях оценивается по четырехбальной шкале. Итоговая оценка определяется как средневзвешенная по всем видам работ.