

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

Филологический факультет

УТВЕРЖДАЮ

Декан филологического факультета

И. В. Тубалова

« 30 » 08 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

**Менеджмент в издательском деле**

по направлению подготовки

**42.03.03 Издательское дело**

Направленность (профиль) подготовки:

**Книгоиздательское дело**

Форма обучения

**Очная**

Квалификация

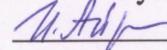
**Бакалавр**

Год приема

**2023**

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОПОП

 И.А. Айзикова

Председатель УМК

 Ю.А. Тихомирова

# 1. Компетенции и результаты обучения, формируемые в результате освоения дисциплины

Таблица 1.1

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни	иУК-6.1. Знает свои (личностные, психофизиологические, ситуативные временные и т.д.) особенности для успешного выполнения порученной работы; технологию планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. иУК-6.2. Умеет применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы; планировать достижение перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; реализовывать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; критически оценивать эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата. иУК-6.3. Владеет навыками саморазвития и осознанного обучения с использованием предоставляемых возможностей для приобретения новых знаний и навыков
Информационная грамотность	ОПК-7. Способность использовать информационные технологии и программные средства обработки информации в профессиональной деятельности	иОПК-7.3. Осуществляет эффективный поиск информации, необходимой для решения задач профессиональной деятельности, с использованием правовых справочных систем и профессиональных баз данных
Гражданская позиция	УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	иУК-11.2. Умеет планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в социуме

## **2. Цель и задачи освоения дисциплины**

Цель освоения дисциплины

Сформировать у студентов современное управленческое мышление и способность решать разнообразные хозяйственные, социальные, психологические проблемы, возникающие в организациях книжного бизнеса, с использованием современных приемов и средств, а также осознание роли подобных организаций в издательской отрасли системы народного хозяйства в соответствии со всеми законодательными актами и требованиями РФ.

Задачи:

1. Знает и умеет планировать перспективные цели и задачи своей деятельности по вопросам управления с учетом условий, средств, личностных возможностей и особенностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.
2. Владеет навыками личностного и профессионального саморазвития и обучения с использованием предоставляемых возможностей для приобретения новых знаний и навыков по специальности.
3. Умеет осуществлять эффективный поиск информации, необходимой для решения задач профессиональной деятельности, с использованием правовых справочных систем, научных, библиотечных и профессиональных баз данных.
4. Умеет полностью осуществлять все этапы мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в социуме.

## **3. Место дисциплины в структуре ООП/ОПОП**

Дисциплина «Менеджмент в издательском деле» относится к «Блоку 1. Дисциплины (модули). Обязательная часть», модуль «Экономика и предпринимательство», индекс дисциплины Б1.О.30.

Дисциплина логически связана с курсами: «Экономика», «Психология и социология чтения»; «Технология РИП», «Стандарты в книжном деле», «Введение в книжное дело», «История книжной культуры», «Предпринимательство», «Маркетинг в издательском деле», «Экономика издательского дела», «Реклама книги и связи с общественностью», «Современное издательское дело», «Интернет-маркетинг».

Пререквизиты дисциплины: «Экономика», «Психология и социология чтения»; «Технология РИП», «Стандарты в книжном деле», «Введение в книжное дело», «История книжной культуры», «Предпринимательство», «Маркетинг в издательском деле», «Экономика издательского дела», «Реклама книги и связи с общественностью», «Современное издательское дело».

Постреквизиты дисциплины: «Интернет-маркетинг», производственная проектно-технологическая практика.

#### **4. Методические указания обучающимся по освоению дисциплины**

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 (см. в п. 4). Итоговая работа студента, наряду с промежуточными аттестационными работами, выполняется в течение всего семестра и представляет собой исследовательский проект по какому-то аспекту. На последней недели семестра студент должен защитить свою проектную работу и ответить на вопросы по ней, должен к этому времени сдать все промежуточные аттестационные работы по заданиям, выполненным на занятиях и дома, для того, чтобы получить допуск к зачету, зачет может проводиться в устной и/или письменной форме.

#### **5. Преподавательский состав, реализующий дисциплину**

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

#### **6. Язык преподавания**

Русский.

#### **7. Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины/модуля составляет 3 зачетных единиц, 108 часов.

Таблица 6.1

Вид учебной работы	Трудоемкость в академических часах	
	8 семестр	всего
<b>Общая трудоемкость</b>		
<b>Контактная работа:</b>	52,8	52,8
Лекции (Л):	30	30
Практические занятия (ПЗ)	20	20
Лабораторные работы (ЛР)	–	–
Семинарские занятия (СЗ)	–	–
Групповые консультации	0,8	0,8
Промежуточная аттестация	24	24
<b>Самостоятельная работа обучающегося:</b>	55,2	55,2
- <i>выполнение проекта</i>	20	20
- <i>изучение учебного материала</i>	13	13
- <i>подготовка к практическим занятиям</i>	20	20
- <i>подготовка к ролевой игре</i>	4	4
- <i>другие формы самостоятельной работы</i>	4,2	4,2
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)</b>		<b>зачет</b>

## 8. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Таблица 8.1

Код занятия	Наименование разделов и тем и их содержание	Вид учебной работы, занятий, контроля	Семестр	Часы в электронной форме	Всего (час.)	Основная литература	Код (ы) результата(ов) обучения
<b>Раздел 1.</b>							
1.1.	Предмет, назначение и значение курса «Менеджмент в издательском деле»	лекция	8	14	2	[1] [2]	иУК-6.1.
1.2.	Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями)	лекция	8		4	[3] [4]	иУК-6.1. иУК-6.2.
1.3.	Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента	практика	8		2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3.
1.4	Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Методы системного анализа в менеджменте. Методы ситуационного анализа и прогнозирования в менеджменте	лекция	8		4	[1]	иУК-6.1. иУК-6.2.
<b>Раздел 2.</b>							
2.1	Организация в издательской сфере как открытая система и объект управления. Понятие об управляющей системе организации	лекция	8	10	2	[3]	иОПК-7.3. иУК-11.2.
2.2	Организация издательской отрасли и ее внешнее окружение, внутренняя среда.	практика	8		2	[1]	иОПК-7.3. иУК-11.2.
2.3	Коммуникативные взаимодействия в	практика	8		2	[1]	иУК-6.1.

	организациях издательской отрасли	(ролевая игра)				[2] [3] [4]	иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.
<b>Раздел 3.</b>							
3.1	Природа и состав функций менеджмента. Понятие о системе управления организацией. Формы организации системы менеджмента. Факторы эффективности менеджмента.	лекция	8	20	2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3.
3.2	Планирование как управленческое действие. Миссия, цели и целеполагание в управлении организациями издательской отрасли.	практика	8		4	[3]	иУК-6.3. иОПК-7.3.
3.3	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.	лекция	8		2	[1]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-11.2.
3.4	Организационные отношения в системе менеджмента. Организация как управленческое действие. Построение организаций.	практика	8		2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иУК-11.2.
3.5	Организация взаимодействия и распределение полномочий в организации.	практика	8		2	[1]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3.
3.6	Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные и процессуальные теории мотивации.	практика	8		2	[3]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3.
2.7	Регулирование и контроль в системе менеджмента. Контроль как управленческое действие в организации. Построение эффективной системы контроля.	лекции	8		2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.

<b>Раздел 4.</b>							
4.1	Моделирование ситуаций и разработка решений. Управленческие решения – главный продукт деятельности менеджеров.	лекции	8	16	2	[1]	иУК-6.1. иУК-6.2.
4.2	Модели и методы принятия решений.	практики	8		2	[3]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иУК-11.2.
4.3	Власть и влияние в организации. Власть и партнерство.	лекции	8		2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3.
4.4	Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера.	лекции	8		2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.
4.5	Конфликтность в менеджменте. Управление организацией в ситуации кризиса, конфликта, стресса.	практика	8		2	[1]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.
<b>Раздел 5.</b>							
5.1.	Управление трудовыми ресурсами.	лекции	8	8	2	[2]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.
5.2	Управление инновациями. Основы инновационного менеджмента в издательском деле.	лекции	8	8	2	[3] [1]	иУК-6.1.
5.3	Обеспечение эффективности деятельности предприятий издательского дела.	практика	8		2	[2] [4]	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3.

							иУК-11.2.
	Выполнение проекта	СРС	8		20		
	Изучение учебного материала	СРС	8		15		
	Подготовка к практическим занятиям	СРС	8		20		
	Подготовка к ролевой игре	СРС	8		4		
	Другие формы самостоятельной работы	СРС	8		4,8		

## 9. Текущая аттестация

Таблица 9.1. Результаты текущей аттестации

Компетенция	Индикатор компетенции	Результат обучения (планируемые результаты обучения, характеризующие этапы формирования компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
			Незачет	Зачет	Зачет	Зачет
			допороговый	пороговый	достаточный	продвинутый
УК-6	иУК-6.1	<p>Знает свои (личностные, психофизиологические, ситуативные временные и т.д.) для успешного выполнения порученной работы; технологию планирования перспективных целей деятельности управления с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.</p>	<p>Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию</p>	<p>Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)</p>	<p>Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.</p>	<p>Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.</p>
		<p>Умеет применять знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы; планировать достижение перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; реализовывать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы</p>	<p>Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию</p>	<p>Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)</p>	<p>Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.</p>	<p>Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.</p>

		развития деятельности и требований рынка труда; критически оценивать эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.				
		Владет навыками саморазвития и осознанного обучения с использованием предоставляемых возможностей для приобретения новых знаний и навыков	Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию	Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)	Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.	Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.
<b>ОПК-7</b>	иОПК-7.3	Осуществляет эффективный поиск информации, необходимой для решения задач профессиональной деятельности, с использованием правовых справочных систем и профессиональных баз данных	Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию	Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)	Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.	Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.
<b>УК-11</b>	иУК-11.2	Умеет планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в социуме	Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию	Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)	Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.	Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.

**Таблица 9.2. Индикаторы формирования компетенции и оценочные средства**

№	Этапы формирования компетенций	Код и наименование результатов обучения	Содержание	Вид оценочного средства (тесты, задания, кейсы, вопросы и др.)
1	Раздел 1	иУК-6.1.	Знает: Терминологию, назначение и значение курса «Менеджмент в издательском деле». Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента. Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Умеет использовать методы системного анализа в менеджменте, методы ситуационного анализа и прогнозирования в менеджменте	Контрольные вопросы  Кейсы  Контрольные задания
2	Раздел 2	иУК-6.1. иУК-6.2. иОПК-7.3.	Знает и может анализировать: Основные схемы организаций издательской отрасли и их внешнее окружение, внутреннюю среду, как систему. Коммуникативные взаимодействия в организациях издательской отрасли	Контрольные вопросы  Решение задач
3	Раздел 3	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-11.2.	Знает природу состав функций менеджмента. Систему управления организацией. Формы организации системы менеджмента. Факторы эффективности менеджмента. Может проанализировать и применить функции менеджмента в процессе решения управленческой задачи	Контрольные вопросы  Решение задач Контрольные задания
4	Раздел 4	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.	Знает природу состав функций менеджмента. Имеет понятие о системе управления организацией и формах организации системы менеджмента, и факторах эффективности менеджмента. Конфликт в менеджменте. Может проанализировать и применить планирование управленческих действий. Миссию, цели и целеполагание в управлении организациями издательской отрасли.	Контрольные вопросы или реферат  Контрольные вопросы Контрольные задания
5	Раздел 5	иУК-6.1. иУК-6.2. иУК-6.3. иОПК-7.3. иУК-11.2.	Знает: Управление трудовыми ресурсами. Управление инновациями. Основы инновационного менеджмента в издательском деле. Может применить методы анализа и способы обеспечения эффективности деятельности предприятий издательского дела.	Контрольные вопросы Решение задач или проект Контрольные вопросы или семинар

**Приложение к Таблице 9.2**

**Приложение 1. Типовые задания и кейсы для проведения текущего контроля успеваемости по дисциплине:**

**Для контроля иУК-11.2**

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:

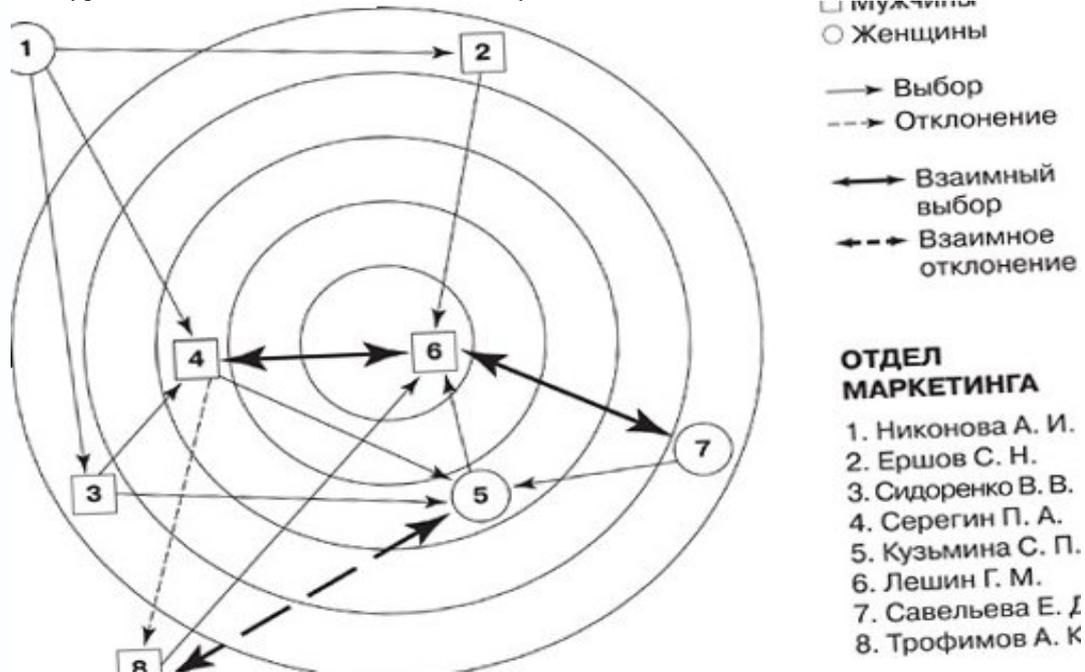
**Задача диагностики корпоративной культуры**  
 Выполнить диагностику корпоративной культуры сети книжных магазинов.  
 Карта экспертной оценки силы культуры управления предприятий:

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

Решите задачу:

**Задача оценка структуры коллектива организации издательской отрасли**

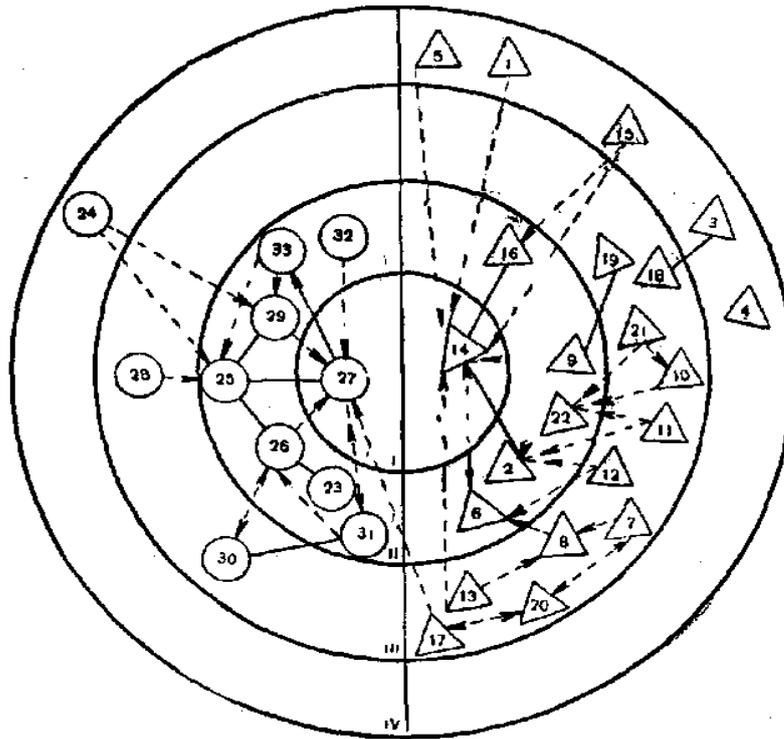
Вы использовали метод «Социометрии» в отделе менеджмента Вашего издательства. Проанализируйте и сделайте выводы по социограмме.



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 <sub>пл</sub>		В <sub>норм</sub>	
	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, какими методами 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 досаждаст. 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 эффективность 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. Удается 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 опыта 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						
<b>Всего:</b>						

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						
<b>Всего:</b>						

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

Решите задачу:

#### Задача использования метода контрольных листков

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

<i>Контрольный листок</i>								
<i>Класс</i>	<i>Границы класса</i>	<i>Результаты измерений</i>						<i>Всего:</i>
		<i>Линия 1</i>	<i>Линия 2</i>	<i>Линия 3</i>	<i>Линия 4</i>	<i>Линия 5</i>	<i>Линия 6</i>	
1	0,51-5,50							
2	5,51-10,50							

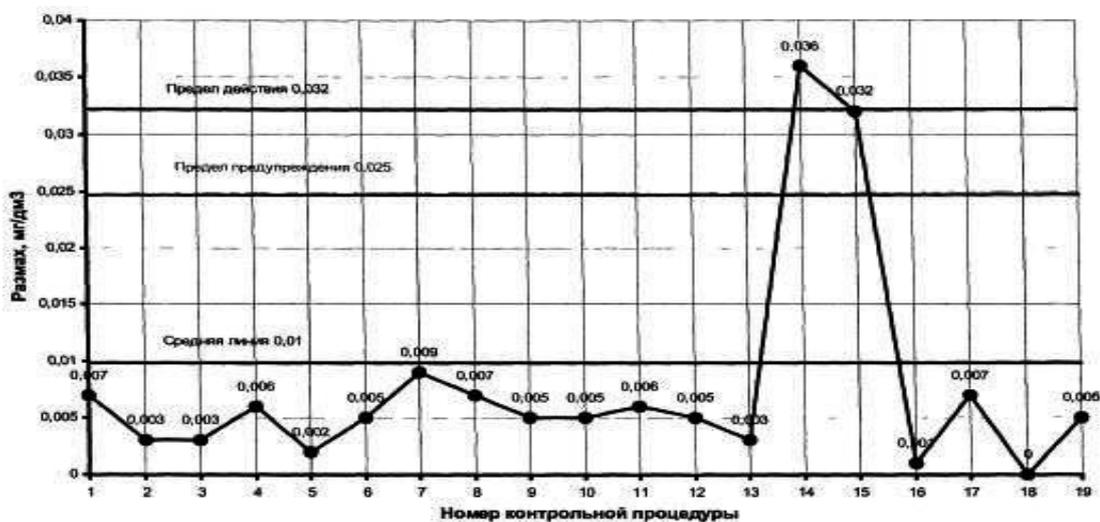
3	10,51-15,50							
4	15,51-20,50							
5	20,51-25,50							

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 оценке 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.

## Приложение 2. Типовые контрольные задачи и вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине:

### Здания

- Задача диагностики корпоративной культуры предприятия.
- Задача оценка структуры коллектива организации издательской отрасли.
- Задача анализа товарного ассортимента печатной продукции.
- Задача о пропускной способности ведущих отелов издательства.
- Задача о производственных мощностях организации.

- Задача о напряженности производства.
- Задача организации труда менеджера.
- Задача работы менеджера с персоналом.
- Задача о конфликте в коллективе.
- Проблема коммуникации «начальник-подчиненный» в издательстве.
- Проблема лидерства.
- Задача о функции управления
- Задача на функцию контроля.
- Задача на функцию мотивации.
- Задача на функции планирования.
- Задача на выбор управленческого решения.
- Задача выбор альтернативы управленческого решения.
- Задача о рисках альтернативных решений.
- Задача методологии оценки сотрудников и управлении персоналом.
- Задача о способах увеличения продаж.
- Задача на оценку эффективности экономики менеджмента предприятия.
- Задача на оценку эффективности реализации маркетингового плана издательства.

### **Вопросы**

1. Менеджмент как вид деятельности человека, цель, суть и признаки управления, классификация менеджеров.
2. Содержание управленческой деятельности и общие требования к менеджеру любого уровня в книжном бизнесе.
3. Общая характеристика функции менеджмента в книжном бизнесе.
4. Виды менеджмента.
5. Принципы менеджмента и их реализация как основа менеджмента.
6. Приведите примеры выполнения и нарушения принципов менеджмента в издательском деле.
7. Функция планирования: определения, этапы планирования, виды планов.
8. Методы, используемые в планировании: балансовый, экстраполяции, интерполяции, матричный, статистического анализа, математические методы планирования, экономико-математического моделирования, линейного программирования, нормативный, балансовый.
9. Методы планирования: бизнес-план (технико-экономическое обоснование), график Ганта, сетевой метод планирования.
10. Методы разработки планов: портфельный анализ, матрица БКГ, матрица General Electric, матрица жизненного цикла (МЖЦ).
11. Системный и ситуационный подходы в менеджменте, перечислите методы подходов, суть методов.
12. Миссия издательства, ее роль в функции планирования. Примеры миссий отечественных и /или зарубежных издательств.
13. Экономическая теория Адама Смита с точки зрения менеджмента.
14. Теория управлению Бронислава Трентовского («Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом»).
15. Теория научного управления Фредерика Тейлора («Наука управления»).
16. Теория управления производством Френка Гилберта и Лилианы Гилберт.

17. Как Кароль Адамецки рассматривал проблемы управления производством?
18. Концепция административного управления производством А. Файоля.
19. Общая теория рационализации общества М. Вебера.
20. Мотивационная функция в менеджменте. Мотивационная структура сотрудников. Основные группы методов стимулирования сотрудников, приведите примеры видов поощрения и наказания сотрудников в организациях издательской отрасли.
21. Система Ф. Тейлора.
22. Хоторнский эксперимент.
23. Модель А. Маслоу (приоритетов потребностей индивида).
24. Теория ERG К. Альдерфера.
25. Теория X и Y Д. МакГрегора.
26. Теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга.
27. Особенности практического использования факторов мотивации в процессе управления.
28. Организационная функция.
29. Организация как основа менеджмента.
30. Принципы организации.
31. Классификация издательских и книготорговых структур.
32. Корпоративная, организационная культура.
33. Власть, руководство и лидерство, делегирование полномочий в организациях книжного дела, привести примеры.
34. Стили руководства, методы их определения.
35. Организационная (корпоративная) культура и организационное поведение: основные теории, уровни.
36. Имидж организаций книжного дела, его составные элементы.
37. Личность и группа, автономизация и типизация, конформизм, социальная роль, социальная позиция, групповые механизмы и их роль в организации.
38. Формальные и неформальные организации и рабочие группы, методы их определения, роль метода социометрии.
39. Организационная структура управления.
40. Типы организационных структур, их достоинства и недостатки.
41. Функция управления (координации).
42. Природа и характеристика управленческого решения.
43. Методология менеджмента: алгоритм принятия решений, возможности достижения цели, подходы и методы принятия решений.
44. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений
45. Сущность эффективности менеджмента.
46. Подходы к оценке эффективности менеджмента.
47. Этапы процесса определения эффективности управленческих решений.
- Показатели эффективности управленческих решений
48. Контроль как функция менеджмента.
49. Этапы процесса контроля в управлении организацией.
50. Модели и методы контроля.
51. Цель контроля качества в организациях издательской отрасли.
52. Способы контроля в организациях книжного дела.
53. Конфликт. Вид конфликта.
54. Причины конфликтов, закономерности. Возникновения и развития конфликта.
- Динамика процесса конфликта (этапы, стадии).
55. Методы, стратегии, стили разрешения конфликтных ситуаций.
56. Управление стрессами.

## **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

### **10.1. Методические материалы для оценки текущего контроля успеваемости по дисциплине.**

Задания для текущего контроля позволяют преподавателю оценить сформированность всех ОР ИОПК. По окончании курса студент в конце семестра сдает в форме устного зачета или/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 зачета.

Форма зачетного билета

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

Примерные теоретические вопросы к зачету:

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 Ганта, 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.

### **Критерии оценивания:**

Оценка «зачет» ставится в трех вариантах ответов:

1. если студент подготовил весь пакет необходимых материалов, дает исчерпывающие ответы на вопросы преподавателя по любому материалу курса на

- зачете, демонстрируя знание всего программного материала, отличное его понимание, прочное усвоение и умение использовать на практике.
2. если студент подготовил весь пакет необходимых материалов, отвечает на вопросы преподавателя по любому материалу курса на зачете без затруднений, допуская только незначительные ошибки.
  3. 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 «незачет» 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.

## 10.2. Методические материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

Итоговой формой оценки по дисциплине является зачет. Он может выставляться при достижении студентом ОР по каждому ИОПК, обнаруживаемой в результате сдачи устного зачета или защиты проекта, контрольных, проверочных и домашних работ в течение семестра, что являются текущими элементами аттестации и учитываются в промежуточной и итоговой аттестации. Критерии оценивания на зачете:

Индикат	Задание	Незачет	Зачет	Зачет	Зачет
иПК-4.1	<p>Владеть: приемами анализа управленческих теорий и методов</p> <p>Уметь: использовать на практике знания по управленческим теориям и методами</p>	<p>Не владеет приемами анализа управленческих теорий и методов</p> <p>Не умеет использовать на практике знания по управленческим теориям и методами</p>	<p>Плохо, с большими ошибками, владеет приемами анализа управленческих теорий и методов</p> <p>Плохо, с большими затруднениями умеет использовать на практике знания по управленческим теориям и методами</p>	<p>Достаточно успешно владеет приемами анализа управленческих теорий и методов</p> <p>Достаточно успешно умеет использовать на практике знания по управленческим теориям и методами</p>	<p>Уверенно и свободно владеет приемами анализа управленческих теорий и методов</p> <p>Уверенно, со знанием предмета умеет использовать на практике знания по управленческим теориям и методами</p>

иПК-4.2	<p>Владеть: навыками оценки сотрудников</p> <p>Уметь: разрабатывать планы управления</p>	<p>Не владеет навыками оценки наполненности ниш книжного рынка, применения соответствующих маркетинговых моделей для отдельных сегментов книжного рынка; разработки маркетинговой политики продвижения изданий на рынке в целях создания, распространения и поддержания конкурентного преимущества издательской продукции</p> <p>Не умеет разрабатывать план проведения маркетинговой кампании, оценивать и реализовывать методику контроля за рекламной и сбытовой политикой</p>	<p>Плохо, с большими затруднениями владеет навыками оценки наполненности ниш книжного рынка, применения соответствующих маркетинговых моделей для отдельных сегментов книжного рынка; разработки маркетинговой политики продвижения изданий на рынке в целях создания, распространения и поддержания конкурентного преимущества издательской продукции</p> <p>Плохо с большими затруднениями умеет разрабатывать план проведения маркетинговой кампании, оценивать и реализовывать методику контроля за рекламной и сбытовой политикой</p>	<p>Хорошо с незначительным и погрешностями владеет навыками оценки наполненности ниш книжного рынка, применения соответствующих маркетинговых моделей для отдельных сегментов книжного рынка; разработки маркетинговой политики продвижения изданий на рынке в целях создания, распространения и поддержания конкурентного преимущества издательской продукции</p> <p>Достаточно успешно умеет разрабатывать план проведения маркетинговой кампании, оценивать и реализовывать методику контроля за рекламной и сбытовой политикой издательства на</p>	<p>Свободно и уверенно владеет навыками оценки наполненности ниш книжного рынка; применения соответствующих маркетинговых моделей для отдельных сегментов книжного рынка; разработки маркетинговой политики продвижения изданий на рынке в целях создания, распространения и поддержания конкурентного преимущества издательской продукции</p> <p>Свободно и успешно умеет разрабатывать план проведения маркетинговой кампании, оценивать и реализовывать методику контроля за рекламной и сбытовой</p>
---------	--	---	--	--	--

иПК-4.3.	<p>Реализует : мероприятия менеджмента в соответствие с планом, при необходимости и вносит коррективы.</p> <p>Владеет: анализом эффективности мероприятий менеджмента и плана в целом</p>	<p>Не может предложить и реализовать мероприятия менеджмента в соответствие с планом, при необходимости вносит коррективы.</p> <p>Не владеет: анализом эффективности мероприятий менеджмента и плана в целом</p>	<p>Может предложить и реализовать мероприятия менеджмента в соответствие с планом, при необходимости вносит коррективы, но с достаточно большими недочетами или ошибками (до 40%).</p> <p>Слабо владеет анализом эффективности мероприятий менеджмента и плана в целом</p>	<p>Может предложить и реализовать план менеджмента, оценить его эффективность, но с некоторыми небольшими недочетами или ошибками</p>	<p>Может предложить и реализовать мероприятия менеджмента в соответствие с планом, при необходимости вносит коррективы.</p> <p>Владеет анализом эффективности мероприятий менеджмента и плана в целом</p>
иУК-11.2	<p>Умеет планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в социуме</p>	<p>Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию</p>	<p>Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)</p>	<p>Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.</p>	<p>Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.</p>

иУК-11.3	Владеет навыками взаимодействия в обществе на основе нетерпимого отношения к коррупции	Не знает большую часть материала, отвечает лишь при помощи наводящих вопросов преподавателя, неуверенно. В письменных работах допускает частые и грубые ошибки. В теоретических ответах он допускает грубые ошибки, не знает терминологию	Обнаруживает знание основного программного учебного материала. В устных и письменных ответах допускает ошибки при изложении материала. Может ответить не менее чем на половину дополнительных вопросов (в пределах программы)	Знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) отвечает без затруднений, допуская только незначительные ошибки.	Исчерпывающий знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы.
----------	--	---	---	---	--

## 11. Учебно-методическое обеспечение

Дисциплина «Менеджмент в издательском деле» изучается студентами в 6 семестре. Курс состоит из лекционных (30 часов) и практических занятий (20 часов), предполагает самостоятельную работу студентов, заканчивается зачетом (8 семестр).

Важно, что бы в результате изучения дисциплины студент должен (проверка осуществляется в виде решения задач, вопросов, кейсов и деловых игр – Курс: Менеджмент в издательском деле 4 курс (ФлФ.Б.2 сем.) (tsu.ru)):

- знал теорию менеджмента, основные понятия менеджмента организации, основы управления издательским делом; процесс принятия и реализации управленческих решений;
- умел проводить сравнительный анализ состояния и тенденций развития российского и мирового издательского дела; использовать различные стили управления, формировать элементы корпоративной культуры, мотивировать сотрудников на эффективную реализацию их ролевых функций;
- владел методами анализа и прогноза динамики развития издательского дела в России и за рубежом; методами определения миссии, установления целей и формирования системы стратегического управления организацией;
- знал способы информационного обеспечения управления предприятием издательской области; управлять бизнес-процессом при разработке издательского проекта;

- умел использовать свои знания в практике издательского дела; организовать деятельность по управлению организацией издательского дела и использовать современные информационные технологии в управлении при создании издательского проекта;
- владел навыками анализа кадровой ситуации в организации и разработки методов её оптимизации при реализации издательских проектов; формами и методами анализа внутренней среды организации в её взаимодействии с внешней средой; поиска инновационных идей в системе управления при реализации проектов.

Самостоятельная работа основывается на проектной деятельности студентов и самостоятельной подготовки студентов к лекционным и практическим занятиям. Кроме того, она включает в себя изучение периодической литературы и статистического материала для игры и некоторых практических занятий – <https://moodle.tsu.ru/mod/resource/view.php?id=751614>.

Практическая и семинарская работа ведется в соответствии с палном – <https://moodle.tsu.ru/mod/resource/view.php?id=751617>.

В курсе предусмотрены три промежуточные аттестационные работы. В первой студент должен показать знание методов и техник менеджмента, а также понимание, в каких ситуациях их можно использовать (деловая игра); во второй – умение разрабатывать алгоритм решения управленческих задач, а также продемонстрировать возможности разработки альтернативных решений управленческих задач (<https://moodle.tsu.ru/mod/assign/view.php?id=486087>); в третьей – оценивать риски, а также возможности студентов прогнозировать эффективность использованного в задаче управленческого решения, а также способы донести алгоритм решения управленческой проблемы до персонала издательства (<https://moodle.tsu.ru/mod/assign/view.php?id=746796>). Кроме того, в течение семестра проводится: два терминологических диктанта, создание кроссворда или шарады по теоретическому материалу.

Итоговая проектная работа по представленным темам, выполняющаяся на протяжении всего семестра студентами, наряду с промежуточными аттестационными работами, представляет собой этапы промежуточной аттестации студента на протяжении всего семестра. Итоговой аттестацией по дисциплине является зачетом.

## **12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет**

## Основная литература:

1. *Зельдович, Б. З.* Менеджмент в медиаиндустрии: учебник для среднего профессионального образования / Б. З. Зельдович. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 293 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12565-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/447812>
2. *Маслова, Е. Л.* Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - ISBN 978-5-394-03547-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511>
3. *Райченко, А. В.* Менеджмент: учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 342 с. — ISBN 978-5-16-012233-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043394>
4. *Федотов, В. А.* Экономика / В. А. Федотов, О. В. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 196 с. - (Высшее образование: Специалитет). - ISBN 978-5-16-016552-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1178799>

## Дополнительная литература:

1. *Нечитайло, А.А.* Менеджмент в издательском деле: учебник [Электронный ресурс] / А.А. Нечитайло, А.А. Гнутова, Н.В. Прядильникова. – Самара: Изд-во СГАУ, 2011. – 280 с. URL <http://sun.tsu.ru/limit/2016/000550680/000550680.pdf>
2. *Попов, С. А.* Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения: учеб.-практ. пособие [Электронный ресурс] / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с. URL <https://biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627>
3. *Погодина, Т. В.* Инвестиционный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Т. В. Погодина. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 311 с. URL <https://biblio-online.ru/book/DCAA9E53-30D1-4C43-A4F3-DF432D790C67>
4. *Хотяшева, О. М.* Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 326 с. URL <https://biblio-online.ru/book/E6081AD5-C312-4BA4-9824-179D2BD4B16A>
5. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Е. И. Рогов [и др.] ; под общ. ред. Е. И. Рогова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 350 с. URL <https://biblio-online.ru/book/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B>
6. *Кузнецова, Е. В.* Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры [Электронный ресурс] / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 244 с. URL <https://biblio-online.ru/book/5AA51BED-9BF1-4A5E-B65F-BF57FA1F128A>

## **зарубежные**

1. [www.strategplann.ru](http://www.strategplann.ru)
2. [www.perfekt.ru/dict.htm](http://www.perfekt.ru/dict.htm)
3. [www.smartcat.ru/](http://www.smartcat.ru/)
4. стандарт iso 9000 системы менеджмента качества основные положения и словарь:
5. <https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-%28rus%29.pdf>
6. [https://alfaregister.ru/uploads/file/zakon\\_akti/gost\\_r\\_iso\\_9000\\_2011\\_smk\\_polizhenya\\_slovar.pdf](https://alfaregister.ru/uploads/file/zakon_akti/gost_r_iso_9000_2011_smk_polizhenya_slovar.pdf)
7. стандарт iso 9001 системы менеджмента:
8. <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>
9. <http://editors.tsu.ru/> – сайт кафедры издательского дела и редактирования ФилФ ТГУ

## **13. Перечень лицензионного и программного обеспечения**

Windows 7

(Лиц.№ 47729022 от 26.11.2010)

Microsoft Office 2010

(Лиц.№ 47729022 от 26.11.2010)

Kaspersky Endpoint security

(Лиц.№ 17E0-151006-065407);

## **14. Оборудование и технические средства обучения**

Аудитория с компьютер, монитор, проектор, доска