

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Красноярский государственный медицинский
университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»
Министерства здравоохранения Российской Федерации



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по УВР и МП

д.м.н., доцент

И.А. Соловьева

29" июня 2022

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

Теория организации и организационное поведение
для подготовки обучающихся по направлению подготовки

34.04.01 Управление сестринской деятельностью

Уровень магистратуры

Красноярск

2022

Практическое занятие №1

Тема: Понятие Организация.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Организационная структура — это модель, формирующая иерархию внутри компании. Она схематично выражает направления работы компании, взаимосвязь сотрудников и распределение ответственности, прав и обязанностей.

Модель напрямую зависит от целей и задач бизнеса, участников, бюджета и других факторов. Поэтому организационные структуры организации могут быть разными. Но они всегда основываются на трех базовых элементах:

Управление. Важно понимать, кто и за какие решения отвечает. Определить одного лидера или нескольких управляющих, которым вверят отдельные сферы ответственности.

Внутренний порядок. В компании есть свои правила, отвечающие ее концепции. Политика фирмы может включать любые пункты: этикет общения, дресс-код, принципы управления, система решения конфликтных ситуаций и т.д. Некоторые пункты можно включить в корпоративные документы. Другие могут быть негласными.

Распределение обязанностей. Структура показывает, какие задачи выполняют отдельные сотрудники, отделы, управляющие, директора и все остальные субъекты фирмы.

Организационную структуру предприятия определяют цели бизнеса. От них в первую очередь зависит, сколько участников/отделов/подразделений нужно фирме, какую продукцию или услуги она будет продавать, с какой аудиторией работать, как продвигать товар на рынке и другие аспекты. Поэтому существует несколько видов схем, включенных в разные типы.

Формальная Это официальный образ концепции конкретной организации. Модель взаимодействий между субъектами бизнеса согласно организационным документам компании. То, как должна выглядеть система управления и распределения обязанностей в должностных инструкциях, правилах внутреннего распорядка и т.д.

Неформальная Это реальное положение дел внутри фирмы. Система взаимодействия между разными субъектами бизнеса, которая основана не на официальных документах, а на личных взаимоотношениях, договоренностях, привычках и других социальных и психологических факторах.

Механистическая Такую структуру по-другому называют жесткой. В ней четко разграничены обязанности, системы управления замкнуты и подконтрольны высшим руководящим субъектам. Такая модель стабильна и всегда работает по четко обозначенной схеме, как механизм.

Органическая В противовес предыдущему типу, в таких компаниях нет централизованного управляющего субъекта. Окончательные решения зависят не от обозначенного руководства, а от коллегиальных решений. Между разными отделами/сотрудниками преобладают не жесткие деловые, а партнерские отношения. Такая система гибкая и способна подстраиваться под меняющиеся обстоятельства.

Традиционная Это самая простая и привычная для небольших организаций модель. Субъекты управления распределены по цепочке, в которой обязанности и ответственность распределяются «сверху вниз».

Примерная тематика НИРС по теме

1. СТЕР-анализ окружения медицинской организации

Основная литература

1. **Менеджмент в медицинском бизнесе** [Электронный ресурс] : учебник / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.] ; ред. Ю. В. Федорова. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 280 с.

Дополнительная литература

1. Котлер, Ф. **Маркетинг менеджмент** / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. В. Кузин. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 9785496001779 : 1293.50
2. **Специальные аспекты менеджмента** : учеб. пособие / Ю. В. Федорова, Н. Л. Борщева, К. М. Лауфер [и др.]. - М. : Первый МГМУ им. И. М. Сеченова, 2014. - 238 с. : ил. : 400.00
3. Резник, С. Д. **Введение в менеджмент** : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00
- Гительман, Л. Д. **Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение!** : учебник / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 544 с. : ил. - ISBN 9785160049700 : 790.00

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №2

Тема: Структура организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ПК-4.3 ,ОПК-3.1 ,ОПК-3.2 ,ОПК-11.1 ,ОПК-11.2.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

1. Понятие структуры организации и управления.

Структура организации - это порядок ее построения и принципы организации ее деятельности. Сюда включаются *организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов*. Кроме того, в организации выделяется организационная структура управления. Она представляет собой взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Организационная структура управления определяется составляющими ее звеньями и уровнями управления. *Звенья управления* – это обособленные подразделения со строго определенными функциями. Структура управления необходима прежде всего для выявления связей и отношений между отдельными элементами системы. Можно выделить *связи вертикальные* – это связи руководства и подчинения, субординационные, иерархические; и *связи горизонтальные* – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, назначение которых способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений. Необходимость в вертикальных связях возникает при наличии нескольких уровней управления. Такие связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Они могут носить линейный или функциональный характер. *Линейные* связи – это связи подчинения по всему кругу вопросов; руководитель принимает преимущественно единоличные решения во всех вопросах управления. *Функциональные* связи – это связи подчинения в пределах одной из функций управления. Они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Нас будут интересовать прежде всего организационные структуры.

2. Основные структуры организаций

Г. Минцберг выделяет структуры в организации по процессам, в них протекающих, и по иерархии этих процессов. Причем иерархию он выстраивает по степени влияния каждого элемента структуры на деятельность организации. Во главе организации определяющим элементом является *стратегическая вершина*: высшее руководство (совет директоров, правление и т.д.). *Средняя линия*: управляющие на уровне регионов и подразделений. Затем в равнозначном положении находятся *технические структуры и рабочее ядро*. И завершает иерархическую структуру *вспомогательный персонал*.

Кроме того, выделяются характерные особенности основных структур организаций.

Простая структура - достаточно развиты вершина и рабочее ядро. Такая структура характерна для начинающих организаций, прежде всего, производственного типа. Она способна к быстрому реагированию на изменение внешней среды и условий работы, чаще всего неформальна, централизована. Развитое планирование и стандартизация отсутствуют. Чаще всего, немногочисленна, и функциональные обязанности работников четко не распределяются. Ее недостаток - большая зависимость рабочего ядра от стратегической вершины.

Машинная бюрократия - организация включает в себя значительный вспомогательный персонал. Отличается раздутой средней линией. Стратегическая вершина отсутствует, координация и контроль деятельности организации осуществляется средствами стандартизации (типовыми правилами, уставом и пр.). Организационная деятельность менее гибка, поэтому порождает конфликты между подразделениями, зато более стабильна, в ней присутствует высокая степень безопасности, больше возможностей для экономии на издержках массового производства.

Дробная структура - организация включает в себя ряд связанных между собой небольших предприятий, подразделений, филиалов. Такая структура лучше всего приспособляется к деятельности в местных условиях. Она достаточно автономна, гибкая, отдельные филиалы имеют возможность ориентироваться на месте в складывающейся ситуации и принимать соответствующие решения. Главным недостатком является ее же основное достоинство - в силу складывающейся естественной автономии затруднен контроль из центра и организация тяготеет к распаду.

Профессиональная бюрократия - организация, работающая по строгим и четким правилам. Чаще всего распространена там, где высока ответственность за жизнь и здоровье людей (больницы, образовательные учреждения). Такая организация обеспечивает координацию независимых специалистов, каждый из которых несет высокую степень ответственности за свою деятельность (врачи, учителя). Сильно развит вспомогательный персонал и слабо - среднее звено. Специалисты составляют рабочее ядро.

Адхократия - организация для выполнения разового задания. Нет постоянного рабочего ядра. Гибка, чувствительна к изменениям, адаптивна, неустойчива.

3. Бюрократические структуры организаций.

Современный менеджмент рассматривает в первую очередь организации двух типов – бюрократическую и органическую. Для бюрократической

организации характерны иерархические структуры. Они подразделяются на линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные.

В соответствии с номенклатурой учреждений здравоохранения существуют следующие их виды:

- лечебно-профилактические учреждения (амбулатории, поликлиники, больницы, диспансеры, учреждения по охране материнства и детства, учреждения скорой и неотложной помощи, санаторно-курортные учреждения);
- санитарно-противоэпидемические учреждения (центры ГСЭН);
- учреждения судебно-медицинской экспертизы;
- аптечные учреждения.

На современном этапе здравоохранение РФ представлено четырехуровневой системой лечебно-профилактической помощи.

Первый уровень – учреждения, оказывающие первичную медико-санитарную помощь населению в городах и сельской местности. Это поликлиники, врачебные амбулатории, участковые сельские больницы, женские консультации, фельдшерско-акушерские пункты, а также служба скорой медицинской помощи. Главный принцип их работы – оказание амбулаторно-профилактической и консультативной помощи на определенном территориальном участке. На учреждения первичной медико-санитарной помощи ложится основная нагрузка по всем видам медицинской профилактики, оказанию лечебной помощи 70-80% пациентов, обратившихся за помощью при острых заболеваниях и обострениях хронических.

Второй уровень условно можно обозначить как медицинскую помощь в учреждениях города или района. Это преимущественно учреждения больничного типа: центр, районная больница, городские больницы, диспансеры, родильные дома общего профиля, учреждения реабилитационно-восстановительного назначения, санатории, стационары дневного пребывания, специализированные образовательные учреждения.

Третий уровень – региональные медицинские учреждения республиканского, краевого, областного значения. Наиболее типичные учреждения – крупные многопрофильные больницы, в которых оказывается медицинская помощь по 20-30 специальностям, а также специализированные акушерские стационары (для женщин с невынашиванием и резус-конфликтной беременностью, с экстрагенитальной патологией и пр.). На базе этих учреждений функционируют специализированные центры, такие, как центры реанимации, интенсивной терапии, реабилитации и восстановительного лечения, перинатальной медицины и др.

Четвертый уровень – учреждения федерального и межрегионального значения, оказывающие наиболее сложные и дорогостоящие виды медицинской помощи. Они функционируют в составе научных центров МЗ, Академии медицинских наук, клиник медицинских ВУЗов, федеральных клинических учреждений.

Кроме того, функционируют специализированные диспансеры, ведущие динамическое наблюдение за хроническими больными: противотуберкулезные, онкологические, кожно-венерологические, психоневрологические, наркологические.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Конфигурация социальной организации (Г. Минцберг): техническое ядро; стратегический уровень; менеджмент среднего звена; техноструктура; вспомогательный персонал

Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)
2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)
3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №3

Тема: Внешняя среда организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2 .

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится организации осуществлять свою деятельность, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются потребительские ценности потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводится новое правовое законодательство, новые законы и налоговая политика, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства и другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Анализ литературных источников позволяет классифицировать факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации по следующим основным группам:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Наибольшее влияние на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации оказывают политические и правовые факторы. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию, в том числе: расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; налоговое и антимонопольное законодательство; внешняя и внутренняя политика государства; финансовая и денежно-кредитная политика государства; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами, а также всевозможные их сочетания.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие - только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи - существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу РФ, законодательное собрание субъектов РФ. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации.

Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. На-пример, такие, как доступность кредита, влияние курса обмена валют, количество и размер налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Негативные экономические условия снижают спрос на товары и услуги организаций, позитивный характер обуславливает предпосылки для его роста. При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы, влияющие на жизненный цикл организации: финансовое состояние государств; структура и динамика потребления; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста и так далее.

Социальные и культурные факторы формируют стиль жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации.

Можно перечислить основные социально-культурные факторы, с которыми организации сталкиваются чаще всего: демографические; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; доход населения; стиль жизни; образовательные стандарты; потребительский спрос на товары и услуги; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

Влияние технологических факторов организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного - и шире - социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, развитие информационно-коммуникационных технологий и нанотехнологий в повседневную жизнь человека, представляют большие возможности и, вместе с тем, серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Особенности организационной культуры медицинской организации

- 1. Основная литература**

- 1.Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту
(<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3. Реальные кейсы по управлению предприятиями
(<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №4

Тема: Жизненный цикл организации и организационные изменения..

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организационный жизненный цикл — модель, которая сопоставляет бизнес с живым организмом и предполагает, что компания проходит через предсказуемые последовательности различных стадий развития и роста.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,УК-6.1 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2 ,ПК-3.4.

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Этапы жизненного цикла организации

1. Этап запуска или рождения
2. Этап роста или выживания
3. Этап зрелости
4. Этап обновления
5. Этап упадка

Источник: <https://gaikarapetyan.ru/company-life-cycle> Понимание организационного цикла

Организационный жизненный цикл описывается как социальная система, в которой группа людей организована вокруг общей цели или задачи. Они занимаются многочисленными видами деятельности, такими, как:

бизнес-планирование;
стратегическое планирование;
маркетинг;
разработка продуктов;
финансовое управление.

Впервые компанию с живым организмом сравнил экономист Альфред Маршалл в 1890-х годах, а шестьдесят лет спустя Кеннет Боулдинг доказал, что организации проходят жизненный цикл, очень похожий на жизненный цикл человека. С этого момента экономические школы приступили к обсуждению и развитию этой теории.

Важность изучения организационного цикла

Для владельца бизнеса важно понимать жизненный цикл организации, чтобы совместно с менеджментом делать все возможное, чтобы оставаться как можно дольше в бизнесе.

Понимание, которое получает руководство компании после изучения теорий жизненного цикла организации, помогает расставлять приоритеты и решать текущие проблемы.

Когда руководитель пытается выяснить, на какой конкретно стадии жизненного цикла находится компания, не имеет значения, сколько лет функционирует организация. Важнее всего характер ее текущей деятельности и жизнеспособность. Такие показатели определяют ступень, на которой сейчас находится компания, чтобы принять соответствующие меры и сделать этот этап лучше, продуктивнее, целесообразнее.

Этапы жизненного цикла организации

Несущим стержнем любой компании можно назвать ее структуру. Надо учитывать, что по мере смены фаз развития будет изменяться и структура. Кроме нее, в фирме должен быть набор инструментария, требуемого для управления.

Выделяют следующие этапы жизненного цикла организации.

1. Этап запуска или рождения

На первом этапе существует потребность в практической и работоспособной бизнес-модели, которая поможет компании найти свой курс развития.

Это этап, когда компаниям необходимо накапливать капитал, разрабатывать продукты и услуги, нанимать работников. Таким образом, этап связан с предпринимательским мышлением и включает в себя:

- написание и формирование бизнес-плана;
- формирование команды;
- составление инвестиционных планов для запуска бизнеса.

На стадии зарождения все новички обладают предельно простой структурой. Большую часть решений принимает и зачастую сам претворяет в действительность владелец бизнеса. Здесь важно выявить свой базовый потенциал и разработать товар, отвечающий желаниям покупателя. На данном отрезке времени многие предприятия принимают за основу политику нишевого соперничества и не конфликтуют с мощными игроками.

В начале пути предприятию сопутствует острая нехватка кадров. Работники выполняют несколько задач одновременно. Как только продукт получает признание и начинает приносить доход, фирма расширяется, формируются подразделения, действия, протекающие в компании, становятся сложнее, а это требует непростых и затратных способов менеджмента.

Важными атрибутами этапа являются гибкость и бережливое управление активами и ресурсами для бесперебойного функционирования компании. Зачастую к концу первого этапа организация переживает взрывной и беспрецедентный рост. Чтобы соответствовать требованиям, ей необходимо быстро нанимать новых сотрудников, потому что возможности бизнеса начинают превосходить ресурсы и инфраструктуру.

2. Этап роста или выживания

Вторая стадия жизненного цикла организации — стадия роста. Ее также называют стадией выживания. Это удачное название, потому что на данном этапе компания стремится укрепить свои связи, создать крепкую основу и развить возможности. На стадии роста есть два возможных сценария:

- компания добивается успеха и роста и переходит на следующий этап;
- организации не могут достичь желаемого успеха и завершают свою деятельность.

Во второй фазе жизненного цикла организации происходят следующие изменения:

- расширяется перечень товаров;
- захватываются новые позиции;
- ведется активная борьба с конкурентами за рынок сбыта;
- отмечается существенный рост продаж.

Между тем, предприятие не желает инвестировать средства в свое развитие, точнее, выполняются некоторые модификации, и проводится работа, необходимая для улучшения реализуемой продукции. На этом этапе фирма достигает уровня дохода, допускающего существование предприятия без дополнительного субсидирования.

Изменяется и способ менеджмента, так как собственник:

- отходит от решения оперативных вопросов;
- приступает к выполнению стратегических планов;
- некоторые свои полномочия передает управленцам среднего уровня.

Процессы, протекающие внутри и за пределами предприятия, принимают систематизированный вид. Т.е. предприятие старается подняться именно там, где оно добилось некоторых успехов.

Что означает:

- устанавливается функционально основанная структура;
- формализуются процедуры;
- клиенты начинают влиять на решения.

На данной стадии есть риск возникновения кризиса. Он провоцируется уклонением владельца от передачи своих полномочий. Неминуемо это нежелание приводит к остановке роста фирмы, и предприятие замедляет работу на вершине своей продуктивности. Рост подходит к завершению, когда увеличение объемов сбыта останавливается.

3. Этап зрелости

Следующей фазой жизненного пути организации является зрелость. В эту фазу:

- снижаются расходы на расширение компании;
- увеличиваются расходы на защиту интересов организации;
- поддерживаются существующие стратегии и планы роста и развития.

К тому времени, когда организация достигает уровня зрелости, наблюдается стабилизация продаж. Это происходит из-за насыщения рынка и высокого уровня конкурентной активности. Объем уровня сбыта выравнивается, а рост снижается.

На данном этапе предприятие в состоянии извлекать достаточно высокий доход, но при условии наличия гарантированного количества заказов. Меняется базовая задача, стоящая перед предприятием. Теперь она заключается в извлечении максимальной доходности за счет стабилизации работы компании и роста продуктивности менеджмента. Все административные возможности предприятия должны быть сконцентрированы на подъеме внутренней продуктивности организации и на формировании контроля над базовыми процессами.

На этапе зрелости происходят следующие процессы:

- снижается степень передачи полномочий;
- внутри фирмы зарождается бюрократия, которая охватывает всю структуру компании;
- создается волокита вновь введенными процедурами контроля и координации протекающих процедур;
- происходит замедление процедур по принятию решений.

Предприятие старается взвешенно подходить к развитию ассортимента продукции. Происходит тщательный контроль затрат и оптимизация перечня продукции. Работа предприятия нацелена на поддержание имеющегося товара, а не на формирование нововведений.

Пока сбыт продукции и доходность компании постоянны, администрация не будет принимать решений по вопросу смены курса. В это же время инновационные возможности предприятия падают, а новые идеи и решения не получают должной поддержки и необходимых инвестиций.

Стадия зрелости может длиться очень долго, потому что пока организация демонстрирует хорошие показатели продаж и доходов, нет необходимости менять статус-кво.

4. Этап обновления

Следующий этап жизненного цикла организации известен как этап обновления. Такое название связано с тем, что на данном этапе компании начинают обновлять свою структуру управления, которая переходит от иерархической организационной к матричной. Это изменение способствует развитию гибкости в организации.

Это необязательный этап. Стадия возрождения обычно происходит между стадией зрелости и стадией упадка. Организация осознает необходимость радикальных изменений и инициирует планы по реализации установленных стратегий, которые могут изменить ее текущий путь.

Стадия возрождения рассматривается для расширения и диверсификации. Компании стараются следовать политике быстрого роста за счет:

- диверсификации;
- инноваций;
- приобретений.

Этот этап предполагает увеличение инвестиций и высокие риски.

Если компания находит в себе силы и потенциал, она начинает вести борьбу за жизнь — вносит изменения в существующий бизнес и совершает необходимые приобретения. Эта фаза может закончиться как успехом, так и провалом.

5. Этап упадка

Последняя стадия в жизненном цикле — этап упадка, который означает прекращение существования предприятия.

На данном рубеже происходят следующие процессы:

- организация начинает брать на себя ответственность за сохранение ресурсов;

- показатели продаж резко падают из-за отсутствия новых технологий и слабого ассортиментного обновления;

- связь между отделами ослабевает;

- отсутствует развитый механизм обработки информации.

Во время ослабления организация проигрывает в схватке с конкурентами, уровень сбыта и доходы резко снижаются.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Особенности организационной культуры медицинской организации

Основная литература

1.Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1.Электронные книги по менеджменту
(<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2.Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3.Реальные кейсы по управлению предприятиями
(<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №5

Тема: Управление знаниями в организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Управление знаниями — это процесс создания, отбора, использования знаний, а также совместного доступа и управления ими в одной организации или нескольких отраслях

Формируемые компетенции: УК-5.2 ,УК-6.1 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащенность
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

.

В ITIL 4 разъясняется, что «управление знаниями направлено на то, чтобы заинтересованные стороны получали нужную информацию в надлежащем формате, на нужном уровне и в нужное время, в соответствии с их уровнем доступа и другими применимыми политиками. Для этого необходима процедура приобретения знаний, включающая в себя формирование, сбор и сохранение неструктурированных знаний, как формальных, документированных, так и неформальных, неявных». (ITIL 4, 5.1.4. Управление знаниями).

База знаний — это основа практики управления знаниями. В ИТ база знаний — это онлайн-библиотека с самообслуживанием, в которой хранится информация о продукте, услуге, отделе или теме. Данные могут поступать в базу знаний откуда угодно, но обычно их вводят несколько авторов, которые хорошо разбираются в конкретной области. База знаний может содержать ответы на часто задаваемые вопросы, руководства по устранению неисправностей и любые другие необходимые сведения.

Рассматриваемое нами понятие **интеллектуального капитала** шире, чем более привычные понятия интеллектуальной собственности (ИС) и нематериальных активов (НМА). Вместе с тем оно близко по смыслу к понятию «неосязаемый капитал», используемому в работах по экономической теории и эконометрике с начала 70-х годов XX века. Приведем простой пример: разрыв между балансовой стоимостью фирмы Microsoft и ее рыночной капитализацией в 1999 году доходил до двух порядков (100 раз). Основу этого разрыва составляют интеллектуальные активы. Основная часть этих активов непосредственно связана с персоналом компании. Согласитесь, что весьма неоднозначной представляется ситуация, в которой компания не предпринимает никаких действия для управления таким объемом активов.

В современном понимании интеллектуальный капитал – это ясные, недвусмысленные, передаваемые знания, которыми обладает организация; знание, которое может быть конвертировано в стоимость. Определение интеллектуального капитала может формулироваться по-разному, в зависимости от того, какой его аспект рассматривается. Так, экономисты определяют интеллектуальный капитал как форму капитализации интеллектуального потенциала, в деловой прессе интеллектуальным капиталом часто называют патенты, управленческие навыки, процессы, технологии, опыт, связи с потребителями и поставщиками и знания о них. В практике бизнеса интеллектуальным капиталом часто считают совокупность нематериальных активов организации, которые доступны к оцениванию и управлению, хотя и не зафиксированы формально в документации.

Итак, определить **интеллектуальный капитал** можно как «основанные на связях структурированное знание и способности, обладающие

потенциалом развития и создания стоимости» (Daum J. H.) Интеллектуальный капитал организации – это квалификация, опыт, мотивация персонала, знания, технологии и каналы коммуникации, способные создать добавленную стоимость и обеспечивающие конкурентные преимущества организации на рынке.

Интеллектуальный капитал является видом капитала в том смысле, что, наряду с другими видами, является фактором производства. Подобно капиталу физическому, он также возникает в результате вложений различных ресурсов, точно так же может обесцениваться и устаревать. Основное же отличие интеллектуального капитала от физического – его нематериальная природа и присущие ей свойства. Так, достаточно сложно найти средства измерения интеллектуального капитала – трудно представить себе единицу измерения, которая могла бы точно, надежно, объективно измерить такие вещи, как опыт сотрудников, знания, которыми они владеют, их интуицию, а тем более подсчитать и оценить совокупность их опыта. Кроме того, в отличие от физического капитала, который оценивается финансово, интеллектуальный капитал оценивается как стоимостно, так и нестоимостно. Еще одно отличие в том, что интеллектуальный капитал не может полностью находиться в собственности организации. Интеллектуальный капитал нацелен на будущее, в то время как финансовый представляет собой результат действий, совершенных в прошлом.

Организация, прилагающая усилия к развитию своего интеллектуального капитала, много ресурсов вкладывает в исследования, обучение, разработки. При этом рыночная капитализация такой компании за счет развитого интеллектуального капитала выше, чем бухгалтерская стоимость ее материальных активов и фондов. Интеллектуальный капитал – это синергетический феномен, то есть формируется не путем простого сложения своих отдельных частей, но как свойство их взаимодействия. Носители интеллектуального капитала организации – это сотрудники, структуры, клиенты.

Интеллектуальный капитал имеет определенную структуру: состоит из человеческого, организационного и потребительского капиталов организации.

Человеческий капитал – это знания, творческий и интеллектуальный потенциал, личные качества, моральные ценности, умения и навыки, лидерство, культура труда, которые используются для получения дохода организацией либо индивидом. Причем это не простая совокупность знаний и качеств каждого конкретного сотрудника: в коллективной работе проявляется синергический эффект, многократно увеличивающий

эффективность индивидуальных решений. Человеческий капитал принципиально не может являться собственностью организации, так как является неотъемлемой частью личностей сотрудников. Организация может лишь стремиться к извлечению максимально возможной выгоды из работы каждого сотрудника, пока он работает на нее. Для достижения этой цели крайне важны такие стороны управления, как эффективное лидерство, мотивация сотрудников, управление изменениями и так далее.

Организационный капитал включает технологии, процедуры, системы управления, культуру, техническое и программное обеспечение, патенты, организационные формы и структуры. Иными словами, это способность организации отвечать требованиям рынка, и то, как она использует свой человеческий капитал. Организационный капитал большей частью находится в собственности организации и может быть объектом купли-продажи. Желая оставаться успешной, организация нуждается в регулярном пересмотре своего организационного капитала. Это подразумевает как масштабную исследовательскую деятельность, так и постоянное развитие корпоративной культуры, которая также является частью интеллектуального капитала. Корпоративная культура имеет своей основой некий свод понятий, известный и ясный всем сотрудникам: это ценности, миссия, видение, нормы поведения и коммуникации, символы, способы ведения дел и так далее. Наличие всего этого создает общий вектор движения организации в будущее в соответствии с ее системой целей, создает уникальное лицо организации. Именно такой облик организации определяет и облик ее типичных клиентов и партнеров, ту нишу, которую она занимает на рынке.

Потребительский капитал организации – это система устойчивых связей и отношений с клиентами и потребителями. Потребительский капитал обеспечивает потребителям, клиентам возможность продуктивного, удовлетворяющего их потребности общения и взаимодействия с персоналом организации. Потребительский капитал часто понимается как «капитал отношений». В этом смысле он включает в себя контракты и соглашения, репутацию, бренд, товарные знаки, каналы распределения продукции и портфель заказов, отношения с клиентами. Так, деловая репутация организации, складывающаяся из ее этических норм и норм поведения, социальной ответственности, представляет собой рыночную категорию. Если организация пользуется доверием, она может продавать продукты по более высоким ценам, увеличивать объемы продаж, пользоваться высокой лояльностью клиентов и сотрудников, привлекать для трудоустройства лучших специалистов. Символом деловой репутации часто выступают товарные знаки и бренды. Маркетинговая стратегия – также часть

потребительского капитала организации: выбор целевых рынков, создание отличительных преимуществ, стимулирование лояльности потребителей, базы данных о клиентах и их анализ, call-центры для потребителей.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Управление знаниями в медицинской организации

Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №6

Тема: Индивидуальные различия, влияющие на поведение людей в организации.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-5.2 ,УК-6.1

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Чтобы понять и прогнозировать поведение работника в условиях трудовой деятельности, необходимо учитывать особенности личности работника, организующие и влияющие на его поведение.

Понятие личности и ее социализация

Личность (с лат. *persona*: маска актера; роль актера; в перен. смысле — лицо, личность, индивидуальность, характер)[1] — это качественная характеристика человека как субъекта общественно-исторической деятельности. Природные свойства и особенности индивида выступают в личности как ее качественные элементы, социально обусловленные ее средой существования и совместной деятельностью с другими индивидами. Личность — это человек в целом, сочетание всех его внутренних и внешних свойств, проявляющихся при взаимодействии с окружающим миром.

Личность — человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

Зарубежные исследователи выделили пять существенных характеристик личности, которые наиболее тесно связаны с производственной деятельностью и организационным поведением:

1. Экстраверсия — интроверсия (лат. *extra* — вне, *intro* — внутрь, *versio* — поворачивать, обращать) — характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюса которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.

Экстраверсия определяется как внешняя направленность, характеризуется обращенностью личности на окружающий мир. Экстравертам свойственна социальная активность, инициативность и гибкость поведения, общительность, социальная адаптивность. Экстраверты склонны к более быстрому выполнению заданий.

Интроверсия определяется как внутренняя направленность человека, предпочтение абстрактных идей конкретным явлениям действительности. Для интровертов характерна фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, склонность к самоанализу, социальная пассивность, избирательная общительность и замкнутость.

2. Склонность к сотрудничеству — готовность к сотрудничеству, способность совместными усилиями с другими людьми находить верное решение возникающих проблем.

3. Добросовестность — ответственное отношение к порученному делу и людям, надежность, настойчивость и нацеленность на успех.

4. Эмоциональная стабильность — характеристика личности, связанная с высоким уровнем самоконтроля, умением переживать сильные травматические воздействия, выходить из негативных эмоциональных состояний без преувеличения или уменьшения важности их воздействия. В случае отсутствия эмоциональной стабильности человеку свойственна напряженность, неуверенность в себе и нервозность.

5. Восприимчивость к приобретению нового опыта — способность к обучению и формированию новых навыков, где немаловажную роль играют креативные (творческие) и интеллектуальные способности.

Помимо этих выделенных качеств личности на индивидуальное поведение человека влияет его «Я-концепция», представление о себе и значимости собственной личности. Представление о себе (self-concept), конструируемое человеком в процессе деятельности и общения, обеспечивает его личности единство и тождественность, проявляется в самооценке, самоуважении и самоэффективности.

Самоуважение (self-esteem) — уважение к самому себе, всеобъемлющая оценка человеком самого себя, чувство собственного достоинства. Самоуважение тесно связано с самооценкой личности (оценкой своих возможностей, качеств и места среди других людей) и с уважительным отношением окружающих, тем самым влияет на эффективность деятельности человека и на дальнейшее развитие его личности.

Самоэффективность (self-efficacy) — оценка собственной эффективности, связанная с чувством собственной компетентности, с ощущением способности решить любую проблему и справиться с любой ситуацией.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Социальные черты личности.
2. Стиль разрешения проблем.
3. Личные концептуальные черты

1. Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-xecutive.ru/management>)

3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №7

Тема: Организационная культура (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: ОПК-1.1 ,ПК-3.4

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Организационная культура – это нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия, а так же внешние их проявления (организационное поведение).

Основные функции:

внутренняя интеграция (дает понятие всем членам структуры о форме их взаимодействия друг с другом);

внешняя адаптация (адаптирует организацию к внешней среде).

Процесс формирования организационной культуры представляет собой попытку конструктивного влияния на поведение персонала. Занимаясь формированием определенных установок, системы ценностей у сотрудников в рамках определенной организационной структуры можно стимулировать, планировать и прогнозировать желаемое поведение, но при этом следует учитывать корпоративную культуру организации, которая уже сложилась. Зачастую руководители, пытаясь сформировать философию своей организации, декларируя прогрессивные нормы и ценности, даже вкладывая в это некоторые средства, не получают желаемых результатов. Отчасти это происходит из-за того, что реально существующие ценности и нормы вступают в конфликт с внедряемыми организационными нормами. Поэтому они отвергаются большинством коллектива.

Элементы оргкультуры

Поведенческие стереотипы (слэнг, общий язык, который используют члены организации; традиции и обычаи, соблюдаемые ими; ритуалы, совершаемые в определенных случаях).

Групповые нормы (образцы и стандарты, которые регламентируют поведение членов организации).

Провозглашаемые ценности (общеизвестные и декларируемые в организации ценности и принципы, которых придерживается и которые реализует организация. Например, «качество выпускаемой продукции»).

Философия организации (общие идеологические и даже, возможно, политические принципы, которые определяют действия организации в отношении служащих, клиентов, посредников).

Правила игры (правила поведения работников на работе; ограничения и традиции, необходимые для усвоения всеми новыми членами коллектива).

Организационный климат («дух организации», который определяется составом коллектива и характерным образом взаимодействия между его членами, а также с клиентами и иными лицами, кружки качества).

Существующий практический опыт (технические приемы и методы, которые используются членами коллектива для достижения заданных целей; способность осуществления определенных действий в определенных ситуациях, которые передаются в коллективе из поколения в поколение и которые не требуют непременно письменной фиксации).

Типы организационных культур

Наиболее популярная типология создана К. Камероном и Р. Куинном. Она основывается на четырех группах критериев, которые определяют основные ценности организации:

дискретность и гибкость;
контроль и стабильность;
интеграция и внутренний фокус;
дифференциация и внешний фокус.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Социальные черты личности.
2. Стил ь разрешения проблем.
3. Личные концептуальные черты

Основная литература

1.Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1.Электронные книги по менеджменту
(<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2.Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3.Реальные кейсы по управлению предприятиями
(<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №8

Тема: Мотивация деятельности (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,УК-6.1

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

В мотивационной сфере выделяются:

мотивационная система личности — общая (целостная) организация всех побудительных сил деятельности, лежащих в основе поведения человека, которая включает в себя такие компоненты, как потребности, собственно мотивы, интересы, влечения, убеждения, цели, установки, стереотипы, нормы, ценности и др.;

мотивация достижения — потребность в достижении высоких результатов поведения и удовлетворении всех других потребностей;

мотивация самоактуализации — высший уровень в иерархии мотивов личности, состоящий в потребности личности к наиболее полной реализации своего потенциала, в потребности самореализации себя.

Достойные цели, перспективные планы, хорошая организация будут малоэффективны, если не обеспечена заинтересованность исполнителей в их реализации, т.е. мотивация. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций, например недостатки в планировании, но слабую мотивацию практически невозможно чем-то компенсировать.

Успех в любой деятельности зависит не только от способностей и знаний, но и от мотивации (стремления работать и достигать высоких результатов). Чем выше уровень мотивации и активности, тем больше факторов (т.е. мотивов) побуждают человека к деятельности, тем больше усилий он склонен прикладывать.

Высокомотивированные индивиды больше работают и, как правило, достигают лучших результатов в своей деятельности. Мотивация — это один из важнейших факторов (наряду со способностями, знаниями, навыками), который обеспечивает успех в деятельности.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Концепция партисипативного управления.
2. Участие работников в принятии решений, право контроля над качеством и количеством затрачиваемого труда, право на формирование рабочих групп.
3. Удовлетворенность трудом и его эффективность.

1. Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2.Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3.Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №9

Тема: Власть и лидерство (В интерактивной форме).

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,УК-6.1 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2 ,ПК-3.4

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны между собой. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню — подчиненным. Власть же может распространяться во всех направлениях.

Другими словами говоря, лидерство — это есть возможность вести за собой людей. И в то же время лидерство так же является способностью оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Говоря о влиянии, мы имеем в виду ситуацию, когда один человек вносит изменения в поведение другого. Как правило, влияние может оказываться только с помощью идей¹.

Лидерство как поведение человека в соответствующих условиях. Часто лидерство рассматривается как многофункциональная модель руководителя (третий подход). В современной литературе называются такие качества лидеров, как интеллигентность, харизма, решительность, воля, энтузиазм.

Власть — означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

Власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется.

Власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.

Власти не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Черты, характерные для успешного лидера.

2. Поведенческий подход.
3. Матрица: внимание к сотрудникам - внимание к производственному процессу.

Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3. Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №10

Тема: Управление компетенциями.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,УК-6.1 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2 ,ОПК-5.1

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав человеческих ресурсов, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение человеческих ресурсов организации в соответствие с этими требованиями.

Компетенции — это характеристики трудовых ресурсов, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые также полны "способностей", однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения — это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. В нашем поведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Необходимость компетенций как критериев оценки деятельности.
2. Модель компетенций.
3. Метод компетентности.

Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту
(<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2. Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3. Реальные кейсы по управлению предприятиями
(<http://secretmag.ru/cases/>)

Практическое занятие №11

Тема: Управление компетенциями. Экзамен.

Разновидность занятия: комбинированное.

Методы обучения: объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, метод проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский.

Значение темы (актуальность изучаемой проблемы): Организация – очень сложный механизм, у неё есть свой облик, культура, традиции, репутация. Организации уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы.

Формируемые компетенции: УК-3.1 ,УК-5.2 ,УК-6.1 ,ОПК-1.1 ,ОПК-2.2 ,ОПК-5.1

Место проведения и оснащение практического занятия: Аудитория № 1 – комплект раздаточных материалов, комплект учебной мебели, посадочных мест, ноутбук, проектор, экран.

Структура содержания темы (хронокарта практического занятия)

п/п	Этапы практического занятия	Продолжительность (мин.)	Содержание этапа и оснащённость
1	Организация занятия	5.00	Проверка посещаемости и внешнего вида обучающихся
2	Формулировка темы и целей	20.00	Озвучивание преподавателем темы и ее актуальности, целей занятия
3	Контроль исходного уровня знаний и умений	20.00	Тестирование, индивидуальный устный или письменный опрос, фронтальный опрос
4	Раскрытие учебно-целевых вопросов по теме занятия	20.00	Изложение основных положений темы
5	Самостоятельная работа обучающихся (текущий контроль)	90.00	Выполнение практического задания
6	Итоговый контроль знаний (письменно или устно)	20.00	Тесты по теме, ситуационные задачи
7	Задание на дом (на следующее занятие)	5.00	Учебно-методические разработки следующего занятия и методические разработки для внеаудиторной работы по теме
	ВСЕГО	180	

Аннотация (краткое содержание темы):

Внедрение модели компетенции позволяет выжить в условиях финансового кризиса. Модель компетенций — это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в организации. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работников, занимающих конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей. Полная модель компетенций содержит также основные стандарты поведения, описывающие деятельность не только работников, но и всей организационно-функциональной структуры.

Степень детализации в модели компетенций зависит от целей, для которых применяется модель. Опыт последнего года применения модели компетенций, предусмотренных Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования по подготовке бакалавров по направлению "Менеджмент" в процессе изучения дисциплины "Управление человеческими ресурсами", показывает, что набор компетенций должен быть оптимальным и включать лишь ключевые направления управления человеческими ресурсами.

Роль модели компетенций в системе управления человеческими ресурсами и области применения ее велики.

Компетенции самым тесным образом связаны со стратегией бизнеса, соответственно их предназначение — способствовать реализации стратегических целей организации. В первую очередь — в эффективном управлении человеческими ресурсами. Здесь она находит применение в следующих областях:

1. Формирование корпоративной культуры, соответствующей стратегическим целям. Роль модели компетенций в данной области заключается в создании необходимых корпоративных ценностей и их развитии в работниках.

2. Оценка кандидатов при подборе персонала. Это одна из наиболее распространенных областей применения модели компетенций. Роль модели заключается в отборе кандидатов, максимально соответствующих должностям. Модель компетенций позволяет сформулировать критерии отбора, получить четкое представление о поведении кандидата в рабочей ситуации.

3. Оценка и управление эффективностью деятельности работников. Применение модели компетенций позволяет собрать структурированную информацию о деятельности работника и получить сравнительную оценку его исполнительского поведения.

4. Обучение и развитие персонала. В данной области модель компетенций является, пожалуй, лучшим инструментом для формирования планов обучения и развития работников. Она позволяет максимально точно определить области обучения и развития, фокусируя все обучающие мероприятия на приведение работников к корпоративным стандартам,

отраженным в компетенциях. Это позволяет значительно повысить эффективность обучения и развития персонала.

5. Модель компетенций позволяет сформировать четкую систему оплаты труда в компании, привязав ее к эффективности деятельности работника и его профессиональному росту.

6. Модель компетенций позволяет достаточно точно прогнозировать планирование человеческих ресурсов организации, качество требуемых ресурсов как в области подбора специалистов, так и в области обучения и развития персонала.

7. Так называемые смежные области, являющиеся следствием уже названных областей:

- повышение конкурентоспособности бизнеса;
- анализ способностей и потенциала работников и планирование их карьерного роста;
- улучшение стандартов качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг и работы с клиентами компании;
- измерение эффективности PR-деятельности в компании и оценка инвестиций в человеческие ресурсы и т. д.

Примерная тематика НИРС по теме

1. Необходимость компетенций как критериев оценки деятельности.
2. Модель компетенций. Метод компетентности.

Основная литература

1. Столяров, С. А. Менеджмент в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 764 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-zdravoohranenii-495369#page/1>

Дополнительная литература

1. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 648 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002165-5 : 192.50

2. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2022. - 197 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-organizacii-493950#page/1>

3. Менеджмент в сестринском деле : учебник / Ю. В. Бурковская, А. В. Гажева, А. В. Иванов [и др.]. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - 192 с. : ил. - Текст : электронный. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970456521.htm>

4. Абчук, В. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов : в 2 ч. / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2020. - Ч.1. - 239 с. - Текст : электронный. - URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-2-ch-chast-1-451114#page/1>

Электронные ресурсы

1. Электронные книги по менеджменту (<http://www.aup.ru/books/i002.htm>)

2.Статьи, посвященные вопросам стратегического и операционного менеджмента (<http://www.e-executive.ru/management>)

3.Реальные кейсы по управлению предприятиями (<http://secretmag.ru/cases/>)