

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования «Витебский государственный  
университет имени П.М. Машерова»  
Кафедра теории и методики физической культуры  
и спортивной медицины

# **МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕСТАХ, ЗАДАЧАХ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЯХ, ДЕЛОВЫХ ИГРАХ**

*Методические рекомендации*

*Витебск  
ВГУ имени П.М. Машерова  
2022*

УДК 005(076.5)  
ББК 65.291.21я73  
М50

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 1 от 05.10.2022.

Составитель: доцент кафедры теории и методики физической культуры и спортивной медицины ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук, доцент **В.А. Талай**

Р е ц е н з е н т :  
доцент кафедры теории и методики физической культуры и спортивной медицины ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат педагогических наук, доцент *П.И. Новицкий*

**М50 Менеджмент в тестах, задачах, производственных ситуациях, деловых играх : методические рекомендации / сост. В.А. Талай. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2022. – 40 с.**

Методические рекомендации предназначены для закрепления студентами знаний по курсу «Менеджмент спорта и туризма». Могут быть полезны при проведении практических занятий по данной дисциплине, а также специалистам в области менеджмента организаций.

УДК 005(076.5)  
ББК 65.291.21я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Введение .....                     | 4  |
| Тесты .....                        | 7  |
| Производственные ситуации .....    | 18 |
| Деловые игры .....                 | 24 |
| Задачи .....                       | 28 |
| Задания на сообразительность ..... | 34 |
| Список литературы .....            | 38 |

## ВВЕДЕНИЕ

Преобразования, происходящие в настоящее время во всех областях общественной жизни и социальной практики, представляют принципиально новые требования к подготовке специалистов любого профиля, в том числе и в области физической культуры, спорта и туризма: тренеров, учителей и преподавателей физического воспитания, методистов оздоровительной физической культуры и туризма.

Это связано с необходимостью применения в практической работе современных управленческих технологий, так как вся деятельность, осуществляемая в сфере спорта и физической культуры, является деятельностью управленческой как по форме, так и по содержанию. Поэтому выпускники физкультурных вузов должны хорошо знать основы современного менеджмента – науке об управлении организациями любого типа, в том числе, физкультурно-спортивными, а также технологическими процессами с людьми, работающими в этой сфере. Знание основ современного менеджмента и умение применять их на практике его основные положения являются необходимым условием эффективной работы спортивных организаций, подготовки спортсменов высокого класса, привлечение людей к занятиям физической культурой, повышение их активности в физкультурно-спортивной деятельности.

Изучив менеджмент, специалист обретает умение организовывать на научной основе свой труд, способность ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, организовывать работу исполнителей и самому работать в коллективе, находить и принимать решения в условиях противоречивых требований.

Следует также учитывать, что успех любой организации зависит не только от личности управляющего. Управление – процесс двухсторонний, осуществляемый по схеме «управляющий–управляемый». В связи с этим обществу нужны как квалифицированные специалисты в области менеджмента, так и различные специалисты неуправленческих структур, обладающие культурой управленческого решения.

Специалист должен

**знать:**

- основные понятия и категории менеджмента;
- сущность процесса и основные функции управления;
- современные технологии обеспечения эффективности деятельности предприятия туристической и спортивной индустрии;

**уметь:**

- проводить системный анализ объекта управления;
- осуществлять планирование, прогнозирование;
- принимать управленческие решения, создавать эффективные организационные структуры предприятий;
- осуществлять коммуникации во внешней и внутренней среде предприятия;
- мотивировать и контролировать работу персонала;
- использовать автоматизированные системы управления в работе;

**владеть:**

- основами управленческой методологии и реализации основных функций менеджмента;
- основными методами менеджмента.

**Требования к академическим компетенциям специалиста**

В результате изучения учебной дисциплины «Менеджмент спорта и туризма» формируются следующие компетенции:

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работы с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

#### **Требования к социально-личностным компетенциям специалиста**

Специалист должен:

- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.
- СЛК-8. Формировать и аргументировать собственные суждения и профессиональную позицию.
- СЛК-9. Уметь использовать в практической деятельности основы законодательства и правовых норм.
- СЛК-11. Проявлять инициативу, в том числе в нестандартных ситуациях.

#### **Требования к профессиональным компетенциям специалиста**

*Образовательная деятельность*

- ПК-1. Формировать физическую культуру личности.
- ПК-2. Формировать гуманистическое мировоззрение, нравственное сознание и нравственное поведение.
- ПК-3. Воспитывать ответственность за результаты учебной деятельности.

*Научно-методическая часть*

- ПК-6. Работать с научно-методической литературой.
- ПК-7. Планировать, организовывать, контролировать и корректировать процесс физического воспитания.
- ПК-8. Проводить и контролировать разные формы занятий физическими упражнениями.

*Педагогическая деятельность*

- ПК-10. Планировать уроки и другие формы занятий с учетом медико-биологических, санитарно-гигиенических, психолого-педагогических основ физкультурной деятельности, а также возрастных, половых особенностей, психофизических возможностей и физической подготовленности.
- ПК-12. Использовать приемы формирования мотивации к занятиям физическими упражнениями.
- ПК-13. Разрабатывать проекты и оснащать места проведения занятий специальным оборудованием и инвентарем, использовать различные средства обучения и развития.

*Организационно-управленческая деятельность*

- ПК-22. Осуществлять планирование, организацию и контроль образовательного процесса, спортивной и физкультурно-оздоровительной деятельности.
- ПК-23. Работать с нормативными правовыми актами и другими документами.
- ПК-24. Анализировать и оценивать собранные данные.

- ПК-25. Взаимодействовать со специалистами смежных профилей.
- ПК-26. Вести переговоры с другими заинтересованными участниками.
- ПК-27. Пользоваться глобальными информационными ресурсами, владеть современными средствами телекоммуникаций.

*Проектно-аналитическая деятельность*

– ПК-28. Анализировать и проектировать образовательный процесс, организационно-управленческую, спортивную, учебную и физкультурно-оздоровительную деятельность.

– ПК-29. Анализировать перспективы и направления развития спорта и физического воспитания.

– ПК-30. Системно представлять предметную область профессиональной деятельности и перспективы развития.

*Научно-исследовательская деятельность*

– ПК-31. Квалифицированно проводить научные исследования в области физической культуры и спорта.

– ПК-32. Использовать в процессе научных исследований в области физической культуры и спорта знания смежных дисциплин.

– ПК-33. Готовить научные статьи, рефераты, информационные сообщения и др.

– ПК-34. Разрабатывать методики коррекции и восстановления с учетом результатов научно-исследовательских работ.

*Информационно-коммуникационные компетенции*

– владеть методологией поиска нового материала;

– владеть методикой анализа и адаптации знаний к своим профессиональным потребностям;

– уметь преобразовывать информацию в специальные знания;

– формировать информационную культуру обучающихся;

*Проектная компетенция:*

– осознанно и самостоятельно планировать профессиональную деятельность;

– осмысленно строить свою профессиональную карьеру;

– находить оптимальные решения инновационного характера;

– быть способным воплотить свои замыслы в инновационный проект и реализовать его;

– системно совершенствовать образовательный процесс;

– формировать у обучающихся способность к построению собственной образовательной траектории.

## ТЕСТЫ

### 1. Какое из утверждений верное:

- а) «бизнесмен» и «менеджер» – понятия разные;
- б) любой менеджер – это предприниматель;
- в) все наемные управляющие, работающие в любой организации – государственной или коммерческой, спортивные менеджеры?

### 2. Менеджером является:

- а) финансовый директор, он же владелец контрольного пакета акций фирмы;
- б) начальник службы маркетинга;
- в) собственник значительной доли капитала фирмы, не занимающий определенной должности, но входящий в Совет директоров;
- г) руководитель спортивной школы.

### 3. Какие из способностей менеджеру не нужны:

- а) способность влиять на людей;
- б) способность к четким движениям;
- в) способность к самосовершенствованию?

### 4. Предметом труда спортивного менеджера являются:

- а) сырье, материалы;
- б) станки, оборудование;
- в) люди, информация.

### 5. Из перечисленных задач отметьте те, которые решает менеджер:

- а) обеспечение инноваций;
- б) обеспечение маркетинга;
- в) организация работы коллектива;
- г) производство продукции;
- д) воспитание подчиненных.

### 6. Какие рекомендаций соответствуют идеям школы «человеческих отношений»:

- а) вознаграждение за производительный труд;
- б) обеспечение работникам организации возможности общаться;
- в) отделение планирования от других видов работ?

### 7. Основоположником школы «человеческих отношений» является:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо;
- в) Ф. Герцберг.

### 8. В своих экспериментах, направленных на повышение производительности труда, Ф. Тейлор ориентировался на:

- а) средних рабочих;
- б) сильных рабочих;
- в) слабых рабочих.

**9. Лидером науки менеджмента является:**

- а) Япония;
- в) США;
- г) Франция.

**10. Разделение всей работы на отдельные специализированные задания есть:**

- а) горизонтальное разделение труда;
- б) вертикальное разделение труда;
- в) горизонтальное разделение управленческого труда;
- г) вертикальное разделение управленческого труда.

**11. Принципы управления:**

- а) отражают объективные закономерности практики управления;
- б) определяют требования к конкретной системе менеджмента;
- в) диктуют применение методов управления;
- г) верны все ответы.

**12. В рамках какого подхода управление рассматривается как непрерывная цепь функций:**

- а) процессного;
- б) системного;
- в) ситуационного;
- г) все ответы неверны.

**13. К социальным методам относятся:**

- а) штрафные санкции в виде снижения премий;
- б) кадровые перемещения;
- в) периодическая оценка удовлетворенности труда в коллективе;
- г) улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива.

**14. Обеспечение возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств есть принцип:**

- а) единства;
- б) непрерывности;
- в) гибкости;
- г) точности.

**15. Стратегия – это:**

- а) набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений;
- б) общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и целей спортивной организации;
- в) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей;
- г) все ответы верны.

**16. В каком планировании отводится важное место анализу перспектив организации, опасностям, возможностям, которые способны изменить сложившиеся и существующие тенденции:**

- а) перспективном;
- б) стратегическом;

- в) тактическом;
- г) общем планировании.

**17. Из перечисленных элементов выберите те, которые включаются в содержание миссии:**

- а) рост производительности труда;
- б) снижение текучести кадров;
- в) выживание спортивной организации;
- г) инновации в области технологий;
- д) круг потребителей фирмы.

**18. Каким требованиям должны удовлетворять частные цели?**

- а) должны быть конкретными измеримыми;
- б) ориентированы во времени;
- в) должны быть достижимыми;
- г) взаимно поддерживающими.

**19. Стратегия роста присуща:**

- а) новым организациям, независимо от сферы деятельности;
- б) фирмам, находящимся на «волне научно-технического прогресса»;
- в) фирмам, действующим в традиционных сферах.

**20. Какая организационная структура более всего подойдет для организации, действующей в стабильных условиях и выпускающей ограниченную номенклатуру продукции:**

- а) функциональная;
- б) дивизиональная;
- в) проектная;
- г) матричная.

**21. Какие из элементов не входят в состав штабной структуры управления:**

- а) группа планирования;
- б) отдел координации и анализа;
- в) служба охраны труда;
- г) все ответы верны.

**22. Принцип единоначалия нарушается в следующей структуре:**

- а) линейной;
- б) штабной;
- в) матричной;
- г) все ответы неверны.

**23. Какие из полномочий не могут быть делегированы:**

- а) принятие решения о ликвидации предприятия;
- б) принятие Устава предприятия;
- в) утверждение отчетов о работе;
- г) все ответы верны.

**24. В каких случаях деньги являются мотивом:**

- а) деньги – это средство удовлетворения материальных потребностей
- б) способ премирования работника;

- в) деньги – это символ успеха в бизнесе;
- г) деньги – это средство измерения значимости человека в обществе.

**25. В какой из содержательных теорий мотивации потребности располагаются в определенной иерархической схеме:**

- а) Герцберга;
- б) Маслоу;
- в) МакКлелланда;
- г) все ответы неверны.

**26. «Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их». Какой теории соответствует данный тезис?**

- а) теории справедливости;
- б) теории ожиданий;
- в) концепции партисипативного управления;
- г) всем теориям одновременно.

**27. Интерес к труду можно вызвать:**

- а) наделив работника властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач;
- б) регулярным делегированием прав как способа постановки работнику новых задач и приобретения нового опыта;
- в) служебной ротацией, т.е. перемещением работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения;
- г) все ответы верны.

**28. Собеседование с кандидатом на вакантную должность можно отнести к следующему виду контроля:**

- а) предварительному;
- б) текущему;
- в) заключительному;
- г) все ответы неверны.

**29. Значение контроля состоит в том, чтобы:**

- а) уличить кого-либо в неверных действиях и поступках;
- б) оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие (одобрение, поощрение) в целях мотивации сотрудников;
- в) обеспечить достижение целей организации;
- г) предвидеть ошибки в работе и не допустить их.

**30. Побочными эффектами контроля являются:**

- а) возможная потеря самостоятельности подчиненными;
- б) стремление «выглядеть хорошо» при проверке;
- в) срывы в поведении людей;
- г) появление чувства ответственности за, свои действия.

**31. Непунктуальность начальника отдела является неэтичным и влечет за собой:**

- а) административное взыскание;
- б) осуждение коллег;
- в) юридическую ответственность;
- г) верны ответы «а» и «б».

**32. Выберите верное утверждение:**

- а) неформальные группы в организации возникают спонтанно;
- б) неформальных групп можно избежать при умелом управлении;
- в) неформальная группа не может повредить организации в достижении целей.

**33. Энергичность, общительность, уравновешенность, целеустремленность – это характеристики:**

- а) холерика;
- б) сангвиника;
- в) меланхолика;
- г) флегматика.

**34. Осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее необходимость определенных действий, это:**

- а) одаренность;
- б) способности;
- в) потребности;
- г) восприятие.

**35. Разработка и формулирование миссии организации относится к следующему виду решений:**

- а) исполнительское;
- б) оперативное;
- в) кадровое;
- г) концептуальное.

**36. Принятие решения о том, какие виды подразделений сформировать в организации и какие полномочия делегировать руководителям подразделений относится к такому виду:**

- а) производственное;
- б) организационное;
- в) плановое;
- г) кадровое.

**37. Что из перечисленного составляет содержание мотива**

- а) успех и признание среди людей;
- б) интерес к работе;
- в) высокая заработная плата;
- г) символы служебного статуса.

**38. Для какого вида задач принимаются индивидуальные решения:**

- а) задачи по самоуправлению;
- б) задачи по осуществлению строго регламентированных действий;

- в) задачи по внедрению нового режима труда;
- г) все ответы неверны.

**39. Какое определение соответствует понятию «власть»:**

- а) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- в) возможность влиять на поведение других лиц.

**40. Для того, чтобы применять власть, основанную на вознаграждении, следует:**

- а) иметь жесткую систему контроля;
- б) располагать определенными ресурсами;
- в) хорошо знать потребности подчиненных.

**41. Какие действия соответствуют стилю руководства «приказание»:**

- а) постановка задачи;
- б) разъяснение выполнения;
- в) контроль.

**42. В каких случаях из перечисленных ниже следует применять либеральный или пассивный стиль руководства:**

- а) при ликвидации аварий;
- б) при начальной стадии формирования коллектива;
- в) когда сотрудники имеют различный интеллектуальный уровень;
- г) когда сотрудники имеют различный уровень образования;
- д) в армии;
- е) в творческих коллективах;
- ж) когда сотрудники имеют приблизительно одинаковый уровень образования.

**43. В каких ситуациях необходимо использование авторитарного руководства:**

- а) при пожаре;
- б) при разработке проекта нововведения;
- в) при постоянном нарушении трудовой дисциплины сотрудниками;
- г) ни при каких ситуациях.

**44. Что из перечисленного не относится к «теории Х»:**

- а) достижение цели само по себе является внутренней наградой. При этом реализуется самовыражение как одна из высших форм социальных потребностей человека;
- б) среди людей широко распространена способность к высокой степени воображения, изобретательности и творчеству. Изобретательность среднего рабочего способна перехитрить любую систему контроля, придуманную администрацией;
- в) внешний контроль и угроза наказания не являются определяющими в трудовой активности работников. Люди способны действовать самостоятельно, если они отождествляют свои цели с целями организации;
- г) работников нужно принуждать к работе наградой и наказанием.

**45. Наиболее эффективным считается стиль руководства, обозначенный в «управленческой решетке», как:**

- а) точка 1.9;
- б) точка 5.5;
- в) точка 9.9.

**46. Ориентация на сотрудничество – это компонент:**

- а) ответственного поведения;
- б) коммуникативного поведения;
- в) инновационного поведения;
- г) все ответы верны.

**47. Какое из утверждений верное:**

- а) соблюсти этические нормы невозможно, потому что возвышенный идеал часто не совпадает с практическим расчетом;
- б) критиковать личность человека, а не его действия и поступки, этично;
- в) частые опоздания на работу есть неэтичное поведение, которое влечет за собой административное взыскание.

**48. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт по виду является:**

- а) межличностным;
- б) межгрупповым;
- в) внутриличностным;
- г) между личностью и группой.

**49. Какие из перечисленных способов разрешения конфликтов относятся к педагогическим:**

- а) убеждение;
- б) просьба;
- в) беседа;
- г) решение суда.

**50. Информация, которая используется при реализации решений, является:**

- а) исходной;
- б) организационной;
- в) регулирующей;
- г) учетно-контрольной.

**51. Чем определяется эффективность коммуникационной сети организации:**

- а) быстротой передачи сообщений по назначению;
- б) степенью сохранения адекватности информации;
- в) принятием членами организации данной коммуникационной сети;
- г) все ответы верны.

**52. Искажение смысла информации происходит по следующим причинам:**

- а) различия в восприятии;
- б) различия в статусе работников;
- в) из-за особенностей языка;
- г) верны все ответы.

**53. Какое из перечисленных средств общения является вербальным?**

- а) речь;
- б) тембр голоса;
- в) мимика.

**54. Неформальные коммуникации отличаются тем, что (выберите верное):**

- а) следуют должностным инструкциям данной организации;
- б) существуют в силу личных отношений между членами организации;
- в) осуществляются по формальным каналам;
- г) определяются политикой фирмы.

**55. Если человек высказывает мнение, близкое к нашему собственному, то мы склонны высоко оценить этого человека. В данном случае действует:**

- а) фактор привлекательности;
- б) фактор отражения;
- в) неадекватность самооценки;
- г) компенсация.

**56. Какие из вопросов являются закрытыми:**

- а) «У вас высшее образование?»;
- б) «Что вы думаете по поводу вчерашних переговоров?»;
- в) «Вы позвоните мне завтра?»;
- г) «Как нам обсудить эту проблему?»

**57. Руководитель хочет отметить особые достижения подчиненного. Какие коммуникационные каналы следует выбрать:**

- а) служебная записка;
- б) легкая беседа за чашкой кофе;
- в) официальное письмо с выражением благодарности.

**58. К деловому мужскому костюму предполагается надеть:**

- а) рубашку светлее костюма, галстук темнее рубашки;
- б) цвет рубашки и галстука не важны;
- в) галстук светлее рубашки, но темнее костюма.

**59. Какое количество украшений допустимо в деловой одежде женщины:**

- а) неограниченно;
- б) два комплекта;
- в) два предмета.

**60. Отметьте характеристики, присущие японской модели управления:**

- а) борьба за лидерство;
- б) умение работать в команде (группе);
- в) нежелание рисковать;
- г) глубокое усвоение одной профессии;
- д) единоличный стиль управления;
- е) деловые отношения строятся на личных контактах на основе взаимного доверия.

**61. Продолжить фразы следующих предложений:**

Спортивный менеджмент – это ...

Для меня фигура спортивного менеджера ассоциируется с личностью ...

Управлять людьми – это ...

Для меня спортивный менеджмент – это способ ...

Я выбрал специализацию «Менеджмент» так как хочу ...

Бизнесмен – это человек, который ...

Предпринимателя и менеджера есть общие черты, это ...

Менеджер отличается от предпринимателя тем, что ...

Цель менеджера в организации ...

**62. Подберите к каждому термину из левой колонки определение из правой колонки.**

|                                                     |                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. Спортивный менеджмент                            | 1) человек, который на свой страх и на свои средства организует новое дело с целью получения прибыли                                                      |
| Б. функции управления                               | 2) желаемый результат, которого стремится добиться организация                                                                                            |
| В. цель организации                                 | 3) состав, взаимосвязь, соподчиненность подразделений                                                                                                     |
| Г. коммуникации                                     | 4) человек, имеющий свое дело                                                                                                                             |
| Д. управленческое решение                           | 5) обмен информации между двумя и более людьми                                                                                                            |
| Е. Спортивная организация (система)                 | 6) действие субъекта, состоящее в определении проблемы, способов ее решение и осуществление решения                                                       |
| Ж. бизнесмен                                        | 7) группа людей (не менее двух человек), деятельность которой сознательно координируется для достижения определенных целей                                |
| З. предприниматель                                  | 8) Управление организацией в условиях рыночных отношений                                                                                                  |
| И. организационная структура спортивной организации | 9) Устойчивый состав специфических видов управленческой структура деятельности характеризующийся однородностью целей, действий или объектов их приложения |

**63. Укажите, какое определение соответствует понятиям:**

«Спортивный менеджмент» – \_\_\_\_\_

«Практический менеджмент» – \_\_\_\_\_

- а) деятельность, направленная на достижение определенного результата
- б) философия управления, склад и направленность делового мышления
- в) синтез науки, опыта и искусства
- г) деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг
- д) умение управлять трудовым коллективом, принимать правильные управленческие решения на основе творческого мышления, системного подхода к вопросам организации управления
- е) вид деятельности, ориентированный на нововведения на базе собственных средств и личного риска.

**64. Выберите правильный вариант: спортивный менеджер управляет ...**

- а) производством б) трудовым коллективом

**65. Продолжите ниже приведенных понятий:**

Предметом управления является ...

Продуктом управления является ...

**66. Дайте главную характеристику, которой должен соответствовать менеджер:**

---



---



---

**67. Определите, какие проблемы рассматривались представителями нижеперечисленных школ:**

- школа научного управления
  - школа административного управления
  - школа поведенческих наук
  - школа количественных методов
- а) использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач;
- б) развитие принципов управления;
- в) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;
- г) отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения;
- д) отделение планирования и обдумывания от самой работы;
- е) описание функций управления;
- ж) углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей;
- з) обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач;
- и) применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации так, чтобы каждый работник полностью использовался в соответствии с его потенциалом;
- к) систематизированный подход к управлению всей организации;
- л) систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности;
- м) развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

**68. Выберите правильный вариант. Основными функциями спортивного менеджмента являются:**

- а) ведение финансов и учета, кадровая, материально-техническое обеспечение, производственная, маркетинг
- б) планирование, организация, мотивация, контроль
- в) воздействие на работников предприятия для достижения целей
- г) действия по принятию решений

**69. Установление стандартов, измерение достигнутого и его сравнение с ожидаемыми результатами, корректирующие действия относятся к функции планирования?**

- А) да
- Б) нет

**70. Продолжите определение:**

«Правило – это ...»

- а) процедура по конкретному ограниченному вопросу;
- б) ограничение действий сотрудников для гарантированного выполнения конкретных действий конкретными способами;
- в) последовательность связанных между собой действий.

**71. Определите правильный ответ. Мотивационное вознаграждение зависит от контроля?**

- а) текущего;
- б) предварительного;
- с) заключительного.

**72. Методы управления, выправленные на постоянное улучшение управляемой и управляющей подсистем, их структур и порядка их деятельности относятся к методам:**

- а) распорядительного воздействия;
- б) социально-психологического воздействия;
- с) организационного воздействия;
- д) экономическим.

**73. Перечислите методы управления, которые относятся к методам распорядительного воздействия?**

- а) регламентирование;
- б) нормирование;
- в) постановления;
- г) методическое инструктирование;
- д) указания;
- е) определение ответственных;
- ж) распоряжения;
- з) постановка задач.

**74. Подберите правильное определение:**

**Проблемная ситуация имеет место, если обнаружено ...**

- а) недопустимое отклонение фактических величин показателей хозяйственной деятельности от плановых, нормативных;
- б) несоответствие между полученными и запланированными результатами.

**75. Какое соблюдается требование, предъявляемое к управленческим решениям, если:**

реализация управленческого решения предотвратила \_\_\_\_\_  
возникновение проблемы  
результаты реализации управленческого решения \_\_\_\_\_  
оправдывают связанные с ним затраты

- а) оптимальности
- б) своевременности
- в) эффективности
- г) непротиворечивости
- д) законности
- е) контролируемости

**76. Определите правильную последовательность действий в организации выполнения управленческого решения**

- 1) регулирование процесса реализации решения;
- 2) разработка мероприятий по выполнению решения, подбор исполнителей;
- 3) расстановка людей, техники, согласование их действий;
- 4) отдача распоряжений о выполнении решения;
- 5) производственный инструктаж исполнителей;
- 6) материально-техническое обеспечение выполнения решения;
- 7) окончательный контроль, учет, подведение итогов;
- 8) промежуточный контроль за ходом выполнения решения.

**77. Выберите правильный вариант:**

нецелесообразно поручать работы, связанные с оперативностью и новым общением с людьми \_\_\_\_\_

нецелесообразно поручать работы, требующие особой выдержки, такта и терпения \_\_\_\_\_

- а) холерику;
- б) флегматику;
- в) сангвинику;
- г) меланхолику.

**78. Дайте соответствующий вариант:**

Руководитель, как можно больше централизующий полномочия, плотно руководящий работой, регламентирующий поведение персонала, относится к стилю \_\_\_\_\_

Если организация характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, подчиненные пользуются широкой свободой в выполнении заданий, руководитель создает атмосферу открытости и доверия и играет направляющую роль, тогда руководитель этой организации относится к стилю \_\_\_\_\_

- а) либеральному;
- б) демократическому;
- в) авторитарному.

## **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ**

### **Ситуация 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А – строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника; предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы;

Б – все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник;

В – выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия;

Г – в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

### **Ситуация 2**

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А – выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу и тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры;

Б – постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону);

В – привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия;

Г – пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

### **Ситуация 3**

Тренер спортивной школы допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные. Выберете из предлагаемого списка и обоснуйте вариант ваших действий.

А – посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б – потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В – вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г – приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

### **Ситуация 4**

Сотрудник туристической фирмы получил приглашение от конкурирующей организации на работу. Проработав более года в данной организации, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, подучил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми.

Туристическая организация, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А – руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация;

Б – руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада;

В – руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников;

Г – прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента; все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

### **Ситуация 5**

Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

А – объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения;

Б – выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы;

В – оставить все как есть;

Г – предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

### **Ситуация 6**

Недавно назначенный руководитель спортивной школы, получив отчет одного из старших тренеров, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

А – принять отчет таким, какой он есть;

Б – вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного;

В – дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания и он не хотел бы отрываться от работы начальника отдела;

Г – устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

### **Ситуация 7**

Когда вам случается быть как представителю руководства школы на презентации фирмы или спортивного клуба, к чему вы более склонны:

А – вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в спорте;

Б – выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения;

В – не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании;

Г – постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

### **Ситуация. 8**

На приеме граждан к руководителю Дворца спорта обратился посетитель с жалобой на начальника одного из отделов, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему руководству. Ваши действия:

А – оставить жалобу без внимания;

Б – на совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия;

В – пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа и в присутствии посетителя принять решение;

Г – извиниться за неправильные действия подчиненного; принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

### **Ситуация 9**

Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что ему указали. Как должен вести себя руководитель:

А – разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры;

Б – в интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем;

В – прежде всего попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива;

Г – сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

### **Ситуация 10**

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А – не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера;

Б – в первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

В – прежде всего в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя;

Г – постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

### **Ситуация 11**

Один из членов вашей организации внезапно заболел. Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации:

А – поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных;

Б – предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего»;

В – сказать коллективу: «Я очень перегружен работой! Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»;

Г – сделать работу самому.

### **Ситуация 12**

Вы победили на выборах руководителя Областного спортивного управления, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе:

А – начнете с того, что быстро смените всю команду;

Б – не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников;

В – создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка;

Г – проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

### **Ситуация 13**

Вы недавно назначены руководителем районного отдела спорта, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным:

А – независимо от своего опоздания сразу потребуете объяснения его частых опозданий;

- Б – извинитесь перед подчиненным, а потом начнете беседу;
- В – объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он;
- Г – в интересах дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

#### **Ситуация 14**

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок программу об укреплении здоровья населения. Однако в последний момент перед сдачей документа для рассмотрения на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанную им лично программу, которую в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить:

- А – проигнорировать проект сотрудника;
- Б – предложить коллегии его проект;
- В – получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект;
- Г – некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

#### **Ситуация 15**

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

- А – вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения;
- Б – поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы;
- В – не реагировать на ситуацию, отклонить решение;
- Г – выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

#### **Ситуация 16**

Вы назначены и.о. начальника отдела на время его отпуска. В отделе царит тип управления, близкий к попустительскому. Как вы поведете себя в данной ситуации и распорядитесь властью:

- А – почувствовав данную вам власть, вы постараетесь, насколько это возможно, пользоваться авторитарным стилем, обращая особое внимание на качество и своевременность выполнения работы и оставляя функциональные обязанности сотрудников, методы, средства работы неизменными;
- Б – объявив на собрании коллектива свои установки на инновацию, вы прислушаетесь к мнению коллектива, установите круг своих единомышленников, а затем, взяв на себя всю полноту ответственности, постараетесь планомерно, не выходя за рамки отпущенного времени, изменить к лучшему обстановку в коллективе с позиции повышения внимания к производству и к людям;
- В – вы считаете, что наилучший выбор в том, чтобы оставить все идти своим чередом, не наживая себе врагов как в своем коллективе, так и со стороны начальства. И причина оправдания самого себя есть: «За месяц ничего не успеешь»;
- Г – сознавая свои далеко не безграничные возможности и недостаток времени, вы попытаетесь провести несколько нововведений, которые бы оценил коллектив, что привело бы к укреплению вашего авторитета.

### **Ситуация 17**

После реорганизации вам необходимо перекомплектовать в коллективе ряд рабочих групп согласно новому: штатному расписанию. Какой путь вы выберете:

А – возьметесь за дело сами, изучите все списки кандидатов, предложите администрации свой проект групп и их руководителей;

Б – предложите решить этот вопрос отделу кадров: это его работа;

В – соберете весь коллектив. Во избежание конфликтов предложите заинтересованным лицам подать свои предложения по составу групп. Затем обсудите ид на собрания коллектива;

Г – вначале будете обсуждать вопрос о предстоящей работе этих групп со специалистами и руководителями.

### **Ситуация 18**

На одном из совещаний управления ДЮСШ, состоявшемся вскоре после вашего назначения, предложенное вами решение проблемы не нашло ни поддержки, ни других предложений. Ваши действия:

А – дадите конкретные задания по реализации предложенных мер;

Б – отложите решение на неопределенный срок;

В – предложите сотрудникам поработать над возможными вариантами решения;

Г – оставите свершившийся факт без внимания.

### **Ситуация 19**

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите:

А – скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя;

Б – успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат;

В – посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### **Ситуация 20**

Вы недавно назначены руководителем крупной туристической фирмы. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 мин и застаёте их в том же положении. Как вы поведёте себя:

А – становитесь. Скажете, что вы их новый начальник, и вскользь заметите, что видите их здесь давно. «Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет»;

Б – спросите, кто их непосредственный начальник. Попросите, чтобы он зашел к вам;

В – поинтересуетесь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к администрации. После этого напомните, что пора работать;

Г – прежде всего поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, каковы сроки окончания работы, что мешает работать ритмично.

### **Ситуация 21**

В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю:

А – руководитель принимает решение самостоятельно, без обсуждения с коллективом. Выбирает того, кто более исполнительен, послушен и не обладает инициативой,

т.е. такого человека, которым можно легко управлять и который не будет составлять ему конкуренцию;

Б – принять решение самому очень трудно. Поэтому будет оттягивать дело и, возможно, ждать помощи со стороны (мнение коллектива или указание вышестоящего руководителя);

В – руководитель действует в соответствии с демократическим стилем:

1) надо узнать мнение бывшего коллеги: кого он хотел бы видеть на своем месте и почему;

2) провести личную беседу с каждым членом группы о том, кого он может предложить на эту должность;

3) выявить тех, кто имеет больше рекомендаций со стороны коллег;

4) провести среди претендентов письменный опрос: что, по их мнению, следует изменить в будущей работе;

5) проанализировать, кто обладает большей инициативой и творческим подходом, тому и делегировать полномочия;

6) официально представить этого человека в коллективе и объяснить, почему именно его кандидатура была выбрана;

7) как быть с остальными претендентами? Поговорить с ними в личной беседе и дать понять, что руководитель ценит их как специалистов и что никто другой не сможет справиться с работой лучше, чем они.

## **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**

### **1. Кораблекрушение**

#### ***Цели изучения ситуации***

1. Тренировка навыков аналитического мышления, связанного с выбором варианта решения проблемы в соответствии со здравым смыслом.

2. Оценка возможности достижения взаимопонимания с исполнителями.

#### ***Правила рассмотрения ситуации***

1. Создается экспертный совет (2–3 чел.).

2. Все участники делятся на команды (5–6 чел.).

3. Каждая команда выбирает своего лидера.

4. Все члены команд рассматривают характеристику проблемной ситуации.

#### ***Характеристика проблемной ситуации***

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение – около 1000 миль к юго-западу от ближайшего берега.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами.

На плоту оказались лишь 17 предметов:

1) секстант,

2) зеркало для бритья,

3) канистра с водой,

4) противомоскитная сетка,

5) коробка с армейским рационом,

6) карта Тихого океана,

7) надувная подушка,

8) канистра с нефтегазовой смесью,

9) портативный транзисторный приемник,

10) порошок для отпугивания акул,

- 11) лист фанеры (10 м?),
- 12) бутылка рома крепостью 80%,
- 13) нейлоновый шнур (10 м),
- 14) рыболовная снасть,
- 15) пачка сигарет,
- 16) коробка спичек,
- 17) сто долларовая купюра.

#### ***Порядок разработки ситуации***

Задание 1. Ранжировать 17 названных предметов в соответствии с их значением для выживания (список предметов раздается испытуемым заранее). Отметить цифрой 1 самый важный предмет, цифрой 2 – следующий по значимости и так далее до 17-го.

Задание выполняется каждым самостоятельно не более чем за 15 мин.

Задание 2. Достичь согласия и выработать единое мнение. Поскольку это нелегко, так как не каждая оценка получает всеобщее одобрение, команда должна выбирать такие оценки, с которыми может согласиться большинство.

После того как команда проранжирует 17 предметов, следует сравнить результат с эталоном.

#### ***Оценка деятельности команд***

1. Эксперты сравнивают индивидуальные результаты ранжирования с групповым, анализируют индивидуальные способности испытуемых.

2. Эксперты мысленно отвечают на следующие вопросы:

Что мешало достижению согласия в группе?

Какие признаки лидерства выявлены?

Кто доминировал?

Какова атмосфера в группе?

Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?

3. По данным каждого испытуемого составляется заключение о степени его склонности к достижению согласия.

## **2. Разрешение конфликтных ситуаций**

### **Обоснование темы ситуации**

#### ***Цели изучения ситуации***

1. Практическое освоение принципов разрешения конфликтов, а также правил поведения в конфликтных ситуациях.

2. Обучение слушателей способам верной оценки производственной ситуации, умению выбрать оптимальный вариант при разрешении конфликтов.

3. Выявление профессиональной компетентности, организаторских способностей и деловых качеств слушателей, их социально-психологического кругозора, а также готовности к принятию решений.

#### ***Правила рассмотрения ситуации***

1. Группа слушателей делится на команды (5–6 чел.), каждая из которых выбирает своего руководителя (лидера) из слушателей, имеющих организаторские способности. Все члены команды рассматривают «производственную ситуацию», готовят ответ, лидер устанавливает очередность выступлений членов команды.

2. Ситуацией управляет преподаватель (ведущий).

3. Для окончательной оценки правильности ответа избирается комиссия по трудовым спорам (3–5 чел.), возглавляемая председателем, выбранным из ее членов.

#### ***Характеристика проблемной ситуации***

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли, наконец, автомашины с листовым

фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины – заказные, и предприятию придется платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим):

– Разгружайте.

Рабочие:

– Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер:

– Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно):

– Надо разгружать, ребята.

Рабочие:

– Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):

– Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, а мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех):

– Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой. Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности):

– Что еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер:

Самому надо во время подвоз организовывать. Полня люди без работы болтались

Начальник цеха:

– Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

Начальник цеха:

– Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков:

– Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу).

Мастер, показав, куда складывать материал, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал липовый наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы (ОТиЗ), рассказав ему все, как было.

Начальник цеха:

– Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОТиЗ:

– Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора, выслушав начальника цеха:

– Сколько времени работали? Один час. По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора:

– Почему не завели вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС:

– А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора звонит диспетчеру:

– Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер:

– Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъемник.

Заместитель директора звонит заведующему складом:

– Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом:

– Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезенного накануне гетинакса, явившемся следствием повреждений фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издает распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчиненными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подает заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволилось пять человек,

### ***Порядок разработки ситуации***

Учитывая сложность проблемной ситуации, слушателей необходимо ознакомить с некоторыми исходными теоретическими положениями,

Конфликт – столкновение противоположных интересов, взглядов, целей, позиций, мнений двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, а также противоположные средства достижения цели. Для возникновения

разрастания конфликта необходим инцидент (повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть неумышленно) интересы другой.

### **Оценка деятельности команд**

Председатель комиссии по трудовым спорам объявляет регламент выступающих: для лидера 5–7 мин, для членов команды 3–5 мин.

Он же объявляет критерии оценки команд:

1. Правильность и убедительность ответа.
2. Знание законов и умение применять их на практике (в работе бригады, участка, цеха).
3. Способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности.
4. Соблюдение регламента.
5. Социальная активность членов команды.

Оценка производится по трехбалльной системе. По ее результатам подводятся итоги, объявляются победители, отмечаются положительные моменты и неудачи в разрешении ситуации.

## **ЗАДАЧИ**

1. Товар хороший, но дорогой – 300 руб. за штуку. Поэтому покупали его редко, и Товар стал залеживаться. Если продавать его подешевле, наверняка бы расхватали. Вот как это можно сделать. Надо установить цену товара, в три раза меньшую – по 100 руб. за штуку. Но каждого покупателя обязать оплатить, помимо стоимости товара, еще два талона на право его приобретения стоимости товара, еще два талона право его приобретения стоимостью 100 руб. каждый. Покупателям можно объяснить, что, поскольку товар очень хороший и дешевый, эти талоны легко будет реализовать – всегда найдутся двое желающих купить талон с правом приобретения на них дешевого товара. Не успеете вы и оглянуться, как вал залежалый товар буквально расхватывают. В этом замечательной предложении есть одна неувязка: вы продаете единицу товара за 300 руб., а покупатель тратит на нее 100 руб. Кто оплачивает разницу?

2. Чем отличается товар в форме предмета от товара в форме услуги?

3. Назовите 9 законных способов увеличения прибыли в торговле.

4. Чем отличается спрос от потребности, а потребность от нужды?

5. Чем отличается обмен идеями от обмена вещами?

6. Перед вами 2 яблока. Первое на 1/4 больше второго, но зато стоит в 1,5 раза дороже. Какое из них выгоднее покупать? (Качество яблока будем считать одинаковым).

7. Что тяжелее: мешок муки мелкого помола или такой же по объему мешок крупного помола?

8. Специалист по рекламе утверждает, что он может, задав вопросов, отгадать любой товар, который вы собираетесь ему предложить. Даже если вы будете отвечать на его вопросы «да» или «не». Не переоценивает ли он свои способности?

9. На бензоколонку завезли 36 тонн высокосортного бензина. После израсходования 12 тонн этого бензина в емкость закачали столько же бензина низкого сорта. После того как 9 тонн образовавшейся смеси было израсходовано, их тоже заменили низкосортным бензином. Затем таким же образом заменили еще 8 тонн смеси.

10. Единица товара весит 150 граммов. Сколько будет весить миллион единиц таких товаров? (Решите устно.)

11. Какие экономические показатели отличаются, а какие – совпадают при торговле продуктами питания, книгами и недвижимостью?

12. Иванов решил построить загородный дом. Строители запросили за работу 1 млн. у.д.ед. (условных денежных единиц) и собираются построить дом за 1 месяц. Иванов может построить и сам, но для этого ему придется взять двухмесячный отпуск за свой счет (месячный заработок составляет 750 тыс. у.д.ед.). Какой вариант строительства дома выгоднее?

13. (Задача Я.И. Перельмана). Автомобиль проехал расстояние между двумя городами со скоростью 60 км/ч и возвратился со скоростью 40 км/ч. Какова была средняя скорость езды? (Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз.)

14. В результате износа цена товара снизилась на столько же рублей, на сколько и процентов. Сколько первоначально стоил товар?

15. Предприниматель пользовался банковским кредитом исходя из 50% годовых. Величина ссудного процента при этом составляла 10% годовых. При каком ожидаемом уровне инфляции в следующем году этот процент за кредит сохранится?

16. Акционерное общество выплачивает по акциям дивиденд, равный 30% годовых. Ссудный процент составляет 10% годовых. Каков курс акций?

17. Предприятие приобрело на валютной бирже 1000 долларов США по 5500 д.ед. за 1 доллар. Курс Центрального банка на день покупки составляет 5600 д.ед. за доллар. Чему равна курсовая разница – сумма дохода (или убытка) предприятия от валютной сделки?

18. Что выгоднее: заплатить за учебу в вузе в начале обучения 10 тыс. у.д.ед. или по окончании учебы (через 5 лет) 15 тыс. у.д.ед.? Процентная ставка (коэффициент дисконтирования) равна 10% годовых.

19. Предприниматель располагает двумя возможностями получения прибыли на капитал в 30 млн у.д.ед.: вложить деньги в инвестиционный проект; положить деньги в банк на депозит. Инвестиционный проект гарантирует, что на вложенные в него 30 млн у.д.ед. доход составит:

- к концу первого года - 4 млн у.д.ед.;
- к концу второго года - 15 млн у. д.ед.;
- к концу третьего года - 20 млн у.д.ед.

Процентная ставка составляет 10 % годовых. Как лучше распорядиться капиталом, каков наибольший возможный доход к концу третьего года?

20. Предприниматель планирует ежегодно увеличивать выпуск продукции на 5%. Чему будет равен выпуск продукции через 4 года, если сейчас он составляет 30 тыс. единиц?

21. Предприниматель решил выстроить цех, получая финансирование от банка в кредит. Стоимость строительства – 300 млн. у.д.ед. Продолжительностью строительства – 3 года. Стоимость кредита – 10% в год. Банк предлагает два варианта финансирования: равномерно: по 100 млн. у.д.ед. в год;

22. Вам, конечно, доводилось слышать пословицу: «Гора с Горой не сходятся, а человек с человеком всегда сойдутся»? Здесь речь идет о том, что случайная встреча двух людей в огромном мире весьма вероятна. Так ли это? Стоит ли надеяться, что такая встреча может действительно произойти?

23. Три предприятия на паритетных (равных) началах прокладывают необходимую им шоссейную дорогу. Первое предприятие взяло на себя прокладку 10 км дороги, второе - остальных 6 км, а третье внесло свою долю деньгами, уплатив 16 млн у.д.ед. Как эти деньги должны быть распределены между первым и вторым предприятиями? (Проверьте вначале свою интуицию.)

24. Для расширения производства предприятию требуется кредит в размере 200 млн у.д.ед. на 1 год. Банк выдает кредит под 60 % годовых. Следует также учитывать; что банк потребует обеспечения кредита имуществом предприятия, стоимость которого

300 млн у.д.ед. Эта стоимость должна быть документально подтверждена. Таким подтверждением может быть страховой полис страхования предприятия от непогашения кредита, который потребует страхового взноса в размере 12% годовых. В какую сумму обойдется кредит предприятию?

25. Спрос на товар составляет несколько тысяч штук в месяц и ежемесячно растет на 6%. Сколько потребуется времени, чтобы спрос примерно удвоился, полагая, что существующая тенденция будет продолжаться?

26. Универмаг решил довести продажу некоторого товара до 1000 штук в день. Сколько ему для этого примерно понадобится времени, если ежедневное увеличение продаж составляет 50%, а сейчас он продает в день 200 штук?

27. Три рыбака, застигнутые бурей, остались ночевать на острове. Ночью один из рыбаков проснулся и решил покинуть остров, забрав свою долю улова (по количеству выловленных рыб). Поскольку, однако, общее количество рыб на 3 не делилось, ему пришлось закинуть удочку и выловить еще одну рыбу. После этого он взял себе  $\frac{1}{3}$  от нового количества рыб и покинул остров. То же самое проделали, поочередно просыпаясь, второй и третий рыбаки! Сколько рыб было вначале (когда три рыбака заснули)?

28. В уставном капитале фирмы по учредительному договору доля участника А составляет половину, доля участника Б – одну треть, доля участника В – одну девятую часть. В текущем году было решено всю прибыль израсходовать на покупку для этих участников 17 автомобилей. Как поделить автомобили между участниками?

29. Фирма А вдвое старше фирмы Б. Известно, что, когда фирма Б просуществовала 8 лет, фирма А отметила свое 31-летие. Сколько лет фирмам?

30. Половина уставного фонда предприятия А составляет одну треть уставного фонда предприятия Б. Чей уставной фонд больше и во сколько раз?

31. На собрании акционерного общества отсутствовала  $\frac{1}{5}$  часть акционеров. После того, как пришел один из опоздавших, доля отсутствующих составила  $\frac{1}{6}$  часть от всех акционеров. Сколько акционеров в обществе?

32. При образовании акционерного общества из четырех участников первый из них внес в уставной фонд половину суммы, 4 внесенной остальными, второй – треть суммы, внесенной остальными, третий – четверть суммы, внесенной остальными участниками. Четвертый же внес 6500 руб. Сколько внес каждый из участников в уставной фонд и чему этот фонд равен?

33. Наше предприятие отметит свой столетний юбилей тогда, когда пройдет еще половина срока его существования, плюс еще треть, плюс четверть этого срока. Сколько лет сейчас нашему предприятию?

34. Два каменщика за два часа выкладывают двухметровую стену. Сколько каменщиков за 5 часов выложат стену длиной 5 метров?

35. Вот несколько смелых проектов:

– предлагает добывать пресную воду, растапливая под солнечными лучами айсберги, прибуksированные к берегу жаркой страны из Антарктиды или Гренландии;

– предлагается использовать в качестве холодильника обычный ящик, поднятый на аэростате на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля;

36. Три компаньона совместно приобрели оборудование на 450 тыс. руб. и собираются использовать его на равных. При этом первый компаньон заплатил 230 тыс. руб., второй – 220 тыс. руб., а третий не заплатил ничего и остался должен компаньонам. Свой долг – 150 тыс. руб. он им вернул. Как первый и второй компаньоны должны разделить эти деньги?

37. Три предприятия строят сооружение на равных долевых началах. Для строительства потребовалось 110 каменных блоков. Первое предприятие в счет своей доли внесло 70 блоков, второе – 40, а третье решило свою долю блоков оплатить деньгами,

выделив для этого 110 тыс. д.ед. Как разделить эти деньги между первым и вторым предприятиями?

38. Как из емкости в 12 литров налить ровно 6 литров воды в сосуды емкостью 5 и 8 литров?

39. Предприятие за 10 дней выпускало партию автобусов. После реконструкции предприятия дневной выпуск автобусов увеличился на единицу. В связи с этим на три дня раньше предприятие стало производить на 4 автобуса больше. Сколько автобусов в день выпускалось до реконструкции предприятия и после нее?

40. Предприятие ежедневно выпускает сверх нормы 3 изделия, и поэтому за 5 дней сверх семидневного задания появляется еще 11 изделий. Сколько изделий в день фактически производит предприятие?

41. При сушке яблок половина потерянного ими веса оказалась в полтора раза больше веса сушеных яблок. Сколько весят 4 тонны яблок после сушки?

42. (Задача И. Ньютона). Трава на всем лугу растет одинаково густо и быстро. Известно, что с учетом подрастания травы 70 коров поели бы ее за 24 дня, а 30 коров – за 60 дней. Сколько коров поело бы всю траву за 96 дней?

43. Изделие до сушки весило 60 кг и содержало 10% влаги. После просушивания процентное содержание влаги уменьшилось в 10 раз. Чему равен вес изделия после сушки? (Попробуйте сначала решить эту задачу на глаз).

44. Сплав золота с серебром содержит 40% золота. Сколько килограммов золота нужно добавить к слитку сплава весом в 10 кг, чтобы в образовавшемся новом сплаве золота стало 30%? (Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз).

45. Мешок сахара подмок и увеличил свой вес на 30%. Затем его сушили до тех пор, пока вес подмоченного товара не уменьшился 30%. Вернулся ли вес товара к первоначальному?

46. Брак на предприятии составляет 5%. После ряда принятых технико-экономических и организационных мер брак снизился до 1%. На сколько процентов снизился брак?

47. На сколько процентов увеличится площадь квадратного садового участка, если его периметр вырастет на 20%?

48. Золотые коронки для зубов делают из золотых дисков: по одному диску на зуб. Из отходов, получающихся при этом от девяти дисков, можно сделать еще один диск. Сколько с учетом этого можно сделать коронок из 81 диска?

49. (Задача Я.И. Перельмана). Эйфелева башня в Париже сделана целиком из железа и весит около 8 тыс. тонн. Высота башни 300 метров. Какой высоты должна быть точная копия башни весом в 1 кг? (Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз.)

50. Имеются две емкости для горючего из одинакового материала, со стенками равной толщины и одинаковой формы. Одна из емкостей в 27 раз вместительнее другой. Во сколько раз большая емкость тяжелее?

51. Строительный блок весит 6,25 тонны. Сколько весит блок из того же материала, все размеры которого в 5 раз меньше?

52. В емкости находилось 100 литров чистого спирта. Часть спирта отлили в канистру, а емкость дополнили водой до прежнего объема. Затем из емкости вновь отлили в канистру столько же образовавшейся смеси, сколько отливали спирта в первый раз, и дополнили емкость водой до первоначального объема. В результате в емкости оказался 49-процентный раствор спирта. Сколько литров жидкости было отлито из емкости в первый и во второй раз?

53. Нужно сделать коктейль из двух крепких напитков, один из которых содержит 50%, а второй – 20%. Необходимо смешать их так, чтобы получить 30-процентный раствор. В какой пропорции должны быть напитки в коктейле? (Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз).

54. Вы с компаньоном собираетесь поровну разделить имущество предприятия. Как это сделать справедливо и не прибегая к посторонней помощи?

55. Как разделить имущество между несколькими членами товарищества, не прибегая к посторонней помощи?

56. Как разделить между двумя компаньонами 7 млн руб. так, чтобы у одного осталось денег ровно на 3 млн руб. больше, чем у другого?

57. В семейном предприятии участвуют братья и сестры. У одного из братьев число братьев и сестер одинаково, а у одной его сестры вдвое меньше сестер, чем братьев. Сколько в семейном предприятии братьев и сестер?

58. Умирая, муж оставил завещание жене, которая ждала ребенка: если она родит сына, то ему будет причитаться  $\frac{2}{3}$  оставленного имущества, а матери –  $\frac{1}{3}$ ; если родится дочь, то имущество распределяется между ней и матерью в соотношении  $\frac{1}{3}$  и  $\frac{2}{3}$ . Родились близнецы – мальчик и девочка. Как в этом непредвиденном случае распределить, по справедливости, имущество?

59. Вероятность выигрыша на один билет равна 1%. Сколько нужно приобрести билетов, чтобы с вероятностью 0,7 хотя бы один (не менее, чем один) из них выиграл?

60. Автомобиль с прицепом стоит 1,5 млн д.ед., причем автомобиль дороже прицепа на 1,3 млн д.ед. Сколько стоят автомобиль и прицеп по отдельности? (Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз).

61. У меня 25 тыс. руб., у вас 50 тыс. руб. На сколько процентов у меня денег меньше, чем у вас? На сколько процентов у вас денег больше, чем у меня?

62. Цены на товары повысились в 150 раз, а заработная плата в 100 раз. На сколько процентов упала реальная заработная плата?

63. Во внешнеэкономическом объединении в 60% многосторонних международных операций участвуют США, в 80% – Великобритания, в 85% – Япония, в 90% – ФРГ. Какой процент операций охватывает все эти страны вместе?

64. Разделить 25 руб. на две части так, чтобы одна была в 49 раз больше другой.

65. Вероятность получить высокую прибыль в некоторой коммерческой операции равна 30% (из опыта). Сколько нужно провести таких операций чтобы получить эту прибыль с вероятностью 90%?

66. Половину рабочего времени менеджер провел в своем кабинете, затем он совершал обход предприятия до тех пор, пока не осталась половина того времени, которое было затрачено на обход. Какую часть своего рабочего времени менеджер потратил на обход предприятия?

67. Молодой бизнесмен по фамилии Жук как-то порыве откровения заявил что все бизнесмены – обманщики. Но если это правда, то, значит, и сам Жук – обманщик. И, следовательно, его утверждение – ложь. Но если утверждение Жука ложно, тогда можно считать неверным, что все бизнесмены лгут. А поскольку Жук – бизнесмен, значит, и он не лжет. Но если он сказал правду... Мы снова возвращаемся к уже рассмотренному вопросу, и круг замыкается. И все-таки, правду или ложь сказал бизнесмен Жук?

68. Знаменитого Пифагора спросили, сколько учеников посещают его беседы. Половина изучает математику, ответил Пифагор, четверть – музыку, седьмая часть пребывает в молчании, есть еще три женщины. Сколько учеников было у Пифагора?

69. В нашем городе число женщин-предпринимателей равно одной трети предпринимателей мужчин. Какую долю предпринимателей нашего города составляют мужчины?

70. На собрании трудового коллектива число отсутствующих равнялось 20% от числа присутствующих. Уход с собрания еще 10 человек привел к тому, что процент отсутствующих вырос до 30. Сколько всего членов в трудовом коллективе?

71. При найме менеджера на работу в контракте было указано, что за год ему будет выплачиваться зарплата в размере 500 тыс. д.ед. и премия в виде телевизора или другой вещи подобной стоимости, которая выдастся авансом в начале года. Менеджер разорвал контракт, проработав 7 месяцев. При увольнении он получил 240 тыс. д.ед. В какую сумму была оценена выданная ему в начале года премия?

72. По договору работнику в первый день работы выплачивается одна тысяча рублей, во второй – две, в третий – три и т.д. Сколько денег он заработает за сто дней? (Попробуйте решить эту задачу устно и быстро).

73. В результате умело стимулирования труд 80% рабочих предприятий стали работать 25% производительнее. На сколько процентов вырос выпуск продукции на предприятии?

74. Вы получили в банке ссуду на 1 год в размере 5 млн руб. Ссуда принесла банку годовой доход 100 тыс. руб. Какому проценту годовых (норме процента) это соответствует?

75. Вы хотите получить годовой доход 1 млн руб. при норме процента 5% годовых. Какую ссуду вам необходимо взять на год.

76. Вы получили в банке ссуду 300 тыс. руб. при норме процента 10% годовых. Каков будет доход банка?

77. Банк выплачивает своим вкладчикам банковский процент 4% годовых и дает ссуды заемщикам под 10% годовых. Чему равна банковская прибыль от средств вкладчиков в 10 млн руб. при выдаче ссуд заемщикам в 5 млн руб. на 1 год?

78. Банк выдал ссуду 10 млн руб. из расчета 8% годовых. Каков будет доход банка за 3 месяца (без учета процентов на проценты)?

79. Вы располагаете суммой в 100 тыс. руб. Банк дает 80% годовых. Акционерное общество выпустило 8 привилегированных акций по стоимости 25 тыс. руб. каждая с доходом на акцию 10% и годовых и 10 обыкновенных акций стоимостью 20 тыс. руб. каждая. На дивиденды выделено 800 тыс. руб. Куда лучше вложить деньги: 1) в банк, 2) в привилегированные акции, 3) в обыкновенные акции?

80. Предприятие располагает собственным капиталом в 100 млн руб, и берет займы в банке под 10% годовых еще 50 млн руб. Планируемая прибыль составляет 30%. Чему равен доход предпринимателя?

81. Вы взяли в банке в кредит 1 млн. руб. на 10 месяцев при ежемесячной кредитной ставке 30%. Процент начисления простой. Сколько вам придется уплатить за кредит?

82. Вы положили в банк 10 тыс. руб. на срочный вклад при процентной ставке 10% годовых (с учетом выплаты процентов на проценты). Сколько денег вы получите через два года?

83. Через сколько лет вклад, равный 10 000 руб., при срочной процентной ставке 10% годовых (с учетом выплаты процентов на проценты) превратится в 1 млн руб.? (Попробуйте вначале решить эту задачу на глаз).

84. Вам предлагается заключить следующий договор: в течение одного месяца (30 дней) вам будет ежедневно; выплачиваться по 100 тыс. долларов; в течение этого же времени вы будете платить в первый день 1 цент, а в каждый следующий день удваивать то, что платили в предыдущий (т.е. во второй день 2 цента, в третий – 4 и т.д.). Согласитесь ли вы на такие условия?

85. Фирма страхует автомобили граждан от угона на сумму 5 млн д.ед. за один автомобиль. По статистике вероятность угона автомобиля за год составляет 0,05%. Какова должна быть сумма годового страхового взноса, чтобы годовой доход фирмы от страхования составил 1 млн д.ед.? (Примем, что в год она страхует в среднем 100 автомобилей.)

86. (По мотивам О. Генри). Энди увидел на противоположной стороне улицы человека, которому так неосмотрительно дал в долг 50 долларов. С тех пор прошло много лет, и вот неожиданная встреча. Энди хотел ринуться через дорогу наперерез должнику, но неподалеку маячила массивная фигура полисмена - в этом месте переход улицы был воспрещен. Энди быстро соображал. Половина шансов за то, что удастся незаметно перебежать улицу. Но стоит ли рисковать? Если полисмен заметит – 10 долларов штрафа. А должник тем временем уйдет. Однако и долг неплохо бы получить. Как быть?

87. В промтоварный отдел магазина зашел покупатель и попросил подобрать ему шапку. Подошла шапка за 600 руб. Покупатель протянул продавцу тысячную купюру. Сдачи у продавца не оказалось, он пошел разменять эту купюру в продовольственный отдел. Вернувшись с разменными деньгами, он дал покупателю сдачу и вручил ему покупку. Покупатель ушел. Через несколько минут в промтоварный отдел влетел разгневанный продавец-продовольственник, который разменивал деньги. В руках у него была тысячная купюра, оказавшаяся фальшивой. На какую сумму пострадал продавец промтоварного отдела? (Не забудьте учесть, что ему придется уплатить за шапку и возвратить деньги продавцу-продовольственнику).

88. Предприятие приобрело продукцию у поставщика (производителя) за 240 млн руб. Эта продукция будет реализована предприятием за 300 млн руб. Какой налог на добавленную стоимость (из расчета НДС = 20%) уплатят в бюджет: 1) поставщик, 2) предприятие-покупатель?

89. В пруду развели множество карпов. Подумайте, как можно сосчитать рыбу, не спуская из пруда воду?

90. Из десяти билетов лотереи «Спринт» два содержат выигрыш. Какова вероятность того, что из пяти купленных билетов выиграют: 1) один, 2) два; 3) хотя бы один (не менее, чем один)?

91. Землемер утверждает, что он может разделить участок любой формы двумя взаимно перпендикулярными линиями на 4 разные части. Возможно ли это?

92. Ежедневно в одно и то же время из Москвы во Владивосток и из Владивостока в Москву уходят железнодорожные составы. Время в пути – ровно неделя. Встречаясь, поездные бригады, едущие в противоположных направлениях, на ходу обмениваются письмами. Сколько раз за рейс сможет получить письма московская бригада?

93. Вам предлагают выбрать квартиру в строящемся доме на третьем либо на шестом этаже. При сравнении качества квартир возникает вопрос: во сколько раз путь по лестнице на шестой этаж длиннее, чем на третий (число ступенек между этажами одинаково)?

94. По прогнозу на лето в Санкт-Петербурге ожидается 80% дней с теплой погодой, 80% – с пасмурной и 60% ветреных дней. Сколько процентов времени будет одновременно тепло, облачно и ветрено?

## ЗАДАНИЯ НА СООБРАЗИТЕЛЬНОСТЬ

1. Вы заходите в темную кухню. В ней есть свеча, керосиновая лампа и газовая плита. Что вы зажжете в первую очередь? (Спичку)

2. Два отца, два сына нашли три апельсина и разделили их. Каждому досталось по целому апельсину. Как такое может быть? (Это были дед, отец и сын)

3. Как разделить пять яблок между пятью девочками так, чтобы каждая получила по яблоку и при этом одно из яблок осталось в корзинке? (Отдать одной девочке яблоко вместе с корзинкой)

4. Полтора судака стоят полтора рубля. Сколько стоят 13 судаков? (13 рублей)

5. Что не имеет длины, глубины, ширины, высоты, а можно измерить? (Время, температура)

6. У семерых братьев по сестре. Сколько всего сестер? (Одна)

7. На дереве сидело 10 птиц. Пришел охотник и подстрелил одну птицу. Сколько птиц осталось на дереве? (Ни одной – остальные птицы улетели)

8. Электричка идет с востока на запад, а ветер дует с севера на юг. В какую сторону летит дым из трубы? (Это электричка, а не паровоз!)

9. На столе лежали три огурца и четыре яблока. Ребенок взял со стола одно яблоко. Сколько фруктов осталось на столе? (3 фрукта, а огурцы – это овощи)

10. У отца Мэри 5 дочерей: Чача, Чече, Чичи, Чочо. Как зовут пятую дочь? (Мэри)
11. Что Вы можете найти в минутах, секундах и днях, но не в годах, декадах и веках? (Букву Н)
12. Сколько раз можно вычесть 3 из 25? (Один раз, так как после первого вычитания число «25» изменится на «22»)
13. Пара лошадей пробежала 20 километров. Вопрос: сколько километров пробежала каждая лошадь в отдельности? (20 километров)
14. Что может в одно и то же время: стоять и ходить, висеть и стоять, ходить и лежать? (Часы)
15. Можно ли предсказать счет футбольного матча до его начала и если да, то как? (Счет любого матча до его начала всегда 0:0)
16. Сколько месяцев в году имеют 28 дней? (все месяцы)
17. Где есть реки, но нет воды; есть города, но нет зданий; есть леса, но нет деревьев? (На географической карте.)
18. Девушка уронила свое кольцо в чашку, полную кофе. Почему кольцо осталось сухим? (Кофе был в зернах: молотый или растворимый)
19. У меня нет ни брата, ни сестры. Но, сын этого человека, сын моего отца. Кто этот человек? (Моя мать).
20. Человек полностью здоров, не умер, не инвалид, но выносят его из больницы на руках. (Ответ – новорожденный.)
21. В какое время Луна весит больше? (Ответ – когда она полная.)
22. Сколько у меня цветов, если все из них кроме двух – розы, все кроме двух – тюльпаны, и все кроме двух – маргаритки? (Ответ – три цветка: роза, тюльпан и маргаритка)
23. Как объяснить свое опоздание на деловую встречу, не прибегая к извинениям?
24. Менеджер ложится спать в 8 часов вечера и заводит будильник на 9 часов утра. Какова будет продолжительность сна?
25. Больше какой продолжительности займет время выполнения любой работы
26. Один из законов Мерфи гласит: «Все, что хорошо начинается, кончается плохо». Интересно, чем может по этой логике кончаться то, что и начинается плохо?
27. Можно ли жениться на сестре своей вдовы?
28. Что ожидает менеджера, если он назначил двух ответственных за одно и то же дело?
29. После какого события вероятнее всего обнаружена потерянная вещь?
30. Поезд вышел из Санкт-Петербурга в Москву. Одновременно навстречу ему из Москвы выходит поезд, скорость которого в два раза больше, чем у встречного. Какой поезд будет дальше от Санкт-Петербурга в момент встречи?
31. Вор-кладовщик вокзальной камеры хранения, подбирая сочетания двухзначных цифр в кодовых замках сданных в камеру чемоданов, заметил, что большинство пассажиров пользуются лишь примерно первой третью из возможной сотни цифр, на которую рассчитаны замки. Чем вы это можете объяснить?
32. Если что-то хранить достаточно долго, что с этим можно сделать? В газетах сообщались о находке монеты, датированной 33 годом до нашей эры. Можно ли доверять такому сообщению?
33. Что обычно происходит, если вы выбрасываете какую-либо вещь?
34. На руках, как известно, 10 пальцев. Сколько пальцев на 10 руках?
35. Утверждают, что среди ученых есть множество невежд. Почему же все-таки кое-где наблюдается несомненный прогресс?
36. Сколько девяток в ряду чисел от 1 до 100?
37. Один из законов Мерфи гласит: «Предоставленные самим себе, события развиваются от плохого к худшему». А что же происходит дальше?

38. Сумма долга должна быть возвращена тремя частями по одной части через каждые три месяца. Сколько нужно времени, чтобы рассчитаться с долгом?
39. Одиноким ночной сторож умер днем. Дадут ли ему пенсию?
40. «Подожди – и плохое само пройдет...» Чего не хватает в этой оптимистической фразе?
41. Бетонный блок весит 1 тонну и еще полблока. Сколько весит бетонный блок?
42. Под каким деревом сидит охотник во время дождя? (Требуется абсолютно точный ответ.)
43. Как известно, лучшее враг хорошего. А худшее?
44. Самолет летит из Санкт-Петербурга в Бангкок с посадкой в Ташкенте. Сколько лет пилоту? (Требуется абсолютно точный ответ)
45. От какого дурака нет защиты?
46. Чем дольше вы стоите в очереди, тем больше вероятность того... Чего?
47. От чего зависит количество пострадавших в катастрофе, в сообщениях средств массовой информации?
48. От чего зависит степень доверия к фактам, сообщаемым средствами массовой информации?
49. Почему не следует выходить во время совещаний?
50. Чего нельзя починить никакими усилиями?
51. Как следует говорить о коррупции?
52. От чего больше всего зависит точка зрения?
53. Что нужно делать, когда все вокруг теряют голову?
54. В сравнительной характеристике предприятий было сказано, что предприятие А по своим показателям – одно из первых, а предприятие Б – предпоследнее. Какое предприятие имеет более высокие показатели?
55. Во время напряженных деловых переговоров у каждого из 3 участников сбились на сторону тщательно причесанные волосы и обнаружились солидные лысины. Глядя друг на друга, бизнесмены не смогли удержаться от улыбки. Причем каждый считал, что оба его партнера смеются друг над другом. Но вот один из бизнесменов перестал улыбаться: он понял, что обнажилась также и его лысина. Как он пришел к этому умозаключению?
56. Во время деловых переговоров рекомендуется не только самому посматривать на свои часы, но и наблюдать за тем, как это делает собеседник. Для чего?
57. Как следует экономисту относиться к реальности, если она не соответствует теории?
58. Какое решение задачи самое ценное?
59. Что нужно сделать, если вы устали думать?
60. Каково следствие из того, что «человеку свойственно ошибаться»?
61. Чем отличается гиперинфляция от просто инфляции?
62. Человек учится говорить примерно 2 года. Что он делает по «разговорной части» всю остальную жизнь?
63. «Я съел сегодня утром два яйца натошак». Найдите в этой фразе смысловую неточность.
64. (Задача Г.Ю. Айзенка). Человек живет на 28-м этаже небоскреба. Утром он опускается в лифте до 1-го этажа и едет на работу. Возвращаясь вечером с работы, он поднимается на лифте лишь до 10-го этажа, а дальше, до своего 28-го этажа, идет пешком. Чем это можно объяснить? (Для ответа должна быть использована вся содержащаяся в условии информация)
65. Какая профессия в нашей стране наиболее дефицитна?
66. Что следует предвидеть в вагоне трамвая?
67. О чем следует подумать, прежде чем «свернуть горы»?
68. Что можно делать в казино без риска?

69. Что надо сменить, если карта не идет?
70. Как безопаснее всего спать на работе?
71. Что нужно сделать, если вы совершили эпохальное открытие?
72. Наибольшее потрясение я испытываю при виде женщин, когда они... Что?
73. Профессия менеджера научила меня просыпаться за миг до... Чего?
74. Трудно выдавливать из себя по капле раба, если... Что?
75. В жаркий день трем товарищам захотелось пить. Они сложились по 10 д.ед. и купили бутылку лимонада, которая стоила 25 д.ед. отдали полученных 5 д.ед. сдаи они взяли по 1 д.ед. каждый, а 2 д.ед. отдали нищему. Идя домой, они подсчитывали свои расходы: каждый истратил 9 д.ед. (10 д.ед. отдал, 1 д.ед. получил обратно); всего было истрачено  $9 \cdot 3 = 27$  д.ед. Да еще 2 д.ед. отдали нищему. Итого  $27 + 2 = 29$  д.ед. Куда девалась 1 д.ед. Да еще 2 д.ед., ведь всего вначале было 30 д.ед.?
76. Как-то Н.С. Хрущев, будучи в США, посетил автомобильный завод Генри Форду, что у него нерационально используется человеческий труд. Хрущев показал на работников, тщательно моющих окна цехов: лучше, мол, занялись бы чем-нибудь более полезным. На это Форд ответил: “Нет, пожалуй, это самый полезный труд на моем предприятии...” Какую пользу от мытья окон отметил Форд?
77. Что больше: 5% от 70 долларов или 70% от 5 долларов?
78. Какое животное очень похоже на кота, но не кот?
79. Как разделить 5 яиц между пятью людьми так, чтобы одно яйцо оставалось в корзине?
80. Как увеличить число 666 в полтора раза, не прибегая к помощи арифметики?
81. Какой знак нужно поставить между 7 и 8, чтобы в результате получилось число больше 7, но меньше 8?
82. Что дороже: полкилограмма двугривенных или килограмм гривенников?
83. Из улья одновременно вылетели три пчелы. Когда они будут находиться в одной плоскости?
84. Сколько будет, если 500 руб. разделить наполовину?
85. Как быстрее всего обжарить с обеих сторон три полукруглых ломтя хлеба на круглой сковороде? (Одновременно на сковороде помещаются только два из них.)
86. При какой скорости движения собаки не будет слышен звук от ударов о мостовую сковородки, привязанной к ее хвосту? (Автор надеется, что читатель не будет пытаться решить этот тест экспериментально.)
87. В ресторане подавали котлеты из рябчика с говядиной. Один из клиентов поинтересовался, много ли в них мяса рябчика – ведь это маленькая птичка. Попролам- ответил официант. Что официант остроумно утаил от клиента?
88. (Задача Т. Саати) жена оставила окна автомобиля полностью открытыми. Начался дождь. Муж, надев плащ, пошел к машине и обнаружил, что все двери у нее и багажник заперты. Ему удалось закрыть окна, не открывая ни одной двери машины? Как он выполнил задачу? (Задача имеет два решения.)

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, С.Г., Теория менеджмента: учеб. пособие / С.Г Алексеева, В.П. Фомина. – М.: Изд-во Моск. гос. открытого ун-та, 2011. – 452 с.
2. Бородушко, И.В. Основы менеджмента: учебник / И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 271 с.
3. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. – М.: Высшая школа, 1998.
4. Галькович, Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 1998.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. / Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2006.
7. Казанцев, А.К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учеб. пособие / А.К. Казанцев, В.И. Подлесных, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
8. Климович, Л.К. Основы менеджмента: учеб. пособие / Л.К. Климович. – Минск: РИПО, 2010.
9. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004.
10. Основы менеджмента: учеб.-практ. пособие / И.В. Балдин, Н.П. Беляцкий, Л.В. Дорошек; под ред. Н.П. Беляцкого. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: БГЭУ, 2004.
11. Семенов, А.К. Основы менеджмента / А.К. Семенов [и др.]. – М.: Дашков и К°, 2000.
12. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебное пособие / М-во спорта и туризма РБ, Белорус. гос. ун-т физ. культуры. – 2-е изд., испр. – Минск: БГУФК, 2005. – 229 с.
13. Жолдак, В.И. Менеджмент спорта и туризма / Российская международная академия туризма. – М.: Советский спорт, 2001. – 416 с.
14. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме: учебник для образов. учреждений: в 2 т. / Рос. междунар. академия туризма. – М.: Советский спорт, 2001. – Т. 1: Организационные основы. – 288 с.
15. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. – М.: Академия, 2001. – 432 с.
16. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под общ. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Вышэйшая школа, 1995. – 382 с.
17. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие для студентов высш. и сред. спец. учеб. заведений физ. культуры. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: СпортАкадемПресс, 2002. – 244 с.
18. Большаков, А.С. Менеджмент: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
19. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по экон. спец. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2001. – 192 с.
20. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. – М.: Зерцало, 2001. – 448 с.

21. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по направлению «Менеджмент». – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Лань, 2002. – 528 с.
22. Большаков, А.С. Менеджмент: золотые алгоритмы: практические модели и рекомендации. – СПб.: Литера, 2002. – 176 с.
23. Абчук, В.А. Менеджмент: учебник. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с.
24. Еншин, М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебно-методический комплекс для студ. спец. 1-03 02 01 «Физ. культура» / М-во образования РБ, УО «Полоцкий гос. ун-т». – Новополоцк: ПГУ, 2008. – 251 с.
25. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под общ. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Вышэйшая школа, 1995. – 382 с.
26. Талай, В.А. Спортивный менеджмент и маркетинг: курс лекций / М-во образования Республики Беларусь, Учреждение образования «Витебский государственный университет имени П. М. Машерова». – Витебск: Изд-во УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2006. – 155 с.

Учебное издание

**МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕСТАХ, ЗАДАЧАХ,  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЯХ, ДЕЛОВЫХ ИГРАХ**

Методические рекомендации

Составитель

**ТАЛАЙ** Валерий Александрович

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн

*В.Л. Пугач*

Подписано в печать 21.11.2022. Формат 60х84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 2,33. Уч.-изд. л. 2,25. Тираж 9 экз. Заказ 220.

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.