

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Филологический факультет

УТВЕРЖДЕНО:

Декан

И.В. Тубалова

Оценочные материалы по дисциплине

Менеджмент в издательском деле

по направлению подготовки

42.03.03 Издательское дело

Направленность (профиль) подготовки:

Книгоиздательское дело

Форма обучения

Очная

Квалификация

Бакалавр

Год приема

2025

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП

И.А. Айзикова

Председатель УМК

Ю.А. Тихомирова

Томск – 2025

1. Компетенции и индикаторы их достижения, проверяемые данными оценочными материалами

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ОПК-7 Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности.

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИОПК-7.1 Анализирует базовые принципы социальной ответственности, типовые эффекты и последствия профессиональной деятельности.

ИОПК-7.2 Использует корректные приемы сбора, обработки и распространения информации для достижения желаемого эффекта от своей профессиональной деятельности.

ИОПК-7.3 Учитывает последствия выполнения профессиональных действий в обществе и в своей дальнейшей работе.

ИУК-6.1 Распределяет время и собственные ресурсы для выполнения поставленных задач.

ИУК-6.2 Планирует перспективные цели деятельности с учетом имеющихся условий и ограничений на основе принципов образования в течение всей жизни

ИУК-6.3 Реализует траекторию своего развития с учетом имеющихся условий и ограничений.

2. Оценочные материалы текущего контроля и критерии оценивания

Элементы текущего контроля:

- тесты;
- проверочная работа;
- контрольная работа;
- эссе;
- аналитический обзор;
- выступления на семинарах.

Для успешного освоения курса студенту необходимо работать на лекционных и практических занятиях, выполнять задания для самостоятельной работы, выделяя спорные места, формулируя вопросы для обсуждения на занятии, использовать рекомендованную учебную и научную литературу. Систематическая работа позволит без труда выполнить промежуточные контрольные работы. Итоговые работы студента в форме экзамена, наряду с промежуточными аттестационными работами, выполняется в течение всего семестра, также может студент взять исследовательский проект по какому-то аспекту дисциплины.

Для контроля ОПК-7:

Решите задачу:

Задача диагностики корпоративной культуры предприятия

Выполнить диагностику корпоративной культуры издательства.

Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий:

Элементы культуры	Издательство				
	№1	№2	№3	№4	№5
Культура управления	1	2	3	4	5
Стиль управления	3	2	4	5	5
Уровень централизации власти	3	2	4	5	3
Степень эффективности системы мотивации	4	3	4	2	3

Профессиональная подготовка руководителей	4	3	5	3	4
Система карьерного продвижения	2	4	5	2	3
Система наследственности стиля руководства	2	2	4	3	4
Уровень компетентности руководителей	4	3	3	1	2
Степень привлечения работников к принятию решений	1	4	5	3	4
Имидж лидера	1	1	5	2	3

Решите задачу:

Задача диагностики корпоративной культуры

Выполнить диагностику корпоративной культуры сети книжных магазинов.

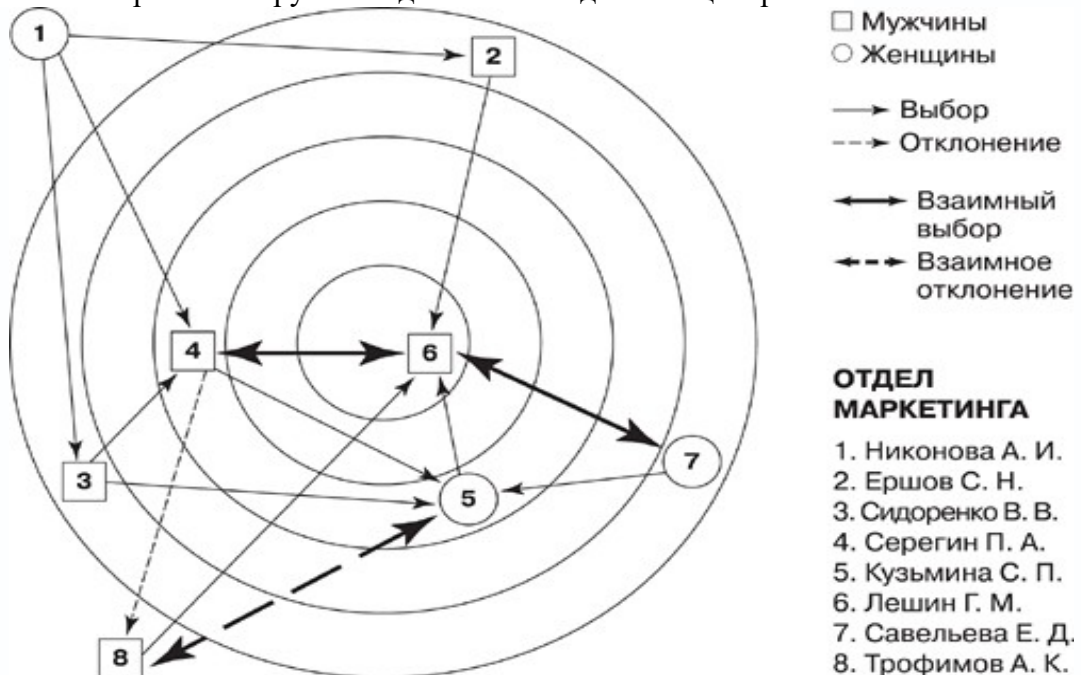
Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий:

Структурные элементы культуры	Магазин					Коэф. значимости
	№1	№2	№3	№4	№5	
Культура условий труда	1	5	4	2	2	0,10
Культура управления	2	4	3	1	2	0,15
Культура производства	3	3	2	2	1	0,10
Культура персонала	4	4	1	1	3	0,15
Культура коммуникаций	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаимоотношений с контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура инноваций	2	5	4	3	1	0,09
Культура организации труда	1	4	3	4	3	0,07
Культура социального обеспечения	4	5	1	2	2	0,09
Экономическая культура	2	5	2	1	4	0,10

Решите задачу:

Задача оценка структуры коллектива организации издательской отрасли

Вы использовали метод «Социометрии» в отделе менеджмента Вашего издательства. Проанализируйте и сделайте выводы по социограмме.

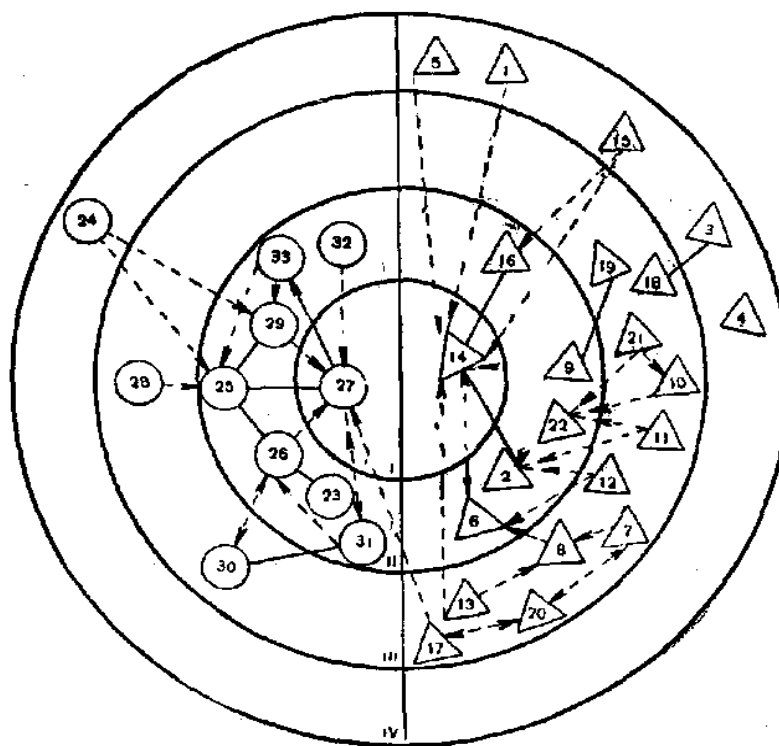


Решите задачу:

Задача оценка структуры коллектива организации издательской отрасли

Вы использовали метод «Социометрии» в Вашем издательстве и получили социограмму, где кружками отмечены женщины. Руководителями отделов и топ-

менеджерами являются сотрудники под номерами: 14, 22, 10, 33, 25, 28 и 21.
Проанализируйте и сделайте выводы по социограмме.



Решите задачу:

Задача о факторах внутренней среды организации

Выделите из приведенных факторов и условий развития издательства те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Для контроля УК-6

Решите задачу:

Задача анализа товарного ассортимента печатной продукции

Вы менеджер по продажам среднего издательства, специализирующегося на выпуске художественной литературы. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор Вашего книжного ассортимента книгами невысокого качества в мягкой обложке, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей с низким доходом. Каковы Ваши действия? Какие методы решения Вы используете и почему?

Решите задачу:

Задача о пропускной способности ведущих отделов издательства

Оценить соответствия пропускной способности ведущих отделов издательства, путем оценки коэффициента сопряженности мощностей, если отдел корректоров за час работы обрабатывает – 1500 знаков, а часовая работа отдела редакторов – 1100 знаков,

тогда как работа верстальщиков за этот же период – 970 знаков, показатель удельный расхода между этими отделами – 1,4.

Решите задачу:

Задача о производственных мощностях организации

Произведите расчет коэффициента использования производственной мощности издательства, если планируемый годовой тираж книжной продукции 70000, при возможной мощности 78000, и фактический годовой выпуск издательской продукции – 65000, при фактической средней годовой мощности в 75000. Сделайте выводы и предложите рекомендации.

Решите задачу:

Задача напряженности производства

Рассчитать коэффициент напряженности производственной программы за год двух издательств А и В и сравнить их результаты с точки зрения тиражей и доходов, если:

Таблица

Продукты	В _{пл}		В _{норм}	
	в натуральном выражении, тираж	в стоимостном выражении, тыс. руб.	в натуральном выражении, тираж	в стоимостном выражении, тыс. руб.
А	200 000	6 000 000	220 000	6 600 000
Б	350 000	8 200 000	300 100	4 240 000

Решите задачу:

Задача работы менеджера с персоналом

У верстальщика, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более года. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия, каким методы и почему Вы используете для диагностики и стимулированию работы верстальщика?

Решите задачу:

Задача работы менеджера с персоналом

Определите верную стратегию выхода из психологической ситуации и разрешения конфликта. Сначала как руководителя, а затем с позиции подчиненного.

Ситуация «Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Решите задачу:

Задача о конфликте в коллективе

Ответственный за сбыт издательской продукции сотрудник А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они вызывают общего руководителя и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро руководитель понимает, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов. Определите вид производственной ситуации, ее структуру. Определите виновного. Как можно решить сложившуюся ситуацию.

Решите задачу:

Проблема коммуникации «начальник-подчиненный» в издательстве

Менеджер среднего звена Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе издательства».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме в издательства мне что-то не очень внятно пояснили, не дали должностные инструкции, да и вообще их у нас в письменном варианте нет и больше не о чем подобном разговора не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Определит суть проблемы задачи.
2. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
3. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
4. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
5. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Решите задачу:

Проблема лидерства

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней полиграфической организации. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Решите задачу:

Вопрос о мотивации работников

Вы являетесь главным редактором в мелком издательстве. Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Решите задачу:

Задача по идентификации конфликтной ситуации и решению организационной проблемы

В коллективе отдела маркетинга одного крупного ведомственного издательства за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой руководитель, известный своими новаторскими разработками, ему делегировали часть полномочий по заключению контактов. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику и ассортимент издаваемой литературы, заключив договоры с новыми поставщиками в соответствии со своим видением проблем издательства. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества продукции и работы отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Решите задачу:

Задача о снижении эффективности работы сотрудника

У рядового сотрудника отдела экономического планирования издательства, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия? Какие методы, из каких групп управления персоналом Вы можете использовать, как их эффективно и комплексно применить в данной ситуации?

Решите задачу:

Задача о функции планирования

1. Характеристика предприятия

Издательский Дом «ИНФРА-М» основан в 1992 г. Главная задача издательства – обеспечить предпринимателей, научных работников и студентов необходимой литературой по экономике и праву.

Издательский Дом «ИНФРА-М» последние восемь лет занимает лидирующую позицию среди издателей деловой литературы России.

По данным журнала «Книжный бизнес» по рейтингу издателей учебной литературы по экономике, финансам и бизнесу по показателю условных продаж в 2016 г. доля «ИНФРА-М» составила 29,2%.

По количеству изданий юридической литературы доля «ИНФРА-М» и издательства «Норма» составила 23%, рейтинг тех же издательств по суммарному тиражу и суммарной стоимости предложения новинок (условным продажам) составили по 22,2%. При этом отмечается, что «ИНФРА-М» придерживается однозначно низкоценового сектора рынка юридической литературы и в своих учебных пособиях и шпаргалках, и в издании кодексов / законов.

2. Имущество и капитал предприятия

Имущество Издательского Дома «ИНФРА-М» составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в балансе предприятия. Источниками его формирования являются:

- денежные и материальные взносы учредителей;
- доходы от основной и других видов деятельности;

– доходы от ценных бумаг; кредиты банков и других кредиторов;

– капитальные вложения и дотации из бюджетов;

Издательский Дом «ИНФРА-М» пользуется и распоряжается имуществом по своему усмотрению: продает, передает безвозмездно, обменивает или сдает в аренду.

капитал издательство оплата качество

3. Производственная структура

Производственная структура издательства должна соответствовать характеру издательского процесса и обеспечивать выпуск книг высокого качества.

Структура подразумевает деление издательства на отдельные блоки, имеющие свои конкретные задачи и обязанности:

– редакционный;

– производственный;

– маркетинговый;

– финансово-экономический;

– кадровый.

Возглавляет такую структуру директор (генеральный директор, президент), а отдельные блоки возглавляют менеджеры (управляющие, начальники).

Определите и обоснуйте: миссию издательства, ее стратегические и тактические цели. Определите капитал предприятия по видам: есть ли реальный и денежный, собственный и заемный? Какова структура издательства, эффективна ли подобная структура для данного издательства и почему?

Решите задачу:

Задача о функции управления

В одной полиграфии, в отделе формирования книжных блоков и переплета, работали шесть девушек. Все члены бригады работали на линии, а полуфабрикаты поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % продукции выбраковывались из-за некачественной работы. Производительность составляла около 10 изданий в час, что на 3-6 штук было ниже нормы.

Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба: контролера-мастер и старший оператор.

В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что является причинами возникновения подобной ситуации, на основании причин разработайте альтернативные решения по изменению ситуации и оцените возможную эффективно и последствия этих альтернативных решений. Выбор методов, использующийся Вами для решения, должен быть обоснован.

Решите задачу:

Задача о функции управления и выборе управленческого решения

Вы - менеджер по продажам из крупного издательства. Издательство среди прочих каналов распространения имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему? Какие методы решения используете, обоснуйте?

Решите задачу:

Задача о рисках альтернативных решений

Вы – менеджер по маркетингу издательства и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на печатную продукцию и услуги два года назад возникшего на вашем книжном сегменте конкурента, который по основным параметрам издательства и продукции аналогичен вашему (в том числе и по качеству), но активно теснит ваше издательство с рынка, и Вы не знаете причину почему его продукция и услуги конкуренте ваших. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сначала методом «ранжирования» определите одно из двух альтернативных решений: сделаете ли Вы и почему такой опрос или нет?

А затем с помощью метода «дерева решений» оцените эффективность и последствия этих двух альтернативных решений.

Решите задачу:

Задача о функции контроля

На совещании у президента издательства «Прогресс» подводили итоги работы за 4 квартал 2016 года. Ситуация на книжном рынке изменилась и на складе фирмы скопилось много нереализованных тиражей учебной литературы для ВУЗов и возникла нехватка детективной литературы двух бредовых авторов издательства (срочно потребовался доптираж). Президент всю вину возложил на коммерческого директора В.А. Зайцева. Зайцев сказал участникам совещания, что уже в сентябре у него появилась тревога за реализацию, и он дал устное указание начальнику службы маркетинга К.М. Волкову определить и уточнить конъюнктуру рынка на октябрь, ноябрь и декабрь. Волков ответил, что впервые об этом слышит.

Определите, что это была за функция предпринимательского менеджмента, какие принципы были реализованы? Кто виноват в данной ситуации и почему? Что надо изменить в дальнейшем, чтобы подобное не повторилось?

Решите задачу:

Задача выбор альтернативы управленческого решения

Крупное издательство проводило конкурс на закупку печатного оборудования для своей типографии. Необходимо было принять решение об обновлении оборудования, которое позволило бы повысить качество печатной продукции. При этом стоимость должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Организация конкурса была поручена маркетинговому отделу, который имел опыт проведения конкурсов, но не имел опыт работы с полиграфическим оборудованием. Т.о. в конкурсной комиссии, было мало специалистов, имеющих непосредственное отношение к эксплуатации полиграфического оборудования.

Задание: как вы относитесь к решению издательства о проведении конкурса? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам

конкурса? Разработать дополнительные альтернативные варианты решения, принять решение по данной проблеме.

Решите задачу:

Задача методологии оценки сотрудников и управлении персоналом

Определить методы для выявления индивидуально-личностных и профессиональных качеств, которые необходимы менеджеру отдела продаж мелкого издательства детской литературы для детей с ограниченными возможностями. Предложите методы поиска, выбора возможных кандидатов на данную вакансию. Возможные пути его адаптации в зависимости от его предыдущего опыта работы.

Решите задачу:

Задача о способах увеличения продаж

На складах одной из крупных издательских фирм скопилось значительное количество непроданных книжных тиражей, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных запасов.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных:

1. Значительное снижение отпускной цены.
2. Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены.

Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным?

Решите задачу:

Задача организации труда менеджера

Издательство, специализирующееся на производстве технической литературы, отменила привилегии для всех руководящих и ведущих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, опыта работы и квалификации, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей и ведущих сотрудников нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звукопроницаемыми перегородками высотой полтора метра. Были отменены денежные и материальные поощрения.

Какие методы управления были отменены? Согласны ли Вы с такой практикой? Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

Решите задачу:

Задача оценки надежности работы отделов издательства

В издательстве часто задерживают сдачу оригинал-макета.

Анализ планов и времени их реализации показал, что из 20 последних книжных проектов задержка в 4-х случаях была вызвана отделом корректоров и редакторов, 2 раза – верстальщиками и один – отделом планирования.

Рассчитать вероятность нарушения дисциплины сдачи макета для всех трех отделов отдельно и для всего издательства в целом, предложить по полученным результатам свои рекомендации.

Решите задачу:

Задача на оценку эффективности экономики менеджмента предприятия

Определить

1. величину производственной мощности издательства на конец планируемого года,
2. производственные мощности полиграфического отдела, отдела корректоров и отдела редакторов по следующим данным,
3. Коэффициент сопряженности между отелами корректоров и редакторов, и редакторов и печатников:

Показатели	Значение
1. Производственная мощность на начало года, тыс. ден. ед.	1040

2. Ввод в действие производственных мощностей в течение года за счет:	
а) организационно-технических мероприятий (март)	40
б) изменения номенклатуры выпускаемой продукции (1 июля)	30
в) расширение и реконструкции действующих цехов (апрель)	50
3. Выбытие производственных мощностей (январь), тыс. ден. ед.	24
печатных станков в полиграфическом отделе	28
часовая техническая мощность оттисков ед. оборуд. в полиграфическом отделе	25
фонд времени работы оборудования в полиграфическом отделе	989
сотрудников в отделе корректоров	30
мощность сотрудника-корректора в час	1 автор. лист
фонд времени работы сотрудников в отделе корректоров	989
удельные затраты продукции между отделами корректоров и редакторов	1,7
сотрудников в отделе редакторов	35
мощность сотрудника в час в отделе редакторов	0,7 автор. лист
фонд времени работы сотрудников в отделе редакторов	1020
удельные затраты продукции между отделами редакторов и печатников	1,2

Решите задачу:

Задача на оценку эффективности экономики менеджмента предприятия
 Определить в сетевом интернет-магазине за апрель 2018 г.

1. Норматив оборотных средств.
2. Совокупный доход.
3. Прибыль
4. Рентабельность продаж, активов и продукции.

Если сетевой интернет-магазин продал за апрель 2018 года 34000 книг по средней цене за экземпляр 750 р. и 15000 электронных изданий по средней цене 110 р. за ед., а средний однодневный расход в апреле был 805000 р., при сумме активов магазина за отчетный период 4550000

За апрель фонд заработной платы составил 12075000 р., общие расходы 5037000 р., амортизация и аренда 7038000 р.

Решите задачу:

Задача на оценку эффективности экономики менеджмента предприятия
 Определить валовой и чистый доход полиграфического предприятия.

Условие. Стоимость валовой продукции за год составила 80 млн. руб.; материальные затраты на её производство – 30 млн. руб. амортизация 8 млн. руб, затраты оплата труда – 9,6 млн. руб.

Решите задачу:

Задача на экономическое обоснование

Выручка от реализации продукции издательства за отчетный год 18 000 тыс. руб., себестоимость реализованной продукции по форме «Отчет о финансовых результатах» – 10 000 тыс. руб., управленческие расходы – 3 700 тыс. руб., коммерческие расходы – 1 300 тыс. руб., прочие расходы – 1 000 тыс. руб. Определите прибыль от продаж издательской продукции.

Решите задачу:

Задача на оценку эффективности реализации маркетингового плана издательства

Доходность трех книжных проектов разных авторов по вселенная Warcraft за 8-м кварталов 2016 – 2017 гг. представлена в таблице. Причем первые 2 проекта ведет редактор Волченко В.К., а третий – Петров В.В.

Периоды	1	2	3	4	5	6	7	8
---------	---	---	---	---	---	---	---	---

Доходность 1 книжного проекта	10	18	11	9	5	6	3	7
Доходность 2 книжного проекта	14	20	13	10	3	7	2	10
Доходность 3 книжного проекта	4	7	6	5	1	2	2	1

Определить есть ли корреляции доходностей трех проектов, каков средний показатель дохода по каждому проекту и размах, какой наиболее успешный и почему. Повлиял ли выход 26 мая 2016 г. приключенческий фильма-фэнтези «Варкрафт» на доходность каждого проекта?

Для контроля ИОПК-7.3

Решите задачу:

Задача методологии контроля

Для оценки качества книжки-раскладушки для детей был использован метод контрольных листов. Тираж в 10000 экземпляров был получен из типографии, с которой у издательства договор о сотрудничестве и оценивался в течение пятидневной рабочей недели контролерами издательства.

Для контроля было случайным образом выбрано 10 % тиража. Регистрация проводилась по дням недели, для установленных ранее видов дефектов. Контрольный листок для регистрации целочисленных данных получился следующий:

<i>Контрольный листок</i>						
<i>Дефекты покраски</i>	<i>Понедельник</i>	<i>Вторник</i>	<i>Среда</i>	<i>Четверг</i>	<i>Пятница</i>	<i>Всего:</i>
Просветы						
Перенасыщенный цвет						
Избыток лака при распылении						
Наплывы краски						
Пузыри						
Всего:						

Определите виды и типы контроля. Оцените качество издательского продукта по результатам контрольного листа, сделайте выводы и рекомендации.

Решите задачу:

Задача методологии контроля

Для оценки качества книжки-раскладушки для детей был использован метод контрольных листов. Тираж в 10000 экземпляров был получен из типографии, с которой у издательства договор о сотрудничестве и оценивался в течение пятидневной рабочей недели контролерами издательства.

Для контроля было случайным образом выбрано 10 % тиража. Регистрация проводилась по дням недели, для установленных ранее видов дефектов. Контрольный листок для регистрации целочисленных данных получился следующий:

<i>Контрольный листок</i>						
<i>Дефекты покраски</i>	<i>Понедельник</i>	<i>Вторник</i>	<i>Среда</i>	<i>Четверг</i>	<i>Пятница</i>	<i>Всего:</i>
Просветы						
Перенасыщенный цвет						
Избыток лака при распылении						

Наплывы краски						
Пузыри						
Всего:						

Определите виды и типы контроля. Оцените качество издательского продукта по результатам контрольного листа, сделайте выводы и рекомендации.

Решите задачу:

Задача использования метода контрольных листов

Для оценки процесса работы полиграфии был использован метод контрольных листов для регистрации интервальных данных. Регистрация проводилась для пяти интервальных значений по шести производственным линиям предприятия.

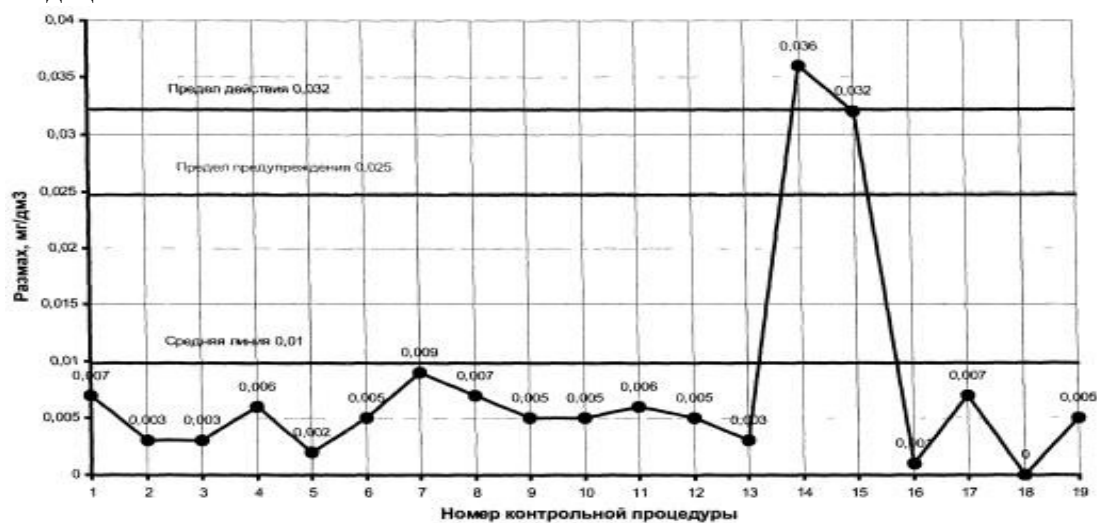
Контрольный листок								
Класс	Границы класса	Результаты измерений						Всего:
		Линия 1	Линия 2	Линия 3	Линия 4	Линия 5	Линия 6	
1	0,51-5,50							
2	5,51-10,50							
3	10,51-15,50							
4	15,51-20,50							
5	20,51-25,50							

Сделайте выводы и предложите рекомендации.

Решите задачу:

Задача о функции контроле качества

Издательство «Новинка», специализирующаяся на печатной рекламе, решила предложить новый рекламный продукт в 3D-формате, однако сначала была проведена проверка качества прототипа. Вам поручили оценить качество на основе метода контрольных карт. Проанализируйте данный бланк контрольной карты, сделайте выводы и предложите рекомендации.



Решите задачу:

Задача об оценки организации работы отделов издательства в РИП

В издательстве часто задерживают сдачу тиража. Анализ планов и времени их реализации показал, что из 30 последних книжных проектов задержка в 5-и случаях была вызвана отделом корректоров и редакторов, 3 раза – верстальщиками, 4 – отдел печати и 2 – отделом планирования. Рассчитать вероятность нарушения дисциплины сдачи макета для всех отделов отдельно и для всего издательства в целом, предложить по полученным результатам свои рекомендации.

3. Оценочные материалы итогового контроля (промежуточной аттестации) и критерии оценивания

Текущий контроль влияет на промежуточную аттестацию следующим образом – только студент, который сдал на не менее, чем на «удовлетворительно», все формы текущей аттестации может быть допущен к зачетным единицам, аналогично по промежуточной аттестации – только сдав на не менее, чем на «удовлетворительно» все формы промежуточной аттестации студент имеет право быть допущенным к прохождению итоговой аттестации по дисциплине – экзамену.

Экзаменационное оценивание в форме экзаменационных билетов

Задания для текущего контроля позволяют преподавателю оценить сформированность всех ОР ИОПК. По окончании курса студент в конце семестра сдает в форме письменного экзамена и устной защиты проектной работы (выбрав тему исследования по вопросам издательского маркетинга), а также учитываются все работы по текущей и промежуточной аттестации, выполненные в течение семестра.

Итоговая аттестация осуществляется в форме экзамена.

Форма экзаменационного билета из 4 вопросов:

1. Теоретический вопрос
2. Теоретический вопрос.
3. Решить задачу менеджмента.
4. Практический вопрос в форме кейса (задания).

Типовые контрольные задания и вопросы для проведения итоговой аттестации по дисциплине:

Примерные теоретические вопросы к экзамену:

1. Менеджмент как вид деятельности человека, цель, суть и признаки управления, классификация менеджеров. Содержание управленческой деятельности и общие требования к менеджеру любого уровня в книжном бизнесе.
2. Общая характеристика функции менеджмента в книжном бизнесе. Виды менеджмента.
3. Принципы менеджмента и их реализация как основа менеджмента. Приведите примеры выполнения и нарушения принципов менеджмента в издательском деле.
4. Функция планирования: определения, этапы планирования, виды планов.
5. Методы, используемые в планировании: балансовый, экстраполяции, интерполяции, матричный, статистического анализа, математические методы планирования, экономико-математического моделирования, линейного программирования, нормативный, балансовый.
6. Методы планирования: бизнес-план (технико-экономическое обоснование), график Гантта, сетевой метод планирования.
7. Методы разработки планов: портфельный анализ, матрица БКГ, матрица General Electric, матрица жизненного цикла (МЖЦ).
8. Системный и ситуационный подходы в менеджменте, перечислите методы подходов, суть методов.
9. Миссия издательства, ее роль в функции планирования. Примеры миссий

отечественных и /или зарубежных издательств.

10. Экономическая теория Адама Смита с точки зрения менеджмента.
11. Теория управлению Бронислава Трентовского («Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом»).
12. Теория научного управления Фредерика Тейлора («Наука управления»).
13. Теория управления производством Френка Гилберта и Лилианы Гилберт.
14. Как Кароль Адамецки рассматривал проблемы управления производством?
15. Концепция административного управления производством А. Файоля.
16. Общая теория рационализации общества М. Вебера.
17. Мотивационная функция в менеджменте. Мотивационная структура сотрудников. Основные группы методов стимулирования сотрудников, приведите примеры видов поощрения и наказания сотрудников в организациях издательской отрасли.
18. Система Ф. Тейлора.
19. Хоторнский эксперимент.
20. Модель А. Маслоу (приоритетов потребностей индивида).
21. Теория ERG К. Альдерфера.
22. Теория X и Y Д. МакГрегора.
23. Теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга.
24. Особенности практического использования факторов мотивации в процессе управления.
25. Организационная функция. Организация как основа менеджмента. Принципы организации. Классификация издательских и книготорговых структур.
26. Корпоративная, организационная культура.
27. Власть, руководство и лидерство, делегирование полномочий в организациях книжного дела, привести примеры.
28. Стили руководства, методы их определения.
29. Организационная (корпоративная) культура и организационное поведение: основные теории, уровни. Имидж организаций книжного дела, его составные элементы.
30. Личность и группа, автономизация и типизация, конформизм, социальная роль, социальная позиция, групповые механизмы и их роль в организации.
31. Формальные и неформальные организации и рабочие группы, методы их определения, роль метода социометрии.
32. Организационная структура управления. Типы организационных структур, их достоинства и недостатки.
33. Функция управления (координации). Природа и характеристика управленческого решения. Методология менеджмента: алгоритм принятия решений, возможности достижения цели, подходы и методы принятия решений. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений
34. Сущность эффективности менеджмента. Подходы к оценке эффективности менеджмента. Этапы процесса определения эффективности управленческих решений. Показатели эффективности управленческих решений
35. Контроль как функция менеджмента. Этапы процесса контроля в управлении организацией. Модели и методы контроля. Цель контроля качества в организациях издательской отрасли. Способы контроля в организациях книжного дела.
36. Конфликт. Вид конфликта. Причины конфликтов, закономерности Возникновения и развития конфликта. Динамика процесса конфликта (этапы, стадии). Методы, стратегии, стили разрешения конфликтных ситуаций. Управление стрессами.

Примерные темы проектов

Рассмотреть предложенные проекты на примере организаций издательской отрасли

1. Проблемы и перспективы современного менеджмента.
2. Особенности российского менеджмента на современном этапе.

3. Особенности моделей менеджмента зарубежных стран (по выбору учащегося).
4. Основные этапы развития американского менеджмента.
5. Мотивация персонала как ключевая проблема современного менеджмента.
6. Психологическая подготовка современного менеджера.
7. Система методов управления в организации.
8. Современные методы отбора персонала.
9. Сущность и основные приемы делового общения.
10. Сущность и основные этапы принятия управленческих решений.

Критерии оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если студент подготовил весь пакет необходимых материалов, дает исчерпывающие ответы на вопросы преподавателя по любому материалу курса на экзамене, демонстрируя знание всего программного материала, отличное его понимание, прочное усвоение и умение использовать на практике. Оценка «хорошо» ставится, если студент подготовил весь пакет необходимых материалов, отвечает на вопросы преподавателя по любому материалу курса на экзамене без затруднений, допуская только незначительные ошибки. Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент подготовил не весь пакет необходимых материалов (сдал вовремя все промежуточные аттестационные работы и домашние работы, защитил проект), в ответах на вопросы преподавателя по любому материалу из курса обнаруживает знание основного программного учебного материала, но допускает ошибки при его изложении. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент не предоставил вовремя все промежуточные аттестационные работы и домашние работы, не защитил проект, отвечает на вопросы преподавателя по материалу курса лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно, допуская частые и грубые ошибки.

4. Оценочные материалы для проверки остаточных знаний (сформированности компетенций)

Тест

1. Какими чертами характера должен обладать «управляющий»?
 - A) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
 - B) иметь аналитический склад ума
 - C) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику +
 - D) методичность в работе, прогнозирование будущего
2. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители
 - A) среднего уровня
 - B) низшего уровня
 - C) высшего, среднего и низшего уровня
 - D) высшего уровня +
3. Основные функции управления
 - A) планирование, контроль
 - B) планирование, организация, мотивация, контроль +
 - C) организация, мотивация
 - D) организация, мотивация, контроль
4. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
 - A) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
 - B) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом +
 - C) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
 - D) уменьшением выгоды
5. Целью планирования деятельности организации является
 - A) обоснование затрат

- В) обоснование сроков
 - С) определение целей, сил и средств +
 - Д) обоснование численности работников
6. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в
- А) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
 - В) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
 - С) замкнутости элементов системы самих на себя
 - Д) наличии взаимодействия с внешней средой +
7. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?
- А) зарплата
 - В) карьера
 - С) сама работа +
 - Д) признание окружения
8. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:
- А) определенный законом минимальный уровень
 - В) определенная штатным расписанием ставка
 - С) уровень оплаты в фирмах конкурентах
 - Д) абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка +
9. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
- А) для оптимального решения комплексной задачи +
 - В) для сохранения «группового» стиля работы
 - С) для проверки квалификации рабочих
 - Д) все перечисленное
10. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?
- А) созданы филиалы предприятия в пяти городах
 - В) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам +
 - С) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
 - Д) созданы отделы на предприятии, равные по численности
11. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?
- (А) все перечисленное +
 - В) внутрифирменное управление, управление производством
 - С) управление персоналом, управление производством
 - Д) внутрифирменное управление, управление персоналом
12. Планирование действий - это
- А) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации +
 - В) уточнение ролей
 - С) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
 - Д) оценка затрат времени для каждой операции
13. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и худ. совет. 2. Руководители самостоятельных подразделений. 3. Руководители отделов. К высшему звену управления относятся:
- А) 1, 2
 - В) 2
 - С) 1, 2, 3
 - Д) 1 +
14. Поведение, ориентированное на контроль – это

- А) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности +
- В) ориентирование на заниженные цели
- С) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
- Д) ориентирование на завышенные цели
15. Что означает «принять решение»?
- А) перебрать все возможные альтернативы
- В) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- С) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- Д) отдать распоряжение к реализации конкретного плана +
16. Ключевым фактором в любой модели управления являются:
- А) сотрудники +
- В) средства производства
- С) финансы
- Д) структура управления
17. На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии?
- А) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- В) на оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса +
- С) на жесткий аппарат контроля на выходе продукции
- Д) на проверку готовой продукции
18. Целью классической школы управления было создание
- А) методов нормирования труда
- В) универсального принципа управления +
- С) условий трудовой деятельности работников
- Д) методов стимулирования производительности труда
19. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
- А) в объеме
- В) во времени осуществления +
- С) в методах
- Д) в объеме и методах
20. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:
- А) акционеры, конкуренты, поставщики
- В) потребители, торговые предприятия, местные органы
- С) все перечисленное +
- Д) правительственные органы, местные органы
21. Что должно содержаться в документе «Распределение обязанностей»?
- А) название должности и отдела, в котором имеется эта должность
- В) все перечисленное +
- С) описание выполняемых функций, обязанностей и прав
- Д) взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными
22. «Отцом научного управления» часто называют:
- А) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования
- В) Фрэнка и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их тербллагами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего

Г) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений +

Д) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

23. Каково оптимальное число подчиненных?

А) чем больше подчиненных, тем легче работать

В) 15-30 человек

С) 7-8 человек +

Д) 3-5 человек

24. Ступени мотивации по Маслоу - это

А) потребность развития и признания

В) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности +

С) социальная потребность и потребность в защищенности

Д) основные потребности

25. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

А) работа с людьми

В) работа с людьми и информацией

С) работа с предметами и людьми

Д) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми +

26. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

А) соответствие специализации

В) справедливое вознаграждение

С) социальная адаптация +

Д) перспектива роста

27. Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь

А) помещение, офис

В) руководство +

С) средства, оборудование

Д) штатных сотрудников

28. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?

А) способность определить место себя и принять корректирующие меры

В) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях

С) быть общительным

Д) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала +

29. Какова важнейшая функция управления?

А) получение максимальной прибыли

В) создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия +

С) минимизация налоговых платежей

Д) завоевывание новых рынков сбыта

30. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

А) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

В) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

- С) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат +
 D) уровень превышения своих полномочий
31. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального принуждения?
 A) механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства +
 B) стало невыгодно содержать большой штат сотрудников
 C) трудно подготовить менеджера способного эффективно их использовать
 D) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
32. Тактика - это
 A) долгосрочная стратегия
 B) краткосрочная стратегия +
 C) среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
 D) среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года
33. В чем заключается принцип единства управления?
 A) у любого служащего (работника) может только один руководитель
 B) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек +
 C) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано
 D) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей
34. Конечной целью менеджмента является
 A) развитие технико-экономической базы фирмы
 B) обеспечение прибыльности фирмы +
 C) рациональная организация производства
 D) повышение квалификации и творческой активности работника
35. Чем опасно чрезмерное число подчиненных?
 A) потерей управляемости коллектива +
 B) разрастанием бюрократического аппарата
 C) дублирование усилий
 D) все перечисленное
36. Управлением можно назвать:
 A) особый вид профессиональной деятельности человека, который появился в ходе развития общественного производства
 B) деятельность по целевому изменению траектории движения управляемого объекта
 C) процесс разработки и реализации управленческих решений
 D) ответ «а» и ответ «б»
 E) ответ «а», «б» и «в» +
 F) нет правильного ответа
 Ключ: правильные варианты ответа отмечены «+»

Информация о разработчиках

Толкачева М.С., ассистент кафедры общего литературоведения, издательского дела и редактирования.