



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**  
**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ”**  

---

**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**КАТЕДРА „ОБЩЕСТВЕНОЗДРАВНИ НАУКИ”**

**ЛЕКЦИЯ № 10**

**ЗА ДИСТАНЦИОННА САМОПОДГОТОВКА ПО УЧЕБНА ДИСЦИПЛИНА**  
**„ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО”**

**ЗА СТУДЕНТИ ОТ СПЕЦИАЛНОСТ**  
**„ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ И ЗДРАВЕН МЕНИДЖМЪНТ”**

**ТЕМА: Успех и неуспех. Подходи за излизане от критична ситуация**

**РАЗРАБОТИЛ: доц. Жасмин Караджа, дм**

**Гр. Плевен**

**2017 г.**

## Лекция 10

**Успех и неуспех. Подходи за излизане от критична ситуация (лекция 1 час)** Неуспехът – същност и причини. Приспособяване към промяната при неуспех. Стратегии за оцеляване при неуспех.

През 1950г. братята Джакузи изобретяват вана за хидромасаж, която да лекува хората, страдащи от артрит. Въпреки, че продуктът наистина работел, продажбите му не били успешни. Много малка част от хората с артрит можели да си позволят да закупят скъпата вана. Така, идеята била забравена до момента, в който братята въвеждат продукта си на различен пазар – като луксозна стока за богати клиенти.

Много често, най-добрият начин да се изпробва една идея е да се приложи незабавно в практиката, а не да се обмисля и анализира надълго-нашироко. Организациите, които изпробват най-различни нови идеи вероятно имат множество провали, но също така са и с по-големи шансове да пожънат значими успехи.

Като изпробваме най-различни нови неща, ние увеличаваме шанса си едно от тях да е истинска находка. Както казва Том Кели от IDEO, “Проваляйте се често, за да успеете по-скоро”.

И още: „Много хора мечтаят да успеят. Успехът може да дойде само след непрекъснати провали и самонаблюдение. Успехът представлява 1% от работата ви, която е резултат от останалите 99%, които са неуспехи.”

Провалите носят по-високи оценки. С цел да разберат ползата от провалите, държавният университет Penn предлага на своите студенти дисциплина, наречена Провал 101. По този предмет, студентите трябва да

поемат рискове и да експериментират. Колкото повече провала претърпят, толкова по-скоро ще получат шестица по този предмет.

Много известни продукти започват с провал. В 3М изобретяват лепило, което се проваля – то просто не залепвало добре нещата. Но то става причина за разработване на бестселър, донесъл огромни печалби – лепящите се бележки.

Учените от Pfizer тестват ново лекарство, наречено Viagra, което трябвало да сваля високото кръвно налягане. Мъжете, които тествали продукта съобщили, че продуктът е неуспешен, защото не сваля кръвното налягане, но в замяна на това има положителен страничен ефект. Така, Viagra се превръща в един от най-успешните провали за всички времена.

Дори когато един провал не води веднага до успех, той може да се разглежда като стъпка по пътя към целта. Полезен в това отношение е подходът към провалите на Едисон. Когато му задавали въпроса защо толкова голяма част от експериментите му са се провалили, той обяснявал, че това не били провали. Според него, той просто откривал още един метод, който не вършел работа.

Том Уотсън Младши е легендарен президент на IBM, който ръководил компанията в годините на нейното силно развитие. По това време IBM бил най-впечатляващия бизнес в САЩ. Уотсън насърчавал „дивите гъски” (както самия той ги наричал) – хората, които имали неконвенционални, на моменти дори разрушителни идеи.

### **Приспособяване към промяната при неуспех. Неуспехът– същност и причини**

При свободно конкуриращи се фирми и организации неуспехът е нещо естествено. В по-голямата си част научните изследвания са ориентирани към

разработване на стратегии за успех или казано по общо, се занимават с устойчивото развитие. Неуспехът като обективно явление трябва да се изследва с не по-малка задълбоченост, защото на практика срещу него няма абсолютна гаранция или напълно сигурна прогноза. Философията на неуспеха е с не по-малка значимост от тази на устойчивото развитие.

Най-общо неуспехът може да се приеме като губене на пазарни позиции и изоставане в цялостното развитие на фирмата спрямо конкурентите. Причините за неуспеха могат да бъдат различни, но проявлението на тяхното действие е едно – изоставане от набелязаните темпове на развитие, което се отразява пряко в оценъчните показатели (печалба и рентабилност).

Неуспехът може да се отнася до:

- главните цели;
- второстепенните цели;
- целите от оперативен порядък.

Неуспехът, свързан с постигане на **главните цели** е индикатор на съществени проблеми, дълбоко засягащи дейността на фирмата. При него вече са нарушени основни функции в „икономическия организъм” и са налице външни връзки в механизмите на вътрешното взаимодействие. Такъв неуспех може да бъде следствие на грешно водена управленска политика, липса на синхрон в действията на управленския екип, непредвидими външни обстоятелства и др. Така например при неправилно проектиране на организационната структура на управление от гледна точка на бъдещите промени може да се окаже, че макар и с определен потенциал, по чисто организационни причини той не може да бъде разкрит и използван за промените. До неуспех по отношение на главните цели може да се стигне и

при промени във външната нормативна уредба, отнасящи се до организация, преференция и др.

Неуспехът, свързан с **второстепенните цели** е във връзка с проблеми, определени от фирмата като такива от второ равнище. Обикновено те не се отнасят до развитието и във връзка с предмета на дейност, а до задачи, чиито решаване обслужва основната дейност. При неуспех по отношение на второстепенните цели е налице по-голямо разнообразие, защото това е в пряка връзка със спецификата на дейността на фирмата.

**Целите от оперативен порядък** не могат да повлияят пряко върху главните и второстепенните цели, но тяхното акумулиране като незначителни по своята същност неуспехи може да се превърне в определен момент в решаващ фактор за много по-голям неуспех. Незначителните на пръв поглед неуспехи по отношение на ежедневните задачи във фирмите могат да прераснат в сериозни заплахи, ако е налице тяхното системно проявление. Ето защо в този смисъл тяхната незначителност се приема като условна, доколкото се касае до по-дребни и несъществени проблеми.

От гледна точка на целите неуспехът може да се характеризира като степен на непостигане на определена цел или отстъпление от вече реализирана цел. В тази връзка може да се търсят и различни причини за неуспеха. Най-общо те могат да се оформят в две групи:

**Първа група** – причини за неуспеха във връзка с непостигане на предварително набелязаните цели. По-важни са следните:

- грешки, допуснати при преценка на потенциала на управлявания обект–на практика това води до поставянето на нереални цели, което предопределя неуспеха. В конкретен план това могат да бъдат неточности в отчетните данни, липса на реална представа за действителните ресурси и възможности на персонала и др.;

- вземането на решения, които не са обосновани от гледна точка на предстоящите промени. По същество това са неизпълними решения;
- рисковите решения. Най-често те се вземат в условията на създадената критична ситуация и носят потенциала на възможно големи загуби, респективно печалби (успех);
- неотчитане на действителните позиции на конкурентите, което води до подценяване на техните реални възможности и надценяване на собствените позиции;
- липса на умение за приобщаване на съмишленици (съдружници) по пътя на постигане на целите.

**Втора група** причини за неуспех във връзка с отстъпление от вече постигнати цели. По-важни са следните:

- появата на непредвидими външни промени. В тях могат да се включват нова нормативна и законодателна база, силно активизиране на конкурентите и др.;
- грешки от ръководния екип;
- възникване на вътрешни конфликти и дестабилизиране на осигуреното относително равновесие в отношенията между отделните групи в управлението.

Неуспехът е част от съществуването на всяка фирма или организация, независимо дали извършват стопанска или друга дейност. За неуспеха могат да се търсят както обективни, така и субективни причини. За да може да се въздейства на неуспеха, най-малкото означава да се познават причините, които са довели до него.

**Промени, характеризиращи приспособяването при неуспех.** Ако се приеме, че неуспехът представлява такава ситуация, която е породена от

действието на вътрешни и външни фактори, може да се очертаят и първите два важни съставни елемента на механизма за приспособяване при настъпилите промени. Те са свързани именно с промени, продиктувани от действието на тези фактори. Приспособяването към неуспеха е изискване, което фирмата трябва да съобрази.

- Първо, че в съответната област от живота на фирмата е настъпил кризисен момент и той е реален факт.
- Второ, че трябва да се анализират вътрешните и външните причини за получения спад (неуспех) в съответната дейност.
- Трето, макар с отрицателен резултат, неуспешната дейност трябва да се съвместява с останалите.
- Четвърто, необходим е известен период от време за промяна, който ще осигури излизане от кризисното състояние.
- Пето, ако не се вземат мерки, този негативен резултат може да се пренесе и към други дейности във фирмата.

Промените, характеризиращи приспособяването при неуспех, могат да се обособят в две подгрупи:

а) Промени за приспособяване към неуспех, **породени от вътрешни причини**. При тях като цяло е налице приспособяване на системата към външната среда. Но поради причини вътре в нея са налице отклонения в поведението на един или повече елементи. Действието на причините се смята за минал процес. Те трябва да се съобразят като факт, но по-съществено в случая е какви промени трябва да се извършат от гледна точка на резултатите в момента. Самият процес на приспособяване е запазване на устойчивото поведение на системата като цяло, отчитайки негативния резултат от функционирането на определени елементи. Цели по-конкретно на базата на

информацията от диагностиката да се промени режимът, при който функционират съответните елементи (респективно дейности във фирмата). В какво се изразява съдържанието на видовете промени?

Структурни промени. Те изискват да се променят такива параметри като:

- задълженията на определен кръг ръководители и специалисти, свързани с неуспеха;
- брой на звената - ако неуспехът се окаже траен или засяга съществено цялата система, може да се създадат нови, с коренно различни функционални характеристики. Тази мярка обикновено се смята за крайна, но е приложима в критични ситуации. Структурните промени са едни от най-съществените във фирмите и организациите. Те засягат като цяло почти всички звена и поради тази причина към тях се преминава, ако има тенденция към краен неуспех.

б) Промени за приспособяване към неуспех, **породени от външни причини**. В случая е налице нарушаване на взаимодействието на системата с външната среда, поради което се създават проблеми по устойчивото ѝ развитие. Като по-важни причини от външен характер за неуспех на фирмите могат да се посочат следните:

- действието на конкурентите;
- промяна в действието на нормативните актове, въпреки че те засягат всички фирми и организации, които имат и различна готовност за тях. Тези които не могат да се приспособят към тях регистрират временен или траен неуспех;
- грешки в проучването на пазарните потребности- те могат да бъдат в две посоки: както производството над, така и под действителните пазарни потребности. И в двата случая ще бъдат налице определени загуби;



- настъпването на случайни събития, които не са предвидими (природни бедствия, екологични катастрофи и др.);
- политически решения, които не са в съответствие с икономическата действителност;
- промяна в предмета на дейността, изразяваща се в частично закриване на отделни дейности за усилване на други по-благоприятни пазарни позиции. До голяма степен това е рисково решение, защото гаранцията за успех зависи и от допълнително възможни за влияние външни причини;
- намаляване на обхвата на дейностите до възможния техен ефективен минимум-тази мярка се прилага, когато не могат да бъдат открити свободни пазарни ниши или липсва потенциал за развитие на нови, сродни дейности;
- преустановяване на съществуващите дейности и търсене на възможности за нови, които до сега не са извършвани и за които може да се използва наличния потенциал.

### **Стратегии за оцеляване при неуспех. Властта като средство за оцеляване при неуспех**

Властта като понятие има широко тълкуване. Сравнително по-пълно този въпрос от гледна точка на съдържание и източници на проявление е разработен от Джон Гълбрайт в неговия забележителен труд „Анатомия на властта”.

Връзката на властта с неуспеха може да се открие в следните по-важни направления:

- ✓ неуспехът като състояние в дадена фирма или организация е резултат на определено поведение на персонала. „Именно властта дава възможност за

налагане на нечия воля върху поведението на други индивиди” (Макс Вебер);

- ✓ състоянието на неуспех е неблагоприятно за персонала, което налага взаимодействие на волята на определени личности (ръководители, експерти и т.н.) с волята на намиращите се в неблагоприятна за фирмата ситуация;
- ✓ излизането от критична ситуация изисква подчиняването на волята на определен кръг от хора на волята на поелите задължение за промяна на съществуващото неблагоприятно състояние;
- ✓ цената на оцеляването от критичната ситуация трябва да се „плати” с известни ограничения или нови неизвършени до сега действия, които могат да бъдат наложени от властта;
- ✓ притежаващите и упражняващи власт поемат своеобразна морална и реална отговорност за преодоляване на неуспеха.

Джон Гълбрайт разглежда властта в три форми на проявление: принуждаваща, компенсаторна и условна. Всяка една от тях има свое място на оцеляването при неуспех.

1. Ролята на **принуждаващата власт** за излизане от неуспеха. Характерно за този вид власт е, че печели подчинение със способността си да налага друг, противоположен на предпочитанията на индивида или групата избор. Това означава налагане или заплашване със съответни неблагоприятни последствия. С други думи принуждаващата власт си служи с негативни стимули за промяна на конкретна ситуация. По-важни форми на негативно стимулиране при неуспех могат да се посочат:
  - Санкции, засягащи материалния и икономическия прогрес на персонала. Диференцираното прилагане на този род санкции налага точна преценка на всеки за вината във връзка с неуспеха.

- Санкции, свързани с понижаване в длъжност. Прилагането на тази санкция трябва да се използва при строга преценка, за да не се стигне до нарушаване на организационните връзки, с което могат да се създадат нови допълнителни затруднения.
- Преместване в други звена, отдели и служби на част от персонала. Тази форма се прилага при условие, че в колектива са възникнали усложнения в отношенията, пораждащи конфликти.
- Дисциплинарно уволнение на виновните лица за неуспеха.

Използването на властта за упражняването на негативните стимули е една изключително сложна и отговорна задача за ръководния екип. Като мярка би следвало да се прилага само след точни анализи и отговорна преценка за вината на всеки. В противен случай негативните стимули могат да доведат до още по-сериозно задълбочаване на неуспеха.

2. Ролята на **компенсаторната власт** за излизане от неуспеха. За разлика от принуждаващата власт, компенсаторната печели подчинение чрез прилагането на положителни стимули – чрез предоставянето на нещо ценно на подчиняващия се индивид. Като по-важни позитивни форми за стимулиране при неуспех могат да се посочат:

- Паричното възнаграждение – в тази връзка Гълбрайт пише: „ Все пак при съвременните икономически условия най-значим израз на компенсаторната власт, разбира се, е паричното възнаграждение – изплащането на пари за оказани услуги или с други думи, за подчиняването на икономическите или личните цели на други хора”. При неуспех това е изключително важен момент– да успееш да подчиниш на стремежа към оцеляване икономическите или личните цели на персонала.

- Стимулиране чрез повишаване в длъжност– в редица случаи при неуспех в колективите могат да се намерят хора със сравнително добър потенциал от идеи и концепции за излизане от ситуацията. Липсата на позиции им създава ограничения за разкриване на този потенциал. В този смисъл повишаването в длъжност се съпровожда и с даването на повече права и възможности за по-голяма свобода на поведението, които могат в значителна степен да помогнат за преодоляване на неуспеха.

Повишаването в длъжност носи със себе си и допълнителен стимул– по-високо заплащане. Това на практика означава не само даване на позиции на определен член на колектива, но и отнемане на такива на друг, който е причинил в известна степен неуспеха.

3. Роля на **условната власт** за излизане от неуспеха. За разлика от принуждаващата и компенсаторната, условната власт се упражнява чрез промяна на мисленето. Убеждението, образоваността или социалното обвързване е онова, което изглежда естествено, уместно или правилно, кара индивида да се подчинява на чужда воля. Подчиняването отразява предпочитаната посока на поведение, а фактът на подчиняване не се осъзнава. Като по-важни форми на условната власт, които могат да се използват за въздействие на мисленето на персонала са :

- убеждаването за извършване на определени действия. Неуспехът като състояние на фирмата се приема по различен начин от персонала. Убеждаването като форма на условната власт трябва да се приеме като такъв начин на въздействие върху съзнанието на хората който може да породви желаната активност. Убеждаването може да стане чрез диалог, дискусия или личен пример. Всяка форма трябва да бъде съобразена с

конкретната личност или група. Промяната на мисленето може да се оцени чрез промяна в действията;

- авторитетът, като форма на условна власт, има изключително важно значение. Ръководител или екип нямащ авторитет, трудно могат да разчитат на сериозен резултат за преодоляване на неуспеха. Създаването на авторитет чрез висока обща и професионална култура и етичност в отношенията е един продължителен процес. Много често когато ръководителят няма нужният авторитет, колективите си търсят заместители– неформални лидери. За активизиране на персонала често техният личен пример може да има по-голям ефект, отколкото и най-добре взети от ръководството решения, но неизпълнени в практиката;
- рекламата. Една от най-ярките форми на условната власт в развитите общества е рекламата. Тя може да изпълни известни компенсаторни функции по отношение на неуспеха, като се засили убеждението у клиентите за потребяването на други продукти или услуги, които могат да се предложат на пазара;
- образованието– форма на условна власт, която има много важно значение за създаването на по-високо равнище на самосъзнание на личността и за подобряване на отношенията в колективите. Условната власт влияе върху мисленето, което може да се прояви като начин на действие без принуда и поощрения.

**Фалитът като стратегия за оцеляване при неуспех. Фалитът от управленска гледна точка.** От гледна точка на управлението най-общо фалитът може да се характеризира като неспособност чрез използваните методи, подходи и техники на управление да се удовлетворяват определени критерии за устойчиво развитие. Критерият за устойчиво развитие по своята

същност е величина на икономически, респективно на пазарен успех, която гарантира устойчивост на фирмата или организацията.

Фалитът фактически е породен от неспособността на ръководния състав да се справи с проблемни ситуации, възникнали под въздействието на вътрешни и външни причини. Фалитът означава невъзможност да продължи по-нататък функционирането на фирмата или организацията при спазване на досегашните принципи на поведение, както по отношение на вътрешното състояние, така и във връзка с взаимодействието с външната среда. Трайното нарушаване на устойчивото развитие е по същество напълно разминаване на целите като елемент на стратегията на управлението и получените резултати. В този смисъл връзката „цел-резултат“ като компонент на системата за стратегическо развитие предопределя времето и характера на фирмата.

Философията на фалита от управленска гледна точка се корени в два момента:

- Първо, управлението (респективно управляващият екип) не е в състояние да използва потенциала на управлявания обект.
- Второ, потенциалът на управлявания обект е използван нецелесъобразно с оглед на постигането на неправомерно поставени цели, формиращи стратегията на организацията.

Една от причините за невъзможността да се използва пълноценно потенциалът на управлявания обект е, че върхът на собствено развитие на ръководния екип и този на организацията не винаги съвпадат. При подобна ситуация на практика е налице неизползване на голяма част от потенциала.

Друга възможност за непълно използване на потенциала на управлявания обект е когато има съответствие в развитието на способностите на ръководния екип и този на организацията, но върхът на собствено развитие е под този на организацията. При подобна ситуация фалитът е резултат от

действието на конкурента, при който в условията на същия потенциал на организацията е налице по-добър управленски екип.

Вторият момент на фалита, свързан с неправомерно поставените цели, формиращи стратегията на развитие, има отношение към:

- целеполагането като функция на ръководния екип, разработващ стратегията на фирмата или организацията;
- информация за външната среда, при която работи фирмата.

Следователно, фалитът от управленска гледна точка се разглежда като неспособност на управленския екип да продължи по-нататък да управлява фирмата или организацията. Това на практика означава подмяна на този екип с нов.

**Видове фалит.** Най-общо фалитът може да се раздели на две групи:

1. **Активен фалит.** Това е фалит, при който е налице потенциал в управлявания обект, но последният не може да бъде използван от управленския екип. От своя страна активният фалит може да се разгледа като:
  - фалит при успех - това е фалит, при който фирмата се намира в зоната на устойчивото развитие, но е налице спад в темповете на развитие и невъзможност за по-нататъшно използване на нейния потенциал;
  - фалит при неуспех - това е фалит, при който фирмата се намира в зоната на отрицателното развитие, но е налице потенциал за излизане от състоянието, който не може да се използва от ръководния екип.
2. **Пасивен фалит.** Това е фалит, при който не е налице потенциал в управлявания обект. Или ако има такъв, той е незначителен. Пасивният фалит може да бъде също:

- фалит при успех - макар че фирмата се намира в зоната на положителното развитие, тя е с почти изчерпан потенциал, поради грешки на управлението (по отношение на иновации, персонал, конкуренти, пазар). При подобна ситуация на такъв успех се гледа като на временно явление;
- фалит при неуспех. При този вид фалит фирмата не само се намира в зоната на отрицателното поле, но бележи явни тенденции към задълбочаване на неуспеха поради липса на потенциал.

След фалит могат до последват различни действия:

➤ действия, последващи активния фалит - в тях могат да се включат:

а) при успех:

- подмяна на отделни членове на ръководния екип;
- коригиране на някои от целите в стратегията в зависимост от потенциала на действително разполагаемите ресурси;
- формиране на нови дейности, осигуряващи съпътстващи производи на досегашните продукти и услуги;
- активизиране на персонала във връзка с неизползваните възможности (чрез използване на формите на принуждаващата, компенсаторната и условната власт);

б) при неуспех:

подмяна на ръководния екип - когато фирмата се намира в зоната на отрицателното поле, но има потенциал, единствено правилен изход е подмяна на ръководния екип. От това по-нататък следва разработване на коренно различна от досегашната стратегия за развитие, която ще изведе фирмата от неуспеха.



Следователно, фалитът независимо към каква разновидност спада е резултат на неспособността на ръководния екип да се справи с действащите вътрешни и външни причини. Поради това във всички случаи се налага подмяна като цяло и в отделни случаи (при активния фалит при успех) на отделни членове на ръководния екип. Това поставя въпроса за начина, по който ще се извърши подмяната.

Най-добрият вариант е когато това стане по инициатива на самия ръководен екип. Но тези случаи, макар и срещани често в практиката, не са правило. Ето защо това поставя въпроса за разработване на специални варианти при подмяната на цели екипи или отделни членове на ръководните екипи.

Както теорията, така и практиката посочват, че подмяна, особено на висшето ръководство, може да стане в резултат на политически подбуди извън фирмата или организацията.

Общата схема на подмяна на ръководството може да се провежда в следната последователност:

1. Инициатор на подмяната. Инициатори могат да бъдат синдикални организации, отделни неформални групи, отделни колективи, членове на общото събрание.
2. Сценарий на подмяната. Най-често той се разработва от професионалисти, които не участват във висшето управление, макар, че не са изключени и такива случаи. Сценарият съдържа реда, по който ще се извърши подмяната на ръководния екип, който задължително включва обосновка на професионална основа на недостатъците в управлението и вижданията за изход от неуспеха.

На практика сценарият представлява синтез на една оздравителна програма, която може да се изпълни от нов ръководен екип. Това означава, че

излизането от неуспеха трябва да бъде осигурено– от една страна, с програма-стратегия и от друга– с нов ръководен екип. Прибързаните действия могат да задълбочат неуспеха.

Сценарият също трябва да се съобрази и с характера и вида на фалита. Така например при активния фалит той се разработва на базата на съществуващ потенциал, но неизползван добре от ръководството. Докато при пасивния фалит или има незначителен остатъчен потенциал, или няма такъв, което налага коренно различен подход за разработване на програмата-стратегия за излизане от неуспеха. При подобна ситуация се налага предлагането на нови решения, засягащи разкриването на нови дейности, усвояването на евентуални кредити.

3. Изпълнител на подмяната. Фактически това е съответният орган, който е избрал ръководния екип. Обикновено при екипността смяната на ръководителя означава на практика и смяна на неговите заместници. От момента на смяната на екипа започва да се прилага новата програма-стратегия за излизане от неуспеха, която трябва да е разработена в съответствие с възможностите на новия управленски екип.

Предприемчивите ръководители могат често да претърпяват неуспех, но те успяват бързо да се възстановят и да продължат да действат; неуспехите се разглеждат като временни пречки и се преценяват като поучителен опит.

## Използвана литература:

1. Бенчева, Н. Основи на стопанското управление. Акад. изд., Пловдив, 2008 г.
2. Бетджър, Фр. От неудачник към преуспяващ търговец. Изд. Хеликон, 2006.
3. Дракър, П., Ефективният ръководител. Изд. Хеликон, 2003.
4. Кузманова М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, Изд. „Везни-4”, 2013.
5. Нейкова Р., Основи на управлението. Изд. Св. Григорий Богослов, 2008.
6. Проф. Петров, Ст. Основи на управлението. Лекционен курс. <http://store1.data.bg/grupa53/2-ri%20semestur/>
7. Питърс Т., Р.Уотърман, Към съвършенство на фирменото управление., София, "Наука и изкуство", 1988.
8. Drucker, P. The Drucker lectures. McGraw-Hill eBooks, 2010.
9. Kotler, Ph. Et al. The Quintessence of Strategic Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
10. Robbins St., D. De Cenzo, M. Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concept and Applications , 9th Edition, Pearson, 2014.
11. Roper, St., H. Xia., Innovation, innovation strategy and survival. ERC Research Paper No.17, 2014. [www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/RP-17-Roper-and-Xu-Full-Paper.pdf](http://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/RP-17-Roper-and-Xu-Full-Paper.pdf).

**Въпроси за самоподготовка:**

1. Може ли неуспехът да създаде положителна мотивация?
2. Какви са взаимовръзките между формите на проявление на властта и оцеляването при неуспех според Джон Гълбрайт?
3. Какви видове фалит познавате?

**Тема за дискусия:**

Трябва ли здравни заведения, които показват слаби резултати, да обявяват фалит?