

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 19.06.2025 11:35:34
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ»

Рассмотрено и одобрено на заседании Учебно-
Методического совета
Протокол № 25/6 от 21 апреля 2025 г.



УТВЕРЖЕНО

Проректор по учебной работе

Ю.И. Паничкин

Личная подпись

инициалы, фамилия

«21» апреля 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

ОПК-3: " Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия"

ОПК-3.1: Знает основные методы и модели принятия организационно- управленческих решений.

ОПК-3.2: Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно- управленческих решений, проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений.

ОПК-3.3: Владеет практический опыт выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 1: Соотнесите основные принципы принятия управленческого решения (слева) с их краткой характеристикой (справа):

Принципы	Характеристика
1. Рациональность	А) Оценка интересов общества, сотрудников, партнёров и минимизация негативных последствий.
2. Учет неопределённости	Б) Опора на логику, данные и систематический анализ при выборе альтернатив.
3. Социальная ответственность	В) Признание неполноты информации, анализ вероятностей и рисков

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Установите соответствие между этапами анализа кризисного потенциала предприятия и их содержанием.

Этапы	Содержание
1. Полная (классическая) рациональность	А) Постепенное внесение небольших корректировок, чтобы снизить риски масштабных неудач.
2. Ограниченная рациональность (Саймон)	Б) Идеализированный подход с полным знанием альтернатив и ресурсов.
3. Инкрементализм (пошаговое улучшение)	В) Выбор «достаточно хорошего» решения при неполных данных и ограниченных ресурсах.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 3: Установите соответствие между фактором качества решения (слева) и его описанием (справа):

Фактор	Описание
1.Достаточность информации	А) Избегание конфликтов и сопротивления со стороны важных групп, дополнительный вклад в развитие идеи.
2.Учитывание мнений заинтересованных сторон	Б) Возможность последовательно и эффективно воплотить решение на практике, избегая хаоса.
3.Наличие чёткого плана реализации	В) Снижение вероятности ошибки, так как все ключевые параметры проблемы учтены.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 4: Как соотносить этап управления рисками (слева) и его краткую характеристику (справа):

Этапы	Характеристика
1.Идентификация рисков	А) Прогнозирование масштаба ущерба или выгоды, а также шансов на наступление.
2.Оценка вероятности и последствий	А) Прогнозирование масштаба ущерба или выгоды, а также шансов на наступление.
3.Разработка мер реагирования	В) Разработка плана (страхование, резервные фонды, диверсификация) для снижения риска или компенсации потерь.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 5: Установите соответствие между этапами подготовки антикризисных мероприятий и их описанием.

Этапы подготовки	Описания
1.Оперативное	А) Перераспределение бюджета компании на рекламу и R&D в течение года.
2.Тактическое	Б) Долгосрочный план перейти на экологичное производство в течение 5 лет.
3.Стратегическое	В) Решение о переработке жалобы клиента сегодня (однодневный срок).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 6: Сопоставьте критерий классификации (слева) и вид управленческих решений (справа):

Классификации	Решения
1.Степень новизны	А) Решения высшего, среднего или низового руководства.
2.Уровень принятия (иерархический)	Б) Программируемые (типовые) и непрограммируемые (уникальные).
3.Степень социальной значимости	В) Сильное влияние на общество или экологию vs. локальное незначительное воздействие.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 7: Соотнесите форму разработки решения (слева) и её краткое описание (справа):

форму разработки решения	Описание
1.Индивидуальная (директивная)	А) Решение рождается усилиями группы, обсуждают все аспекты, достигают общего согласия.
2.Коллективная (консенсус)	Б) Решение принимается одним руководителем без глубокого вовлечения команды.
3.Делегированная	В) Руководитель передаёт полномочия на принятие решения подчинённому/группе, сохраняя общий контроль.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В
---	---	---

--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 8: Установите соответствие между способом реализации решения (слева) и его особенностями (справа), учитывая экон./соц./эко. факторы:

Способ реализации	Факторы
1.Проектная форма	А) Быстрая реализация при поддержке официальной власти руководителя; может игнорировать социальные аспекты, если не организован диалог.
2.Рабочая группа (комитет)	Б) Создание официального или полуофициального совещательного органа, учитывающего разные интересы, включая общественные.
3.Приказ (директивная)	В) Временная структура со сроками и бюджетом, позволяет проследить целевые показатели, в т.ч. экон. и соц.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 9: Установите соответствие между элементами антикризисного плана и их функциями.

Элементы	Функции
1.Метод «5 Почему?»	А) Структурированный поиск потенциальных причин в категориях (люди, машины, методы, материалы...).
2.Диаграмма Исикавы (Fishbone)	Б) Сравнение фактических показателей с плановыми, обнаружение аномалий и симптомов проблем.
3.Анализ отклонений (Deviation Analysis)	В) Пошаговое выяснение глубинной причины путём многократного вопроса «почему?».

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Установите соответствие между типом идентификации (слева) и примером его применения (справа), с учётом экон./соц./эко. аспектов:

Тип	Пример применения
1. Финансово-экономическая диагностика	А) Проверка объёмов выбросов, переработки отходов, соответствие «зелёным» стандартам.
2. Социальный мониторинг	Б) Наблюдение морально-психологического климата, уровня вовлечённости, трудовых конфликтов.
3. Экологический аудит	В) Анализ рентабельности, ликвидности, отклонений от плановых показателей.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11 Соотнесите метод генерации альтернатив (слева) и его краткую характеристику (справа):

Методы	Характеристики
1. Мозговой штурм (brainstorming)	А) Участники эксперты отвечают анонимно на вопросы, проходят несколько раундов, пока не достигнут консенсуса.
2. Метод Дельфи (Delphi)	Б) Свободная групповая генерация идей без критики на стартовом этапе, затем отбор.
3. Метод номинальной группы (NGT)	В) Индивидуальная фиксация идей, затем общее обсуждение и голосование.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Высокий(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 12: Установите соответствие между аналитическим инструментом (слева) и его использованием при выборе альтернатив (справа), с учётом экон./соц./эко. эффективности:

Инструмент	Использование
1. Метод взвешенных критериев (weighted scoring)	А) Строятся ветви событий с вероятностями и итоговыми выигрышами (включая социальные/экологические факторы).
2. «Дерево решений»	Б) Формируются несколько сценариев (оптимистич., пессимистич., базовый) с оценкой социальных и эколог. последствий.

3.Сценарный анализ	В) Каждой альтернативе присваиваются баллы по ряду критериев (экономика, соц., эко.), умножаемые на «вес» важности.
--------------------	---

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 13: Установите соответствие между типами кризисных стратегий и их ключевыми характеристиками.

Типы	Характеристики
1.Подготовка (inception)	А) Проверка хода выполнения, выявление отклонений, коррекция плана.
2.Запуск (initiation)	Б) Уточнение задач, согласование целей, назначение команды.
3.Контроль исполнения (monitoring)	В) Общее видение, предварительные обсуждения, оценка рисков.
4.Завершение (closing)	Г) Подведение итогов, документирование результатов, анализ успехов/неудач.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность:Высокий(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 14: Соотнесите подход к управлению изменениями (слева) и его характеристику (справа), включая соц./эко. аспекты:

Подход	Характеристика
1.Коалиционный (Kotter)	А) Последовательные мелкие шаги, позволяющие постепенно адаптировать организацию, снижая социальную напряжённость.
2.Авторитарный (директивный)	Б) Резкое внедрение сверху, мало учёта мнений людей; быстрое, но может вызвать сопротивление.
3.Эволюционный (incremental change)	В) Формирование группы лидеров изменений, совместное выстраивание видения, активное вовлечение сотрудников и общественности.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В
---	---	---

--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 15: Соотнесите стадию модели Г. Саймона (слева) и её краткое описание (справа) — расширенный вариант с учётом социальной значимости:

Стадия	Описание
1.Интеллект	А) Принятие окончательного решения и планирование исполнения
2.Дизайн	Б) Сбор и анализ данных, выявление рисков и возможностей (т.ч. соц./эко.).
3.Выбор	В) Проработка вариантов решения, учёт интересов стейкхолдеров.
4.Реализация	Г) Практическое воплощение с оценкой соц./экологических последствий.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность:Высокий(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 16: Соотнесите модель принятия решений (слева) и её применение для достижения эконом., соц., эколог. эффективности (справа):

Модель принятия решений	Применение
1. Сценарный подход	А) Предполагается полный обзор альтернатив, полная информированность и поиск оптимума, трудно реализуемо в сложной среде.
2.Метод «дерево решений»	Б) Менеджер анализирует вероятности исходов по ветвям, учитывает финансовый и соц./эко. выигрыш, выбирает путь с наивысшим ожидаемым эффектом.
3.Ограниченная рациональность (Саймон)	В) «Достаточно хороший» выбор, когда времени и ресурсов нет, но надо учесть базовые соц./эко. требования.
4.Рациональная (классическая) модель	Г) Генерирование нескольких сценариев (от пессимистич. до оптимистич.) с разной эконом./соц./эко. оценкой и выбор стратегии под каждый.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1–Б, 2–В, 3–А
2	1–Б, 2–В, 3–А
3	1–В, 2–А, 3–Б
4	1–Б, 2–А, 3–В
5	1–В, 2–А, 3–Б
6	1–Б, 2–А, 3–В
7	1–Б, 2–А, 3–В
8	1–В, 2–Б, 3–А
9	1–В, 2–А, 3–Б
10	1–В, 2–Б, 3–А
11	1–Б, 2–А, 3–В
12	1–В, 2–А, 3–Б
13	1–В, 2–Б, 3–А, 4–Г
14	1–В, 2–Б, 3–А
15	1–Б, 2–В, 3–А, 4–Г
16	1–Г, 2–Б, 3–В, 4–А

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 1 : Определите последовательность этапов в базовой схеме принятия организационно-управленческого решения:

Варианты ответа:

- А) Генерация и анализ альтернатив
- Б) Оценка рисков и социальной значимости
- В) Формулировка проблемы и цели
- Г) Выбор и формирование плана

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Определите порядок формирования управленческого решения по модели Г. Саймона (расширенный вариант с учётом социальной значимости):

Варианты ответа:

- А) Дизайн (альтернативы)

- Б) Окончательный выбор
- В) Интеллект (сбор и анализ данных)
- Г) Оценка соц./эко. Последствий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 3: Определите порядок действий при учёте социальных последствий управленческого решения:

Варианты ответа:

- А) Внедрение мер поддержки
- Б) Определение групп интересов
- В) Оценка последствий
- Г) Мониторинг реакции

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Определите правильный порядок внедрения организационного изменения с учётом факторов эффективности и социальной значимости:

Варианты ответа:

- А) Закрепление изменений
- Б) Формирование срочности/полезности
- В) Создание коалиции
- Г) Разработка плана

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 5: Установите правильный порядок при классификации управленческих решений по временному горизонту (от самого короткого к самому длительному влиянию):

Варианты ответа:

- А) Тактические
- Б) Оперативные
- В) Стратегические

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Каков порядок действий при выборе класса решения (программируемое или непрограммируемое) с учётом сложной среды?

Варианты ответа:

- А) Оценка нестандартных факторов
- Б) Анализ опыта/регламентов
- В) Решение о применении готового/нового метода
- Г) Проверка повторяемости ситуации

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 7: Установите порядок действий при коллективной разработке решения методом «мозгового штурма» (с учётом экологической и социальной значимости идеи):

Варианты ответа:

- А) Объявление темы/правил
- Б) Предварительный отбор
- В) Свободная генерация
- Г) Итоговый выбор

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Установите правильный порядок при применении проектной формы реализации управленческого решения:

Варианты ответа:

- А) Контроль и оценка экосоциального эффекта
- Б) Инициация проекта
- В) Планирование задач/сроков
- Г) Формирование команды

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 9: Определите порядок применения метода «5 Почему?» (5 Whys) при поиске корневой организационной проблемы:

Варианты ответа:

- А) Пятикратное «почему?»
- Б) Выделение корня
- В) Формулировка проблемы
- Г) Запись ответов и социальных последствий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Установите очередность методических шагов при использовании «Диаграммы Исикавы» (fishbone) для определения социальной и экологической причины сбоя:

Варианты ответа:

- А) Систематизация и выбор причин
- Б) Формулировка проблемы
- В) Определение категорий
- Г) Мозговой штурм

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 11: Определите правильный порядок использования SWOT-анализа (с учётом социальной и экологической перспективы) при выборе альтернатив:

Варианты ответа:

- А) Сопоставление внутренних и внешних факторов
- Б) Уточнение S/W
- В) Определение О/Т
- Г) Разработка стратегий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Установите правильный порядок действий при применении метода «взвешенных критериев» (weighted scoring) с учётом экономических, социальных и экологических факторов:

Варианты ответа:

- А) Присвоение весов
- Б) Итоговый расчёт и выбор
- В) Определение критериев

- Г) Оценка альтернатив

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 13: Определите порядок мероприятий при внедрении решения в форме «рабочей группы» (committee/team), учитывая социально значимые аспекты:

Варианты ответа:

- А) Определение регламента и учёта соц.интересов
- Б) Назначение ответственного координатора
- В) Формирование состава
- Г) Контроль и отчётность

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 14: Установите правильный порядок при методе «Change Management» (управление изменениями), ориентированном на экономическую, социальную и экологическую эффективность:

Варианты ответа:

- А) Детальный план
- Б) Видение изменений
- В) Диагностика состояния
- Г) Мониторинг и корректировка

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Определите правильную последовательность при использовании дерева решений для разработки управленческого решения с учётом общественных рисков:

Варианты ответа:

- А) Соц./эко. оценка исходов
- Б) Расчёт ожидаемой ценности
- В) Формирование ветвей
- Г) Окончательный выбор

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-3.3**Сложность: Высокая(Повышенный)****Время на ответ: 5 мин.**

Задание 16: Определите правильный порядок действий при использовании «сценарного подхода» (scenario planning) с учётом экологической и социальной эффективности:

Варианты ответа:

- А) Разработка сценариев
- Б) Итоговые рекомендации
- В) Определение ключевых факторов и интересов
- Г) Расчёт последствий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	В → А → Б → Г
2	В → А → Г → Б
3	Б → В → А → Г
4	Б → В → Г → А
5	Б → А → В
6	Б → Г → А → В
7	А → В → Б → Г
8	Б → В → Г → А
9	В → А → Г → Б
10	Б → В → Г → А
11	Б → В → А → Г
12	В → А → Г → Б
13	Б → В → А → Г
14	В → Б → А → Г
15	В → А → Г → Б
16	В → А → Г → Б

Открытые задания с развернутым ответом

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3**Индикатор: ИОПК-3****Сложность: Средняя(Повышенный)****Время на ответ: 4 мин.**

Задание 1: Что такое «организационно-управленческое решение» в контексте современной компании?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Что означает «качество управленческого решения»?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Как учёт мнений стейкхолдеров (сотрудников, клиентов, местного сообщества) влияет на эффективность управленческого решения?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Как анализ рисков влияет на качество и результативность управленческого решения?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: В чём разница между «программируемыми» и «непрограммируемыми» управленческими решениями?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: В чём разница между «стратегическими» и «оперативными» решениями?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: Какие основные формы разработки управленческого решения можно выделить в организации?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Какие основные способы реализации принятого решения можно выделить?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Почему при выявлении корневой причины организационной проблемы важно учитывать социальные факторы?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10 Почему «5 Почему?» (5 Whys) считают эффективным методом поиска глубинной причины проблемы?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Что произойдёт, если компания не будет рассматривать альтернативы (идти только одним путём) при выборе управленческого решения?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Что произойдёт, если при построении «дерева решений» организация не учтёт социальные или экологические факторы?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Как вы считаете, зачем менеджеру согласовывать реализацию решения с представителями разных отделов (финансы, HR, производство), если он уже уверен в своём плане?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Как вы считаете, нужно ли менеджеру при внедрении большого проекта публично отчитываться перед стейкхолдерами об экологических и социальных результатах?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Какой способ вы бы выбрали, чтобы быстро определить самую выгодную альтернативу среди нескольких вариантов, не вдаваясь в детальные вероятностные расчёты?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-3

Сложность:Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Какой метод вы бы применили, чтобы учесть сценарии будущего при принятии стратегического решения о переходе на «зелёные» технологии?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Управленческое решение — не просто идея; оно предполагает анализ ситуации, сравнение альтернатив, учёт рисков и интересов стейкхолдеров (сотрудников, общества), чтобы достичь заданных целей наиболее эффективным способом.
2	Качество решения оценивается через критерии: адекватность информации, реалистичность планов, учёт интересов сотрудников/общества, согласованность с ресурсами и стратегией, а также глубина анализа рисков.
3	Если при принятии решения игнорировать важные группы (сотрудники, общественность), возможно возникновение конфликтов и саботажа. Но включение их мнений даёт информацию о возможных рисках, улучшает репутацию компании и увеличивает шансы на успешную реализацию.
4	Без учёта рисков можно столкнуться с непредвиденными проблемами, которые затянут сроки, поднимут расходы или испортят отношение с обществом. Адекватный риск-анализ включает финансовую, правовую, социальную и экологическую составляющие.
5	В типовых (программируемых) задачах компания уже имеет алгоритм действий (регламент, политику), например, оформление поставок. Непрограммируемые решения возникают при неординарных проблемах, например, смене бизнес-модели или социальном конфликте, где нужно проводить глубокий анализ и выработать новую стратегию.
6	Стратегические решения (например, выход на новый рынок или

	разработка экоустойчивой линейки товаров) меняют траекторию развития организации на годы. Оперативные — решают мелкие повседневные вопросы (график смен, мелкий ремонт), не затрагивая глобальных целей.
7	• Индивидуальная: когда руководитель или авторитетное лицо единолично принимает решение. • Коллективная: группа лиц (совет директоров, комиссия, рабочая группа) обсуждает и приходит к общему мнению. • Делегированная: менеджер поручает подчинённым или команде самостоятельно формировать и утверждать решение..
8	• Директивная: руководитель издаёт приказ, все исполняют. • Рабочая группа (committee): коллективная ответственность, регулярные совещания. • Проектная: создание временной структуры с расписанием и бюджетом (проект-менеджмент). • Делегированная: передача полномочий на исполнение конкретному сотруднику или команде.
9	Если смотреть только на финансово-технические показатели, можно пропустить, что корень в недовольстве сотрудников, нехватке навыков, несправедливой системе оплаты. Соц. факторы часто формируют «скрытые» причины, приводящие к падению продуктивности.
10	Часто первый ответ на «почему?» указывает на поверхностный фактор (например, «сбой из-за оборудования»). Но следующий «почему?» может раскрыть, что «оборудование устарело», а за этим — «не были выделены средства». Таким образом, выходят на «проблему в бюджетном планировании».
11	Без сравнения двух и более альтернатив менеджеры могут пропустить гибкие методы, недооценить риски или социальные последствия. Наличие хотя бы пары вариантов позволяет объективно оценить плюсы/минусы и выбрать лучший.
12	«Дерево решений» планирует вероятностные исходы, рассчитывает ожидаемую выгоду. Если соц./эко. аспекты не включены в расчёт, будет упущена часть реальных последствий, и итоговое решение может оказаться нефункциональным в реальности.
13	Даже уверенный менеджер может пропустить нюансы, известные другим подразделениям (например, HR — кадровые риски, финансисты — лимиты бюджета). Совместное обсуждение снижает вероятность конфликтов и облегчает дальнейшее исполнение.
14	В условиях современной корпоративной ответственности и сложной среды стейкхолдеры — клиенты, общество, инвесторы, регуляторы — хотят видеть реальное влияние проекта на людей и природу. Если компания регулярно информирует о достижениях и проблемах, она формирует позитивное восприятие.
15	Если нужно быстро и без сложных «дереьев решений», эти инструменты оптимальны. Weighted scoring позволяет присвоить каждому критерию вес и оценить альтернативы. Парные сравнения быстро упорядочат варианты, сравнивая их попарно.
16	Зелёные технологии связаны с высокой неопределённостью (государственная поддержка, поведение рынка, общественное мнение). Сценарное планирование позволяет описать различные

Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какое утверждение наиболее точно описывает сущность организационно-управленческого решения в современной теории менеджмента?

Варианты ответа:

1. Это любая идея, возникшая в отделе маркетинга
2. Это выбор курса действий, формируемый руководителем и нацеленный на достижение целей организации
3. Это простой набор правил, регламентирующих поведение персонала
4. Это документ, утверждённый исключительно юридическим отделом

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 2 Какое из нижеперечисленных утверждений лучше всего описывает роль социальной значимости в организационно-управленческом решении?

Варианты ответа:

1. Социальная значимость не играет роли, пока решение не затрагивает чистой прибыли
2. Учитывать социальные аспекты надо только в некоммерческих организациях
3. Необходим учёт мнения и интересов сотрудников, местного сообщества и других стейкхолдеров
4. Любые социально ответственные меры всегда приводят к убыткам для фирмы

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3 : Какой фактор главным образом определяет качество управленческого решения?

Варианты ответа:

1. Случайный успех при запуске продукта
2. Системная работа с информацией и рисками
3. Размер бюджета на рекламу

4. Симпатии руководства к инициатору решения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 4: Что не относится к методам снижения риска при принятии орг.-управленческого решения?

Варианты ответа:

1. Диверсификация проектов
2. Анализ чувствительности (что будет, если...)
3. Игнорирование критических замечаний со стороны экспертов
4. Использование сценарного планирования

Ответ: 2

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5 Какое решение можно назвать стратегическим?

Варианты ответа:

1. Закупка канцелярии на неделю
2. Согласование годового бюджета подразделения
3. Определение миссии и долгосрочных целей организации
4. Срочный ремонт офисной техники

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6 При каком критерии программируемые решения отличаются от непрограммируемых?

Варианты ответа:

1. По социальной значимости
2. По степени повторяемости и стандартным процедурам
3. По масштабам финансирования
4. По уровню управленческой иерархии

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7 Каков основной смысл «мозгового штурма» (brainstorming) при коллективном принятии решений?

Варианты ответа:

1. Жёсткое распределение ролей и обязанностей
2. Свободное генерирование идей без критики на первом этапе
3. Запрет на предложение любых нестандартных вариантов
4. Принятие решения одним лидером без обсуждения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8:Какой способ реализации управленческого решения наиболее эффективен для комплексных проектов, учитывающих и социальные, и экологические КРІ?

Варианты ответа:

- 1.Директивное внедрение без обсуждения
- 2.Передача всей ответственности одному функциональному отделу
- 3.Проектный подход с межфункциональной командой и системой мониторинга КРІ
- 4.Совет акционеров, принимающий решение узким кругом

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Какой инструмент чаще всего применяют для выявления корневой причины организационной проблемы?

Варианты ответа:

- 1.АВС-анализ
- 2.Метод «5 Почему?»
- 3.SWOT-анализ
- 4.Планово-финансовый отчёт за квартал

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какую роль играют «контрольные точки» (milestones) при мониторинге возможного возникновения проблем?

Варианты ответа:

- 1.Служат финансовыми показателями рентабельности инвестиций

- 2.Представляют собой необязательные ориентиры для планирования
- 3.Позволяют вовремя заметить отклонения и принять корректирующие меры
- 4.Являются формой юридической ответственности

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11: Какое из утверждений лучше всего описывает использование метода взвешенных критериев (weighted scoring) при выборе альтернатив?

Варианты ответа:

- 1.Все критерии считаются одинаково важными
- 2.Каждому критерию (например, экономическому, социальному, экологическому) присваивается вес, а альтернативы оцениваются и суммируются
- 3.Применяется исключительно для финансовых расчётов
- 4.Подразумевает выбор первого же предложения руководства

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 12: Какой метод лучше всего подходит, если надо учесть вероятностный характер исходов и оценить совокупную социально-экономическую выгоду?

Варианты ответа:

1. SWOT-анализ
2. Анализ «5 Почему?»
3. Метод парных сравнений
4. Дерево решений (decision tree)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 13: Какой механизм самый важный при внедрении управленческого решения в условиях динамичной среды?

Варианты ответа:

1. Жёсткое следование первоначальному плану без изменений
2. Гибкий контроль и готовность вносить корректировки
3. Запрет на совещания и обсуждения
4. Полное игнорирование рисков во имя скорости

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.1

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какой главный плюс проектной формы реализации решения?

Варианты ответа:

1. Отсутствие сроков и бюджетных ограничений
2. Чёткое определение целей, сроков, ресурсов и показателей успеха
3. Возможность обходить мнения других отделов
4. Минимальный контроль и свобода исполнителей

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Средняя(Высокая)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 15: Какой ключевой смысл сценарного анализа (scenario planning) при разработке управленческого решения?

Варианты ответа:

1. Предсказать точный исход будущего
2. Формировать несколько альтернативных «карт будущего» и подготовить меры под каждую
3. Снизить доходность компании в пользу социума
4. Утвердить неизменный план действий независимо от перемен

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 16: В чём состоит основная задача менеджера при использовании «дерева решений» с учётом социальной и экологической эффективности?

Варианты ответа:

1. Минимизировать период сбора данных, чтобы быстрее решить
2. Рассчитать ожидаемый выигрыш, учитывая экономический, социальный и экологический вклад каждого ветвления
3. Определить, как исключить все альтернативы, кроме одной
4. Заменить все социальные факторы на чисто финансовые

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
---------------	-------	---------------------------------

1	2	Идея или набор правил без привязки к целям и ответственности — не полноценное управленческое решение. Решение должно рождаться в процессе анализа и носить характер «выбора курса действий» для достижения определённых результатов.
2	3	Социальная значимость не ограничивается некоммерческим сектором. Любое управленческое решение может затронуть интересы работников или местных жителей (например, при закрытии производства). Если проигнорировать эти последствия, возникает риск конфликта и репутационных потерь.
3	2	Успех «наугад» или чей-то личный фаворитизм не гарантируют системности. Важнее всего, что решение базируется на комплексном анализе среды, прогнозировании и планировании мер по снижению рисков.
4	3	Рассматривать разные варианты, распределять проекты по нескольким направлениям и строить сценарии — классические пути минимизации рисков. Отказ слушать экспертов — путь к неконтролируемым ошибкам.
5	3	Стратегия обычно формируется на период 3-5-10 лет, определяет вектор развития, влияет на все ресурсы организации, а не решает локальные вопросы вроде закупки канцтоваров, ремонта или планирования бюджета на год.
6	2	Разница не в социальной важности и не в объёме средств. Программируемые решения опираются на инструкцию/регламент при повторяющейся ситуации, а непрограммируемые требуют индивидуального подхода.
7	2	Чтобы раскрыть потенциальные решения, участникам дают волю «выплеснуть» идеи. Оценка и отсеивание происходят позже.
8	3	Если ограничиться директивой или узким кругом, можно упустить важные детали (например, экологические нормы). Проектный подход позволяет структурно контролировать время, ресурсы и результаты по множеству KPI.
9	2	АВС-анализ обычно помогает классифицировать товары или запасы по важности, SWOT анализирует внешнюю и внутреннюю среду, планово-финансовый отчёт даёт финансовую картину, но «5 Почему?» — именно метод поиска корня проблемы.
10	3	Контрольная точка не просто финансовый показатель или юридическая форма; это этап, где проектная команда оценивает прогресс. Если что-то идёт не по плану, можно оперативно внести изменения.
11	2	Обычно выбирают критерии: экономическая рентабельность, социальная польза, экологическая безопасность, и присваивают им различные веса. Альтернативы оценивают по каждому критерию и суммируют с учётом весов.
12	4	SWOT описывает внутренние и внешние факторы, «5 Почему?» ищет глубинную причину, парные сравнения не учитывают вероятности. Дерево решений же рассчитывает сценарии с разными вероятностями и даёт ожидаемую ценность.
13	2	Строго идти по изначальному плану, если ситуация поменялась, чревато провалом. А обсудить и отследить изменения — значит своевременно принять новые меры.
14	2	В проектном подходе каждая задача имеет сроки и бюджет,

		критерии успеха, что позволяет управлять рисками и вовремя корректировать курс.
15	2	Нельзя предсказать будущее точно, но можно описать несколько вероятных вариантов и продумать шаги компании, минимизирующие потери и максимизирующие выгоды.
16	2	Сокращение времени сбора данных или исключение альтернатив без анализа не даёт качественного решения. Задача — оценить все ветви, приписав им экономические и соц./эко. показатели, и выбрать оптимальную ветвь с учётом вероятностей.

Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Общепрофессиональная компетенция ОПК-3

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какие из перечисленных факторов обычно учитываются при обосновании организационно-управленческого решения в современной теории?

Варианты ответа:

- А) Достаточность информационного обеспечения
- Б) Мнения рядовых сотрудников в соцсетях
- В) Анализ рисков и неопределённости
- Г) Социально-экологические эффекты

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 2: Какие ключевые черты характеризуют организационно-управленческое решение, принятое с учётом социальной значимости?

Варианты ответа:

- А) Ориентация только на максимизацию прибыли
- Б) Учёт интересов сотрудников, клиентов и местного сообщества
- В) Осознание возможных социальных рисков и конфликтов
- Г) Полное игнорирование экологических последствий

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3: Что обычно относят к факторам, обеспечивающим качество управленческого решения?

Варианты ответа:

- А) Случайная удача
- Б) Наличие чётко сформулированных целей и критериев
- В) Полный учёт рисков и экологической безопасности
- Г) Достаточная информационная база

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 4: При оценке управленческого решения в сложной среде какие дополнительные факторы, кроме финансовых, целесообразно учитывать?

Варианты ответа:

- А) Социальные последствия (удовлетворённость персонала, реакция общества)
- Б) Экологическое воздействие (выбросы, отходы)
- В) Личные предпочтения топ-менеджера в музыке
- Г) Репутация компании на рынке труда

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.2

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5: По временной направленности управленческие решения делятся на:

Варианты ответа:

- А) Оперативные (краткосрочные)
- Б) Тактические (среднесрочные)
- В) Стратегические (долгосрочные)
- Г) Социально ответственные решения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6: При содержательной классификации решений (учитывая эконом., соц., экол. аспекты) можно выделить:

Варианты ответа:

- А) Экономические решения

- Б) Технические решения
- В) Социально-экологические решения
- Г) Личные хобби-решения руководителя

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Какие формы разработки решения в менеджменте традиционно выделяют?

Варианты ответа:

- А) Индивидуальная (директивная)
- Б) Коллективная (консенсус, советы, комитеты)
- В) Делегированная (передача полномочий)
- Г) Некоммерческая форма (только для благотворит.организаций)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: При реализации управленческого решения через проектную форму какие элементы обычно необходимы?

Варианты ответа:

- А) Чёткие цели и КРІ (в том числе соц./эко.)
- Б) Неограниченное время и финансы
- В) Определённый бюджет и сроки
- Г) Назначение проектного менеджера и команды

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.2

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Какие методы широко используют для быстрого выявления организационных проблем?

Варианты ответа:

- А) «5 Почему?» (5 Whys)
- Б) Диаграмма Исикавы (Fishbone)
- В) Случайная проверка «на глаз»
- Г) Анализ отклонений план/факт

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: При идентификации проблем для достижения экономической, социальной и экологической эффективности какие дополнительные направления анализа могут пригодиться?

Варианты ответа:

- А) HR-метрики (текучесть, удовлетворённость)
- Б) Обсуждение хобби сотрудников
- В) Экологический аудит (выбросы, энергоэффективность)
- Г) Оценка репутации в СМИ и среди местных жителей

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11: Какие инструменты помогают **быстро** сравнить несколько альтернатив при принятии решения?

Варианты ответа:

- А) Метод парных сравнений
- Б) Сценарный анализ
- В) Метод взвешенных критериев (weighted scoring)
- Г) «Дерево решений» для вероятностных событий

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 12: При применении «дерева решений» к решению соц./эко. задач какие элементы следует учесть в расчёте?

Варианты ответа:

- А) Вероятности исходов
- Б) Финансовые выгоды/издержки
- В) Соц. и экологические эффекты (выгода/риски)
- Г) Требование исключить все варианты с любыми рисками

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 13: Что помогает **обеспечить** практическую реализацию решения с учётом экономической, социальной и экологической эффективности?

Варианты ответа:

- А) Планирование мер по снижению негативного воздействия на общество и природу
- Б) Закрытость информации, чтобы никто не мешал

- В) Обеспечение ресурсов (финансы, персонал, технологии)
Г) Механизм обратной связи и контроля результатов (в т.ч. соц. и эко.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 14: Какие методы могут помочь снизить сопротивление персонала при внедрении нового решения?

Варианты ответа:

- А) Принуждение и наказания
Б) Вовлечение сотрудников в обсуждение и планирование
В) Обучение и тренинги (развитие компетенций)
Г) Широкая информационная поддержка (разъяснение пользы)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 3.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 15: При использовании **сценарного подхода (scenario planning)**, какие шаги считаются необходимыми?

Варианты ответа:

- А) Подготовка только одного «самого реального» сценария
Б) Определение ключевых факторов и неопределённостей (вкл. соц./эко.)
В) Разработка нескольких сценариев (оптимистичный, пессимистичный, базовый)
Г) Выработка стратегии/плана действий под каждый сценарий

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК-3.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 16 При использовании «дерева решений» для оценки последствий (эконом., соц., эколог.) какие действия важны?

Варианты ответа:

- А) Выделение ключевых ветвей (события с вероятностями)
- Б) Исключение из анализа всех социальных факторов
- В) Расчёт ожидаемой ценности по каждой ветви с учётом соц./эко. показателей
- Г) Выбор пути с максимальной интегрированной выгодой (учитывая все эффекты)

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	А, В, Г	В современной теории решения строятся на фактах (А), учитывают возможные угрозы (В) и стремятся к ответственности перед обществом и природой (Г). Интуитивное принятие (Б) может быть дополнительным, но не главным методом.
2	Б, В	Если менеджер рассматривает социальные эффекты, он не ограничивается финансами, а пытается найти баланс между бизнес-интересами и интересами персонала, общества. Это требует оценки конфликтов, вовлечения стейкхолдеров.
3	Б, В, Г	Качество зависит от ясности задач, продуманности рисков (включая эко.), а также актуальных и достаточных данных. Надежда на удачу (А) не даёт системности и не гарантирует эффекта.
4	А, Б, Г	В современных условиях компания оценивает не только деньги, но и социально-экологическую устойчивость (А, Б), а также имидж на рынке труда (Г).
5	А, Б, В	Оперативные — дни, недели; тактические — месяцы/1-2 года; стратегические — несколько лет. «Социально ответственные» решения могут относиться к любому горизонту.
6	А, Б, В	Например, экономические решения затрагивают финансы и рентабельность, технические — оборудование и технологии, социально-экологические — воздействия на сотрудников, общество, окружающую среду.
7	А, Б, В	В любой компании (коммерческой или нет) возможны три основные формы принятия решения: руководитель сам решает, группа решает, или руководитель делегирует сотрудникам.
8	А, В, Г	Проект отличается тем, что имеет чёткие границы (время, бюджет), назначенного менеджера и измеримые KPI, включая соц./эко. показатели.
9	А, Б, Г	• «5 Почему?» — пошаговое выяснение корня, • Fishbone — структурированная визуализация факторов, • Отклонения план/факт — сравнение KPI с планом, • «На глаз» не даёт объективной картины.
10	А, В, Г	• HR-метрики сигнализируют о соц. проблемах, • Эко. аудит укажет на экологические упущения, • Репутация в СМИ/сообществе отражает общественную оценку деятельности.
11	А, Г	• Парные сравнения: каждая альтернатива попарно сравнивается, • Weighted scoring: оценка по критериям с весами, суммирование

		баллов. Сценарии/«5 Почему?» нужны при неопределённости или поиске корневой причины.
12	А, Б, В	В методе «дерево решений» менеджер просчитывает сценарии по ветвям (А), учитывает монетарные результаты (Б) и в современных условиях оценивает социальное, экологическое воздействие (В). Полное устранение рисков (Г) нереально, да и не нужно
13	А, В, Г	Инструменты 1, 2 и 4 направлены на сокращение непроизводительных расходов, повышение эффективности и автоматизацию процессов. Вариант В не является эффективным, так как может привести к зависимости от одного поставщика.
14	Б, В, Г	Персонал охотнее примет решение, если понимает, для чего оно нужно (Г), имеет необходимые навыки (В) и участвует в принятии (Б). Наказания (А) — крайняя мера, обычно контрпродуктивная.
15	Б, В, Г	Сценарное планирование — это не один «самый вероятный» сценарий, а минимум два-три, которые описывают разные направления развития. Управленческая команда оценивает риски и формирует стратегии под каждый.
16	А, Б, В, Г	• (А) Без структуры ветвей невозможно моделировать альтернативы. • (Б) Современный менеджмент не может игнорировать соц./эко. критерии. • (В) Итоговое «ожидаемое значение» помогает сравнить пути. • (Г) Итоговый выбор исходя из суммарной пользы (финансы + соц./эко.).