

**Коротков, Э. М.**

Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – 2-е изд.,  
испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2013. – 640 с. –  
Серия : Бакалавр. Углубленный курс.

## Развернутое оглавление

Введение	20
----------	----

### ЧАСТЬ I. ПРИРОДА, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

<b>Глава 1. Менеджмент в развитии цивилизации</b>	<b>28</b>
1.1. Управление в деятельности человека	28
1.1.1. Деятельность и управление	28
1.1.2. Виды деятельности	29
1.1.3. Возникновение управления	31
1.1.4. Управление совместной деятельностью	31
1.1.5. Усложнение управления	32
1.1.6. Человеческий фактор управления	35
1.1.7. Структурно-содержательный аспект управления	36
1.1.8. Процессуально-содержательный аспект управления	38
1.1.9. Специфика управленческой деятельности	39
1.1.10. Ключевые категории концепции управления	39
1.1.11. Потребность в профессиональном управлении	43
1.2. Типология управления и сущность менеджмента	43
1.2.1. Типологический анализ управления	43
1.2.2. Критерии типологического анализа управления	43
1.2.3. Матрица типологического анализа управления	45
1.2.4. Менеджмент в практике современного развития экономики	45
1.2.5. Управление и менеджмент, общее и специфическое	48
1.3. Основные черты современного менеджмента	50
1.3.1. Менеджмент как тип управления в условиях рыночной экономики	50
1.3.2. Проблематика менеджмента	52
1.3.3. Роль цели в менеджменте	54
1.3.4. Методологические и организационные проблемы менеджмента	54
1.3.5. Проблемы социально-экономических и организационных аспектов менеджмента	55
1.3.6. Инфраструктура менеджмента	58
1.3.7. Основные признаки менеджмента	59
1.3.8. Менеджмент в развитии цивилизации	61
1.4. Российский менеджмент	— 64

1.4.1. Национальные черты менеджмента.....	64
1.4.2. Особенности российского менеджмента.....	65
1.4.3. Факторы, определяющие особенности русского менеджмента.....	66
Тесты.....	72
<b>ПИР.....</b>	<b>72</b>
<b>Глава 2. Наука и практика менеджмента.....</b>	<b>73</b>
2.1. Субъективные и объективные факторы в менеджменте.....	73
2.1.1. Объективность менеджмента.....	73
2.1.2. Субъективные факторы менеджмента.....	74
2.1.3. Сочетание объективного и субъективного в менеджменте.....	75
2.1.4. Научный подход к менеджменту.....	76
2.2. Теория менеджмента: отличительные признаки.....	78
2.2.1. Потребность в теоретическом обосновании менеджмента.....	78
2.2.2. Признаки теоретической концепции менеджмента.....	78
2.2.3. Феномен закономерностей менеджмента.....	80
2.2.4. Закономерности как способ выражения и подтверждения сущности и специфики менеджмента —	80
2.3. Состав и содержание закономерностей менеджмента.....	81
2.3.1. Закономерность соответствия цели менеджмента социально-экономическим и организационно-техническим условиям развития организации.....	81
2.3.2. Закономерность дифференциации и интеграции менеджмента.....	82
2.3.3. Закономерность диверсификации менеджмента.....	82
2.3.4. Закономерность изменения степени централизации менеджмента по критериям развития организации.....	83
2.3.5. Закономерность возвышения управляемости и роли человеческого фактора.....	83
2.3.6. Закономерность профессионализации менеджмента.....	85
2.3.7. Закономерность достаточности информационного обеспечения для принятия решений в процессах менеджмента.....	86
2.3.8. Принципы менеджмента.....	86
2.4. Основные характеристики менеджмента.....	92
2.4.1. Субъект и объект менеджмента.....	92
2.4.2. Цель, средства и функции менеджмента.....	94
2.4.3. Стратегия и тактика менеджмента.....	96
2.4.4. Интра- и инфраменеджмент.....	100
2.4.5. Методология и организация менеджмента.....	107
2.4.6. Формальное и неформальное управление.....	114
2.4.7. Дифференциация и интеграция менеджмента.....	119
Тесты.....	132
<b>ПИР.....</b>	<b>133</b>

<b>Глава 3. Менеджмент: конструирование действий для осуществления воздействия</b> .....	<b>134</b>
3.1. Условия согласующего воздействия .....	134
3.2. Формирование системы менеджмента .....	135
3.2.1. Понятие системы менеджмента .....	135
3.2.2. Типология системы менеджмента .....	136
3.2.3. Основные характеристики системы менеджмента .....	144
3.2.4. Принципы построения системы менеджмента .....	145
3.2.5. Распределение полномочий: централизация и децентрализация менеджмента .....	147
3.2.6. Степень централизации менеджмента .....	148
3.2.7. Факторы, определяющие степень централизации менеджмента .....	149
3.2.8. Функциональная дифференциация полномочий .....	151
3.3. Процесс менеджмента .....	152
3.3.1. Понятие «процесс менеджмента» .....	152
3.3.2. Этапы процесса менеджмента .....	153
3.3.3. Свойства процессов управления .....	156
3.3.4. Характеристики процесса управления .....	157
3.3.5. Принципы конструирования процесса менеджмента .....	158
3.4. Механизмы менеджмента: средства и методы управления .....	158
3.4.1. Понятие «механизм менеджмента» .....	158
3.4.2. Использование средств менеджмента, рычагов воздействия .....	165
3.4.3. Принципы формирования механизма менеджмента .....	166
3.4.4. Методы воздействия в менеджменте .....	168
3.4.5. Принципы использования механизма менеджмента .....	169
<b>Тесты.</b> Система менеджмента .....	188
<b>ПИР.</b> Система менеджмента .....	188
<b>Тесты.</b> Процесс менеджмента .....	189
<b>ПИР.</b> Процесс менеджмента .....	190
<b>Тесты.</b> Механизм менеджмента .....	190
<b>ПИР.</b> Механизм менеджмента .....	191

## **ЧАСТЬ II. КОММУНИКАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

<b>Глава 4. Менеджмент: согласование деятельности и отношений</b> .....	<b>194</b>
4.1. Коммуникации в организациях .....	194
4.1.1. Формирование коммуникаций .....	194
4.1.2. Разновидности коммуникаций .....	197
4.1.3. Коммуникации как ценность современного менеджмента .....	200
4.1.4. Коммуникативная и организационная роль цели менеджмента .....	201
4.1.5. Классификация целей менеджмента .....	202
4.1.6. Принципы управления коммуникациями .....	202
4.1.7. Развитие и эффективность коммуникаций .....	203

4.2. Информационные факторы коммуникаций и менеджмента.....	204
4.2.1. Информация как основа коммуникаций и ресурс менеджмента.....	204
4.2.2. Движение информации в системе коммуникаций.....	205
4.3. Факторы власти, партнерства и сотрудничества в системе коммуникаций.....	209
4.3.1. Понятие власти и ее роль в коммуникациях и менеджменте.....	209
4.3.2. Управляемость как одна из характеристик власти и менеджмента.....	211
4.3.3. Партнерство и реализация власти.....	213
4.3.4. Типология власти.....	214
4.3.5. Управляемость организации и внешняя среда.....	215
4.4. Скрытые коммуникации и латентный менеджмент.....	216
4.4.1. Скрытое воздействие: реальность и осознание.....	216
4.4.2. Латентный менеджмент.....	218
4.4.3. Латентный менеджмент и манипуляции.....	219
4.4.4. Рациональность и иррациональность поведения.....	221
4.4.5. Латентное управление как возможный источник кризиса организации.....	223
4.4.6. Слухи как фактор и метод латентного менеджмента.....	227
Тесты.....	229
<b>ПИР</b> .....	230
<b>Глава 5. Потенциал мотивации в системе коммуникаций менеджмента</b> .....	<b>231</b>
<b>5.1. Мотивация и ее роль в механизме менеджмента</b> .....	<b>231</b>
5.1.1. Факторы деятельностной активности человека.....	231
5.1.2. Разнообразие и развитие идей мотивационного менеджмента.....	233
5.2. Средства и виды мотивации.....	233
5.2.1. Содержательная мотивация.....	233
5.2.2. Процессуальная мотивация.....	234
5.2.3. Мотивация ожиданием.....	235
5.2.4. Мотивация справедливостью.....	237
5.2.5. Мотивация эффективностью.....	238
5.2.6. Мотивация лидерством.....	238
5.2.7. Мотивация признанием.....	239
5.3. Национальные особенности мотивационного менеджмента.....	239
5.3.1. Учет национальных особенностей при мотивации.....	239
5.3.2. Иерархические факторы мотивации.....	241
5.4. Культура менеджмента как фактор и вид мотивации.....	242
5.4.1. Мотивационный потенциал культуры.....	242
5.4.2. Признаки и характеристики культуры менеджмента.....	244
5.4.3. Роль менеджера в мотивации культурой.....	247
5.5. Мотивация творчеством.....	249
5.5.1. Творчество как фактор и средство мотивации.....	249
5.5.2. Исследования в деятельности современного менеджера.....	252

5.5.3. Основные черты креативного менеджера.....	253
5.5.4. Энергия веры в механизмах менеджмента.....	254
5.5.5. Вера как средство управления деятельностью человека.....	258
5.5.6. Вера и искусство управления.....	260
5.5.7. Сочетание видов мотивации в процессах менеджмента.....	261
<b>Тесты.</b> Традиционная мотивация.....	261
ПИР. Традиционная мотивация.....	262
<b>Тесты.</b> Мотивация верой.....	262
ПИР. Мотивация верой.....	263
<b>Глава 6. Менеджмент: процесс решения проблем</b> .....	<b>264</b>
6.1. Проблемы в процессах менеджмента.....	264
6.1.1. Понятие проблемы и ее роль в менеджменте.....	264
6.1.2. Возникновение проблем и подходы к их анализу и оценке.....	265
6.1.3. Компромиссы в решении проблем.....	266
6.1.4. Подходы к выявлению и оценке проблем.....	267
6.1.5. Анализ проблем.....	268
6.1.6. Определение ограничений и критериев оценки проблемы.....	271
6.1.7. Определение и оценка альтернатив разрешения проблем .....	272
6.1.8. Выбор альтернативы.....	274
6.2. Управленческие решения как способ реального разрешения проблем.....	274
6.2.1. Сущность и особенности управленческого решения.....	274
6.2.2. Типологический анализ управленческих решений.....	277
6.2.3. Потенциал управленческого решения: ресурсы, критические факторы и условия.....	277
6.3. Разработка, выбор и реализация управленческого решения.....	280
6.4. Характеристики и качество управленческих решений.....	283
6.4.1. Методы разработки управленческих решений.....	287
6.4.2. Убеждение как фактор реализации управленческого решения.....	289
6.4.3. Роль обратной связи в реализации управленческого решения.....	289
6.4.4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений .....	290
6.4.5. Личностные оценки руководителя.....	290
6.4.6. Среда принятия решений.....	291
6.4.7. Ситуационная определенность.....	291
6.4.8. Фактор риска.....	292
6.4.9. Ситуации неопределенности.....	293
6.4.10. Время и изменяющаяся среда.....	293
6.4.11. Информационные факторы.....	294
6.4.12. Социально-психологические факторы.....	295
6.4.13. Значение возможных негативных последствий.....	296
6.4.14. Взаимозависимость решений.....	296

Тесш.....	300
ПИР.....	300

### **ЧАСТЬ III. ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

<b>Глава 7. Технологическое разнообразие менеджмента .....</b>	<b>302</b>
7.1. Содержание и практическое значение технологии менеджмента.....	302
7.1.1. Роль технологий в современном развитии экономики и производства.....	302
7.1.2. Факторы формирования технологии менеджмента.....	305
7.2. Свойства технологий менеджмента.—.....	308
7.2.1. Состав основных свойств и характеристик технологии менеджмента.....	308
7.2.2. Информация в технологии менеджмента.....	309
7.2.3. Технологические свойства и характеристики информации.....	311
7.2.4. Дифференциация потоков информации.....	313
7.3. Альтернативы и выбор технологических схем менеджмента..	313
7.3.1. Разнообразие технологических схем менеджмента.....	313
7.3.2. Диахронические типы технологических схем менеджмента.....	—316
7.3.3. Принципы выбора технологических схем менеджмента.....	318
7.4. Человек и компьютер в технологии менеджмента.....	319
7.4.1. Роль компьютерной техники в современном менеджменте.....	319
7.4.2. Факторы эффективного использования технических средств.....	321
7.4.3. Компьютерная техника в информационных технологиях менеджмента.....	321
7.4.4. Нравственные критерии использования компьютерной техники в технологических процессах менеджмента.....	323
<b>Тесты.....</b>	<b>327</b>
<b>ПИР.....</b>	<b>327</b>
<b>Глава 8. Проектирование технологий менеджмента .....</b>	<b>328</b>
8.1. Операции воздействия.....	328
8.1.1. Особенности операций менеджмента .....	328
8.1.2. Операции целеполагания в технологии менеджмента.....	330
8.1.3. Определение и оценка ситуаций в технологии менеджмента.....	331
8.1.4. Согласование и комбинация операций в технологическом процессе менеджмента.....	334
8.1.5. Принципы проектирования технологии менеджмента.....	335
8.2. Проектирование информационного обеспечения технологии менеджмента.....	338

8.2.1. Система поиска и хранения информации.....	338
8.2.2. Организация информационного обеспечения технологии менеджмента.....	339
8.2.3. Критерии достаточности информации	340
8.3. Проектирование поведения человека в организации.....	341
8.3.1. Организация как среда деятельности человека.....	341
8.3.2. Факторы рационального поведения человека.....	342
8.3.3. Разрешение противоречий в организации.....	343
8.4. Проектирование технологий антикризисного менеджмента.....	344
8.4.1. Изменения в организации и циклы ее развития.....	344
8.4.2. Стабильность состояния и стабильность развития организации.....	348
8.4.3. Возникновение кризисов в организации и использование технологий антикризисного менеджмента.....	350
Тесты.....	351
ПИР.....	352
<b>Глава 9. Фактор времени в технологии менеджмента</b> .....	<b>353</b>
9.1. Временные характеристики технологии менеджмента.....	353
9.1.1. Время как ресурс, фактор и характеристика менеджмента.....	353
9.1.2. Использование времени в технологии менеджмента.....	354
9.2. Экономия времени в технологических процессах менеджмента.....	355
9.2.1. Тенденции сжатия времени.....	355
9.2.2. Время — невосполнимый ресурс.....	356
9.2.3. Разнообразие времени в технологии менеджмента.....	357
9.3. Использование и проектирование времени в технологии менеджмента.....	358
9.3.1. Распределение времени.....	358
9.3.2. Учет и расчет времени.....	359
9.4. Ритмичность менеджмента — временная характеристика его технологии.....	359
9.4.1. Интенсивность и ритмичность менеджмента.....	359
9.4.2. Квантификация в технологии менеджмента.....	360
9.4.3. Сочетание и комбинация квантов воздействия в технологическом процессе менеджмента.....	363
9.4.4. Проектирование квантификации технологических процессов менеджмента.....	364
Тесты.....	367
ПИР.....	367
<b>ЧАСТЬ IV. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	
<b>Глава 10. Человеческий капитал как средство и объект менеджмента</b> .....	<b>370</b>

<b>10.1. Управление человеческим капиталом.....</b>	<b>370</b>
10.1.1. Понятие персонала и человеческого капитала менеджмента.....	370
10.1.2. Система работы с персоналом и формирование человеческого капитала.....	371
10.1.3. Научное содержание и практическое значение понятия «человеческий капитал».....	372
10.1.4. Процессы и факторы формирования человеческого капитала.....	376
10.1.5. Роль человеческого капитала в современном менеджменте.....	380
10.1.6. Человеческий капитал как объект современного менеджмента.....	382
10.1.7. Эффективность управления человеческим капиталом.....	385
10.1.8. Механизм управления развитием человеческого капитала.....	386
<b>10.2. Групповая динамика и формирование человеческого капитала.....</b>	<b>390</b>
10.2.1. Формирование групп в процессах совместной деятельности людей.....	390
10.2.2. Взаимодействия в динамике группы.....	391
10.2.3. Социальные функции поведения человека.....	392
10.2.4. Конфликты в динамике группы.....	393
10.2.5. Поведение в конфликтах.....	394
10.2.6. Эффективность управления и динамика группы.....	395
<b>10.3. Менеджмент знаний.....</b>	<b>395</b>
10.3.1. Специфика и содержание понятия «знание».....	395
10.3.2. Типология знаний.....	396
10.3.3. Основные параметры и характеристики знаний.....	399
10.3.4. Знания и современные тенденции развития менеджмента.....	406
10.3.5. Знания как объект менеджмента.....	406
10.3.6. Принципы управления знаниями.....	407
<b>10.4. Роль менеджера в формировании человеческого капитала ..</b>	<b>410</b>
10.4.1. Деятельность менеджера; научный подход.....	410
10.4.2. Формирование опыта управленческой деятельности.....	411
10.4.3. Искусство менеджера.....	413
10.4.4. Взаимодействие научности, опыта и искусства в практической деятельности менеджера.....	414
10.4.5. Творчество менеджера.....	415
10.4.6. Личность менеджера.....	416
10.4.7. Принципы формирования личностных черт менеджера.....	417
Тесты. Управление человеческим капиталом.....	419
ПИК Управление человеческим капиталом.....	419
Тесты. Групповая динамика.....	420
ПИР. Групповая динамика.....	420
Тесты. Личность менеджера.....	421
ПИК Личность менеджера.....	421

<b>Глава 11. Лидерство и стиль менеджмента: современность и проблемы развития</b> .....	<b>423</b>
11.1. Основные черты и разновидности лидерства .....	423
11.1.1. Природа и сущность лидерства .....	423
11.1.2. Разнообразие и виды лидерства .....	430
11.2. Лидерство и стиль менеджмента .....	430
11.2.1. Базовые модели стилей менеджмента .....	431
11.2.2. Классификация стилей по личным качествам менеджера .....	433
11.2.3. Виды стилей по критериям приоритетов работе и человеку .....	436
11.2.4. Сочетание стилевых характеристик .....	438
11.2.5. Ситуационные модели формирования стилей .....	438
11.2.7. Модель стилей Врума — Йеттона (модель принятия решений) .....	444
11.3. Оценка стилей менеджмента .....	445
11.4. Лидерство как фактор разрешения конфликтов в организации .....	448
11.4.1. Источники конфликтов и альтернативность сотрудничества .....	448
11.4.2. Типология конфликтов и конфликтных личностей .....	450
11.4.3. Этапы проявления и разрешения конфликтов .....	451
11.4.4. Подходы к управлению конфликтами .....	452
Тесш .....	458
ПИР .....	459
<b>ГЛАВА 12. Креативный потенциал менеджмента</b> .....	<b>460</b>
12.1. Потребность в креативном менеджменте .....	460
12.1.1. Интеллектуальность современного менеджмента .....	460
12.1.2. Креативный потенциал: потребность и роль в современном менеджменте .....	461
12.1.3. Исследования в практике менеджмента .....	463
12.1.4. Типология и характеристики исследований .....	466
12.1.5. Исследовательский потенциал менеджмента .....	468
12.1.6. Фактор творчества в креативном потенциале менеджмента .....	470
12.2. Основные черты и особенности креативного менеджмента .....	471
12.2.1. Система креативного менеджмента .....	471
12.2.2. Механизм креативного менеджмента .....	472
12.2.3. Социально-психологические факторы креативного менеджмента .....	473
12.2.4. Процессуальные особенности креативного менеджмента .....	474
12.2.5. Сочетание формального и неформального в креативном менеджменте .....	474
12.3. Мотивация креативного менеджмента .....	475
12.3.1. Формы мотивации креативного менеджмента .....	475

12.3.2. Общие принципы реализации креативного менеджмента	475
12.3.3. Креативный потенциал в деятельности менеджера	476
12.3.4. Интеграция совместного творчества	477
12.3.5. Формирование интегрального исследовательского интеллекта	479
12.3.6. Организационно-технологические принципы деятельности интегрального интеллекта	485
12.4. Образовательный фактор креативного менеджмента	487
Тесты. Творчество менеджера	488
ПИР. Творчество менеджера	489
Тесты. Креативный менеджмент	489
ПИР. Креативный менеджмент	490

## ЧАСТЬ V. МЕНЕДЖМЕНТ: ИМПУЛЬСЫ В БУДУЩЕЕ

### Глава 13. Контролинг, ответственность и риск

<b>в менеджменте</b>	<b>492</b>
13.1. Возникновение контролинга и принципы его реализации	492
13.2. Специфические функции и службы контролинга в системе менеджмента	500
13.3. Управление рисками в условиях конкуренции	506
13.4. Механизмы и методы управления рисками и повышение конкурентоспособности организации	512
Тесты	518
ПИР	518
<b>ГЛАВА 14. Качество менеджмента</b>	<b>519</b>
14.1. Идеи всеобщего качества и их реализация в менеджменте	519
14.1.1. Роль качества в развитии цивилизации	519
14.1.2. Основные факторы и характеристики качества менеджмента	521
14.2. Механизмы формирования качества менеджмента	524
14.2.1. Стратегия качества	524
14.2.2. Качество менеджмента на основе взаимоотношений потребителя и поставщика	525
14.2.3. Проектирование качества менеджмента	526
14.3. Пути и средства повышения качества менеджмента	528
14.3.1. Построение «дома качества»	528
14.3.2. Системологический подход к качеству менеджмента	535
14.3.3. Эффективность менеджмента	537
14.3.4. Бенчмаркинг в механизме современного менеджмента	539
14.3.5. Принципы бенчмаркинга	541
14.3.6. Основные характеристики экспертно-аналитической оценки менеджмента	541
14.4. Качества менеджера в обеспечении качества менеджмента	544
14.4.1. Роль личности менеджера и качество его деятельности	544
14.4.2. Основные черты личности менеджера	544

14.4.3. Сочетание воли и интеллекта в структуре личности менеджера.....	545
14.4.4. Сочетание профессиональной подготовки и культуры менеджера.....	547
Тесты.....	550
<b>ПИР</b> .....	550
<b>Глава 15. Горизонты и тенденции будущего менеджмента</b> . . . . .	<b>552</b>
15.1. Генезис менеджмента.....	552
15.1.1. Современность: моменты соединения прошлого и будущего.....	552
15.1.3. Приоритеты управления — изменение его типов.....	556
15.1.4. Факторы генетических изменений в менеджменте.....	558
15.1.5. Этапы генезиса менеджмента.....	558
15.2. Тенденции изменений в современном менеджменте.....	572
15.2.1. Разнообразие изменений и их роль в менеджменте.....	572
15.2.2. Исходное состояние и направления изменений в менеджменте.....	575
15.3. Управление развитием.....	579
15.3.1. Человек в организации и обществе: деятельность, существование и развитие.....	579
15.3.2. Развитие организации как потребность ее жизнедеятельности и ценность современного менеджмента.....	580
15.3.3. Основные факторы, средства и особенности управления развитием организации.....	581
15.3.4. Стратегия и развитие: различие и гармония.....	583
15.4. Потенциал развития менеджмента.....	585
15.4.1. Потенциал развития менеджмента: понятие и реальность.....	585
15.4.2. Реализация потенциала развития менеджмента.....	587
15.4.3. Роль личности менеджера в современной практике развития менеджмента . . . . .	588
15.4.4. Модель современного менеджера.....	590
15.4.5. Готовность менеджера к будущему.....	590
15.4.6. Критическая масса профессионализма в современном менеджменте . . . . .	592
15.4.7. Преобразующий менеджмент: потребность современного развития организации.....	593
Тесты.....	613
<b>ПИР</b> .....	613
<b>Словарь основных терминов концепции менеджмента</b> . . . . .	<b>614</b>
<b>Список литературы</b> .....	<b>634</b>