

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 11.06.2025 15:20:17
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

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

Рассмотрено и одобрено на заседании
Ученого совета
Протокол № 23/2 от 23 августа 2023 г.



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-1:" Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории"

ОПК-1.1: Знает принципы развития и закономерности функционирования организации, роли, функции и задачи менеджера современной организации, основы экономических, организационных управленческих теорий для успешной профессиональной деятельности;

ОПК-1.2: Умеет использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности; умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; умеет анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее

ОПК-1.3: Владеет практический опыт реализации основных управленческих функций(планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 1: Соотнесите ключевые элементы процесса принятия управленческого решения (слева) с их кратким описанием (справа):

Элементы процесса	описание
1.Постановка цели	•А) Собираение и оценка релевантных данных о проблеме и её контексте.
2.Анализ информации	•Б) Формирование набора возможных путей решения.
3.Генерация альтернатив	•В) Определение желаемого результата, которого нужно достичь.
4.Выбор и реализация решения	•Г) Принятие окончательного варианта и его воплощение на практике.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 2: Соотнесите основные управленческие роли (по Г. Минцбергу) (слева) с кратким описанием их функций (справа):

Роли	Функции
1. Информационная роль	А) Коммуникация, передача информации, мониторинг и распределение сведений внутри и вне организации.
2. Интерперсональная роль	Б) Лидерство, взаимодействие с подчинёнными, налаживание контактов.
3. Ролевая функция принятия решений	В) Выработка направляющих решений, распределение ресурсов, урегулирование конфликтов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.1**Сложность: Низкая(Базовый)****Время на ответ: 1 мин.**

Задание 3: Установите соответствие между фактором (слева) и его ролью в качестве управленческого решения (справа):

Факторы	Роль
1.Наличие достаточной информации	А) Помогает понимать границы и возможности достижения целей, использовать ресурсы эффективно.
2.Правильная формулировка цели	Б) Даёт чёткое направление, измеримый результат, которого нужно достичь.
3.Учёт рисков	В) Позволяет учитывать неопределённость среды и заранее продумывать меры противодействия.
4.Координация с ресурсами организации	Г) Сокращает вероятность ошибочных решений, основанных на неполных данных

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК 1.2**Сложность: Средняя(Базовый)****Время на ответ: 2 мин.**

Задание 4: Соотнесите понятие «эффективность управленческого решения» (слева) с соответствующими его компонентами (справа):

Понятия	Компоненты
1.Экономический аспект	А) Уровень участия сотрудников, степень принятия решения коллективом, мотивация и поддержка.
2.Организационный аспект	Б) Влияние на структуру организации, распределение задач, функции и ответственность.
3.Социально-психологический аспект	В) Затраты и результаты (финансовая выгода, прибыль, окупаемость).

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.1**Сложность: Низкая(Базовый)****Время на ответ: 1 мин.**

Задание 5: Установите соответствие между критерием классификации (слева) и типом управленческих решений (справа):

Критерии	Тип
1.Временной горизонт (длительность влияния)	А) Принятие решений на высшем, среднем или низовом уровне управления.
2.Уровень принятия решения (масштаб)	Б) Стратегические, тактические, оперативные решения.
3.Повторяемость ситуации	В) Программируемые (повторяющиеся) и непрограммируемые (уникальные) решения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 6: Свяжите тип решения (слева) с примером его применения (справа):

Тип решений	Пример применения
1.Стратегическое	А) Определение годового бюджета на маркетинг и распределение его по кварталам.
2.Тактическое	Б) Решение о выходе компании на новый зарубежный рынок на ближайшие 5 лет.
2.Тактическое	В) Ежедневный график работы сотрудников, формирование смен.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 7: Соотнесите форму разработки решения (слева) с её характеристикой (справа):

Форма	Характеристика
1. Индивидуальная	А) Решение принимается совместными усилиями группы или команды.
2. Коллективная	Б) Руководитель оставляет выбор за исполнителем, наделяя его полномочиями.
3. Делегированная	В) Руководитель самостоятельно выбирает вариант, опираясь на личный опыт.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 8: Установите соответствие между используемым инструментом при коллективной разработке решения (слева) и его описанием (справа):

Инструмент	Описание
1.Мозговой штурм	А) Эксперты анонимно отвечают на вопросы, итеративно получая обобщённые результаты, стремясь к консенсусу.
2.Метод «Дельфи»	Б) Создание официальной рабочей группы для детального изучения вопроса и выработки единого решения.
3.Метод комиссий и комитетов	В) Генерация идей в режиме свободного обсуждения, без критики на первом этапе

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 9: Соотнесите метод идентификации проблемы (слева) с его характеристикой (справа):

Метод	Характеристика
1.Анализ отклонений (Deviation Analysis)	А) Регулярная проверка ключевых показателей (KPI), чтобы заметить негативную динамику прежде, чем проблема станет острой.
2.Метод «5 Почему?»	Б) Простой метод поиска корня проблемы, задавая последовательный вопрос «Почему...?» для выявления глубинной причины.
3.Контрольные точки (milestones) в мониторинге	В) Сравнение фактических показателей с плановыми, выявление существенных расхождений как сигнала проблемы.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 10: Установите соответствие между стадией анализа проблемы (слева) и типичными вопросами для каждой стадии (справа):

Стадия анализа	Вопрос
1.Определение симптомов	А) «Что именно не работает? Каковы внешние признаки? С чем жалобы?»
2.Установление фактов и контекста	Б) «Какие сведения об условиях, цифрах и сроках доступны? Каков фон и ограничения?»
3.Формулировка ключевой проблемы	В) «В чём состоит истинная суть затруднения? Как это влияет на цели компании?»

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 11 Свяжите метод генерации альтернатив (слева) с его краткой характеристикой (справа):

Методы	Характеристика
1.Мозговой штурм (Brainstorming)	А) Использование аналогий, метафор и «переформулирования» задачи для поиска неожиданного решения.
2.Синектика	Б) Свободное групповое генерирование идей без критики, затем их обсуждение и отбор.
3.Метод номинальной группы	В) Участники генерируют идеи индивидуально, записывают их, а потом группа голосует или обсуждает результаты.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 12: Соотнесите аналитический инструмент (слева) с его функцией при выборе альтернатив (справа):

Инструмент	Функции
1.Матрица «затраты–эффект»	А) Сравнение альтернатив попарно (каждая с каждой) по определённому критерию, чтобы выявить предпочитаемый вариант.
2.Метод парных сравнений	Б) Выявление, как итоговое решение меняется при изменении ключевых параметров (цены, объёмы и т. д.).
3.Анализ чувствительности	В) Соотношение предполагаемых расходов и ожидаемого

	результата, помогает найти варианты с наилучшим «выигрышем» при ограниченных ресурсах.
--	--

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 13: Установите соответствие между методом внедрения решения (слева) и его описанием (справа):

Методы	Описание
1.Приказ (директивная форма)	А) Формирование у сотрудников необходимых компетенций и навыков для выполнения нового решения.
2.Мотивация персонала	Б) Обеспечение принуждения или строгих указаний от руководства; часто используется при срочных ситуациях.
3.Обучение (тренинги, семинары)	В) Создание заинтересованности и добровольного желания исполнителей работать на общий результат.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Соотнесите ключевые функции управления (слева) с их основной ролью при реализации управленческого решения (справа):

Функции	Роль
1.Планирование	А) Распределение ролей, ресурсов и полномочий для выполнения решения.
2.Организация	Б) Определение действий и последовательности шагов для достижения целей.
3.Мотивирование	В) Проверка соответствия результата плану, оценка и корректировка хода.
4.Контроль	Г) Создание побудительных факторов, стимулирующих сотрудников выполнять задачу.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 15: Установите соответствие между моделью принятия решений (слева) и её отличительной чертой (справа):

Модель принятия решений	Отличительная черта
1.Модель полной рациональности	А) Руководитель действует пошагово, делая небольшие изменения и корректируя их в процессе, избегая резких скачков.
2.Модель ограниченной рациональности (Саймон)	Б) Предполагает всесторонний сбор информации и оценку всех альтернатив для выбора лучшей (идеальная ситуация).
3.Инкрементализм (пошаговая модель)	В) Ограниченное количество альтернатив, акцент на «достаточно хорошем» решении вместо «абсолютно лучшего».

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Высокая(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 16: Соотнесите этапы модели Г. Саймона (слева) с их кратким описанием (справа):

Этапы модели	Описание
1.Интеллект	А) Поиск и формулировка проблемы, сбор и обработка релевантной информации.
2.Дизайн	Б) Непосредственная реализация принятого решения, контроль результатов и обратная связь.
3.Выбор	В) Творческая генерация вариантов и проектирование альтернативных путей решения.
4.Реализация	Г) Оценка альтернатив и принятие окончательного решения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1–В, 2–А, 3–Б, 4–Г

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

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая (Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 1 : Определите правильную последовательность этапов процесса принятия управленческого решения, согласно базовой модели:

Варианты ответа:

- А) Генерация альтернатив
- Б) Внедрение и контроль
- В) Анализ проблемы
- Г) Оценка и выбор альтернатив

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Установите последовательность действий при исследовании факторов, влияющих на управленческие решения:

Варианты ответов:

- А) Формирование выводов
- Б) Анализ рисков
- В) Сбор внешней информации
- Г) Определение внутренних ограничений

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая (Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 3: Определите порядок действий менеджера при повышении качества управленческого решения:

Варианты ответа:

- А) Систематический сбор и анализ информации
- Б) Выбор критериев оценки эффективности
- В) Постановка чёткой цели
- Г) Привлечение экспертов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Установите правильный порядок оценки внешней и внутренней среды при принятии решения об открытии нового филиала компании:

Варианты ответов:

- А) Анализ ресурсов фирмы
- Б) Оценка конкурентов и спроса
- В) Изучение нормативно-правовых условий
- Г) Определение локальных рисков

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая (Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 5: Определите порядок действий при классификации управленческих решений в организации:

Варианты ответов:

- А) Сбор примеров реальных решений
- Б) Формирование итоговых категорий
- В) Определение оснований (критериев)
- Г) Разделение решений по признакам

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: Установите правильную очередность при выборе класса управленческого решения (стратегическое, тактическое или оперативное):

Варианты ответов:

- А) Оценка уровня детализации
- Б) Анализ влияния на всю организацию
- В) Определение временного горизонта
- Г) Отнесение решения к классу

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая (Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 7: Определите правильный порядок действий при коллективной разработке управленческого решения:

Варианты ответа:

- А) Детальное обсуждение и доработка
- Б) Итоговое решение
- В) Мозговой штурм (общее генерирование идей)
- Г) Предварительный отбор

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Установите последовательность действий при реализации управленческого решения в форме «рабочего проекта» внутри компании:

Варианты ответа:

- А) Определение целей и КРІ
- Б) Формирование команды
- В) Разработка плана-графика
- Г) Контроль и корректировки

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Низкая (Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 9: Определите правильную последовательность методических шагов при использовании «метода 5 Почему?» для выявления корневой проблемы:

Варианты ответа:

- А) Задать вопрос «Почему?»
- Б) Обнаружение корневой причины

- В) Начальная формулировка проблемы
- Г) Запись ответа и следующий вопрос

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Определите правильный порядок использования метода «Диаграмма Исикавы (рыбья кость)» при поиске причин проблемы:

Варианты ответа:

- А) Определение основных категорий (6М)
- Б) «Мозговой штурм» для каждой категории
- В) Формулировка проблемы в «голове»
- Г) Систематизация и выбор главных причин

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Установите правильный порядок применения метода «SWOT-анализ» для выбора оптимальной альтернативы:

Варианты ответа:

- А) Определение слабых сторон
- Б) Определение сильных сторон
- В) Анализ угроз
- Г) Оценка возможностей

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Каков порядок применения «дерева решений» при выборе управленческих альтернатив

Варианты ответа:

- А) Построение дерева решений (ветвления)
- Б) Формирование вариантов и вероятностей
- В) Расчёт ожидаемых ценностей
- Г) Выбор наибольшего выигрыша

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.1

Сложность: Средняя (Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Определите порядок внедрения изменения по методу «Коттер» (8 шагов), упрощённо:

Варианты ответа:

- А) Разработка видения и стратегии
- Б) Формирование срочности
- В) Закрепление изменений
- Г) Создание коалиции

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Высокая (Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 14: Каковы основные этапы внедрения управленческого решения методом «управления проектами» (project management)?

Варианты ответа:

- А) Инициация (обоснование)
- Б) Исполнение и контроль
- В) Завершение и оценка
- Г) Планирование

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя (Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Определите правильный порядок шагов модели принятия решений по Г. Саймону (модель «Интеллект – Дизайн – Выбор»):

Варианты ответа:

- А) Реализация и оценка результата
- Б) Поиск и диагностика проблемы
- В) Оценка и выбор варианта
- Г) Разработка вариантов

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИОПК-1.3

Сложность: Высокая (Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 15: Установите правильный порядок при использовании модели «рационального экономического человека» (полная рациональность) в принятии решения:

Варианты ответа:

- А) Сопоставление альтернатив
- Б) Сбор всей информации
- В) Внедрение и анализ
- Г) Выбор оптимального решения

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$
2	$B \rightarrow \Gamma \rightarrow B \rightarrow A$
3	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$
4	$B \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow \Gamma$
5	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$
6	$B \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow \Gamma$
7	$B \rightarrow \Gamma \rightarrow A \rightarrow B$
8	$A \rightarrow B \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
9	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$
10	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
11	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$
12	$B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow \Gamma$
13	$B \rightarrow \Gamma \rightarrow A \rightarrow B$
14	$A \rightarrow \Gamma \rightarrow B \rightarrow B$
15	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$
16	$B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow B$

Открытые задания с развернутым ответом

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

Общепрофессиональная компетенция ОПК-1

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: Что такое «управленческое решение» в контексте современной организации?

Поле для ответа:.

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Что подразумевается под «качеством управленческого решения»?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Как менеджеру обеспечить достаточную информированность при подготовке управленческого решения?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Как учёт рисков влияет на эффективность управленческого решения?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: В чём разница между «стратегическими» и «тактическими» управленческими решениями?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: В чём разница между «программируемыми» и «непрограммируемыми» решениями?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 7: Какие виды коллективных методов разработки управленческих решений можно выделить?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Какие основные формы реализации (внедрения) управленческих решений встречаются в организации?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Почему корневая причина проблемы зачастую скрыта за множеством симптомов?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Почему использование «Диаграммы Исикавы» (fishbone diagram) эффективно для выявления причин сложной проблемы?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Что произойдёт, если при выборе управленческого решения игнорировать все альтернативы и придерживаться только «единственно известного» варианта?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Что произойдёт, если при построении «дерева решений» неверно оценить вероятности наступления событий?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Как вы считаете, насколько важно согласовать новое управленческое решение с заинтересованными сторонами внутри компании (отделы, сотрудники)?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Как вы считаете, стоит ли менеджеру всегда придерживаться директивного (авторитарного) стиля при внедрении решений?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Какой способ быстрого выбора альтернативы вы бы применили, если команда уже выработала несколько схожих по качеству вариантов и необходимо принять решение в течение дня?

Поле для ответа:

Индикатор: ИОПК-1.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин..

Задание 16: Какой способ внедрения решения в форме проекта вы бы предложили, если команда распределена по разным филиалам?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Управленческое решение — это целенаправленный акт выбора из нескольких вариантов, сформированный на основании анализа условий, ресурсов и ограничений. Оно принимает во внимание стратегические, тактические или оперативные цели организации и подлежит реализации, чтобы повлиять на деятельность компании.
2	Качество управленческого решения оценивается по тому, насколько решение реалистично (учитывает организационные и рыночные факторы), целесообразно (помогает достичь поставленных целей) и оптимально (обеспечивает лучшее сочетание выгод и затрат).
3	Для решения нужен комплекс сведений: показатели компании (финансы, персонал, производственные мощности) и данные внешней среды (тренды рынка, законодательство, технологии). Важна проверка достоверности (кросс-проверка из нескольких источников) и регулярное обновление информации.
4	Если менеджер игнорирует возможные риски (внешние или внутренние), неожиданные события могут сорвать реализацию решения или сильно повысить затраты. Поэтому при планировании и выборе альтернатив анализ вероятности и последствий рисков даёт возможность выработать стратегии хеджирования, страхования или резервирования ресурсов.
5	Стратегические решения формируют базовый курс (например, выход на новый рынок), влияют на общую структуру и капиталовложения. Тактические более конкретны, направлены на достижение части

	стратегических целей (например, план маркетинговой кампании на год, бюджетирование отдельных подразделений).
6	Программируемые решения обычно рутинны (например, приём товара на склад по установленной схеме). Непрограммируемые связаны с нестандартными ситуациями, где нет готовых рецептов (например, ответ на появление нового конкурента или резкий технологический скачок).
7	• Мозговой штурм: свободное генерирование идей без критики на этапе создания. • Метод комиссий: официально назначенная группа, которая собирается для обсуждения и вынесения решения. • Метод Дельфи: серия анонимных опросов экспертов, стремящихся к консенсусу. • Метод номинальных групп: участники сначала формулируют идеи индивидуально, затем группа коллективно обсуждает и голосует.
8	• Директивная форма предполагает приказ «сверху». • Коллективная — общую ответственность, согласованное решение. • Делегированная — когда руководитель даёт сотруднику право самому принять и исполнить решение. • Проектная — когда решение воплощается как проект (со сроками, бюджетом, контрольными точками).
9	В организациях часто наблюдают сбои (жалобы, падение продаж, конфликт в отделе) — всё это может идти от одного фактора (например, неполадок в процессе производства или неверной стратегии). Симптомы видны сразу, а первопричина может лежать в другом звене, которое на первый взгляд напрямую не замечают.
10	Диаграмма Исикавы (рыбья кость) визуально разделяет потенциальные источники проблемы по категориям (6М или иным), обеспечивая системный подход к анализу. Это упрощает поиск связей между причиной и следствием.
11	Управленческая логика предполагает рассматривать хотя бы несколько альтернатив, чтобы учесть разные пути. Игнорируя альтернативы, менеджер ограничивает себя, что может привести к упущенным возможностям и повышенным рискам.
12	«Дерево решений» основано на вероятностях: каждая ветвь имеет вероятность успеха или неудачи. Ошибочные вводные вероятности приводят к неправильным расчётам ожидаемого дохода/убытка, и решение может быть принято под ложными посылами.
13	Согласование с отделами, которые будут задействованы, обеспечивает их вовлечённость и ясность задач. Сотрудники лучше понимают причины изменений и оказывают меньше сопротивления, вносят ценные идеи, что повышает шансы на успех.
14	Авторитарный стиль даёт скорость в экстремальных ситуациях, когда нет времени на обсуждения. Однако при длительных, сложных проектах эффективнее привлекать коллектив, учитывая их экспертизу и стимулируя ответственность.
15	В условиях жёсткого дедлайна нельзя делать продолжительные исследования. Парные сравнения позволяют быстро упорядочить

	варианты, а экспресс-анализ критериев выявляет лидера по сумме важных показателей (например, 2–3 критериев).
16	Поскольку сотрудники географически разбросаны, важно создать единую инфраструктуру: электронную платформу (Trello, MS Project, Jira), календарь спринтов и онлайн-совещаний. Определить проектного менеджера, который координирует задачи, сроки и контролирует выполнение.

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-1

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какой из перечисленных этапов не входит в базовую схему принятия управленческого решения?

Варианты ответа:

1. Формулировка проблемы
2. Сбор и анализ информации
3. Выделение «козла отпущения»
4. Оценка и выбор альтернатив

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 2 Что лежит в основе модели «ограниченной рациональности» Г. Саймона?

Варианты ответа:

1. Наличие полной информации о проблеме и вариантах решения
2. Предположение, что менеджер учитывает только «лучшие практики конкурентов»
3. Выбор первого «достаточно хорошего» решения, а не обязательно оптимального
4. Стремление всегда находить идеальное решение, вне зависимости от ресурсов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3 : Какой фактор главным образом влияет на эффективность управленческого решения?

Варианты ответа:

1. Личные симпатии руководителя к исполнителям
2. Уровень информированности менеджера о внешних и внутренних условиях
3. Популярность бренда компании
4. Рейтинг компании в социальных сетях

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 4: Что не относится к методам снижения риска при принятии управленческих решений?

Варианты ответа:

1. Страхование
2. Диверсификация
3. Игнорирование негативной информации
4. Создание резервных фондов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5 Какие решения называются программируемыми в теории менеджмента?

Варианты ответа:

1. Уникальные, высокорискованные, без аналогов в прошлой практике
2. Многоэтапные проекты, требующие разных согласований
3. Часто повторяющиеся и стандартные, решения по которым уже отработаны
4. Решения, для которых обязательно используются компьютерные программы

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6 Какое решение можно назвать стратегическим?

Варианты ответа:

1. Выбор поставщика канцелярии на неделю
2. Утверждение плана рекламной кампании на 12 месяцев
3. Решение о покупке кофе-машины для офиса
4. Определение миссии и долгосрочных целей организации на 5 лет

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7 Какая основная цель «мозгового штурма» (brainstorming) в коллективном принятии решения?

Варианты ответа:

1. Немедленное голосование и выбор варианта
2. Детальный финансовый анализ возможных затрат
3. Быстрое генерирование множества идей без критики
4. Строгое соблюдение субординации и иерархии в процессе обсуждения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: При каком условии делегирование принятия решения наиболее эффективно?

Варианты ответа:

1. Когда подчинённый располагает достаточными компетенциями и мотивацией
2. Если руководство хочет уйти от ответственности
3. Когда решение не требует ресурсов
4. Если у исполнителя и руководителя сложные личные отношения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

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

Варианты ответа:

1. Матрица «затраты–эффект»
2. Анализ PEST
3. Метод «5 Почему?»
4. ABC-анализ

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Какой главный смысл использования Диаграммы Исикавы (fishbone diagram)?

Варианты ответа:

1. Шаг за шагом описать бизнес-процесс в виде блок-схемы
2. Систематизировать возможные причины проблемы по определённым категориям
3. Определить сроки выполнения задачи с помощью сетевого графика
4. Провести финансово-экономический анализ проекта

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 11: Какой основной шаг требуется при использовании метода парных сравнений для выбора лучшей альтернативы?

Варианты ответа:

1. Сформировать рейтинг альтернатив на основе попарного сравнения каждой с каждой
2. Немедленно выбрать первую попавшуюся идею
3. Оценить только самую дорогую альтернативу
4. Отклонить все варианты, предложенные руководством

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 12: Какой критерий наиболее важен при использовании матрицы «Затраты – Эффект»?

Варианты ответа:

1. Способность исполнителя выполнить сложный проект
2. Наличие современных компьютерных технологий в компании
3. Соотношение ожидаемой выгоды и затрат на реализацию
4. Географическое расположение главного офиса

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 13: Какой подход к реализации наиболее эффективен при управлении сложными проектами

Варианты ответа:

1. Принять решение и не контролировать, пока проект не завершится
2. Разработать детальный план, назначить ответственных и применять регулярный контроль выполнения

3. Полностью передать проект на исполнение внешним консультантам
4. Сосредоточиться только на экономической целесообразности без учёта рисков

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 14: Какой метод изменения сопротивления персонала наиболее конструктивен при внедрении управленческого решения?

Варианты ответа:

1. Игнорировать все возражения и продолжать внедрение
2. Увольнять каждого, кто проявляет недовольство
3. Открыто объяснить цель изменений, вовлечь сотрудников в обсуждение и обучение
4. Обещать сотрудникам повышение зарплаты без реального бюджета

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 15: Что наиболее точно характеризует «инкрементализм» (пошаговый подход) в принятии решений?

Варианты ответа:

1. Использование искусственного интеллекта для прогноза
2. Резкая смена стратегии организации в короткие сроки
3. Постепенные, небольшие изменения и корректировки вместо радикальных мер
4. Скрытие части информации от исполнителей

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 16: В чём основное назначение «дерева решений» при принятии управленческих решений?

Варианты ответа:

1. Сохранить иерархическую структуру подчинения в компании
2. Упростить процесс согласования документов
3. Визуализировать и проанализировать несколько альтернатив с учётом вероятностей исходов
4. Устранить необходимость сбора информации

Ответ:1

Обоснование:**Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	3	Традиционно базовая схема принятия решения состоит из: чёткого определения проблемы, сбора релевантных данных, генерации вариантов, оценки и выбора лучшего. «Назначение виноватых» не относится к конструктивным этапам этой схемы.
2	3	Ограниченная рациональность подразумевает, что менеджер не может учесть все факторы (из-за ограничений во времени, ресурсах, когнитивных способностях). Поэтому при выборе он часто останавливается на первом приемлемом решении.
3	2	Хотя личные отношения или узнаваемость бренда могут влиять на конкретные аспекты принятия решений, самое критичное – это понимание менеджером реальной обстановки, возможностей и рисков, которые определяют рациональный выбор.
4	3	Страхование, диверсификация и резервирование финансовых средств – классические инструменты управления рисками. «Закрывать глаза» на негативные сигналы – путь к просчётам.
5	3	Если задача часто повторяется, обычно существуют инструкции или алгоритмы действий. Тогда решение принимается по шаблону, быстрее и проще.
6	4	Стратегические решения задают курс на длительную перспективу, формируют позиционирование компании, масштабные инвестиции и основной вектор деятельности. Миссия и цели на 5 лет – именно такая задача.
7	3	«Брейнсторминг» нацелен на творческое раскрытие группы, а не на анализ иерархии или немедленное решение. Аналитика и отбор происходят позже.
8	1	Передавать полномочия следует тому, кто готов и способен принять решение компетентно и довести его до исполнения, а не для «избежания ответственности» руководителя.
9	3	PEST, ABC или «затраты–эффект» служат другим целям (макроанализ среды, определение приоритетности товарных позиций, оценка отдачи), а «5 Почему?» фокусируется на глубинном мотиве/источнике проблемы.
10	2	Fishbone diagram используется не для сетевого планирования или финансового расчёта, а для структурирования причин, связанных с проблемой, помогая менеджеру видеть зоны, требующие коррекции.
11	1	Если у нас есть несколько вариантов, мы последовательно сравниваем их попарно по ключевым критериям; та, что чаще выигрывает, получает более высокое место в рейтинге
12	3	Цель такого анализа – найти варианты, где при минимальном объёме затрат или усилий достигается максимальная отдача.
13	2	Если проект длительный и многокомпонентный, без систематического мониторинга и ответственных исполнителей велик риск отклонений и провалов.

14	3	Игнорирование, репрессивные меры или ложные обещания ухудшают климат, тогда как открытая коммуникация и участие персонала повышают шансы на успешное внедрение.
15	3	Резкие изменения или скрывание информации – это не про инкрементализм. Этот подход позволяет минимизировать риски, тестируя изменения на маленьких шагах.
16	3	Этот метод не связан с иерархией компании или упрощением бумажной рутины, а служит для объективного анализа путей с учётом вероятностей и расчёта ожидаемой ценности.

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-1

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какие из перечисленных действий входят в общую схему (алгоритм) принятия управленческих решений?

Варианты ответа:

- А) Анализ внешней и внутренней среды
- Б) Выделение «крайнего» исполнителя для возложения вины
- В) Генерация и оценка альтернатив
- Г) Определение цели и критериев выбора

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 2: Какие основные предпосылки заложены в модель полной (классической) рациональности принятия решения?

Варианты ответа:

- А) Неограниченное время и ресурсы для анализа
- Б) Полная информированность о всех альтернативных вариантах
- В) Возможность объективно сравнить и оценить каждый вариант
- Г) Выбор первого «достаточно хорошего» решения

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 3: Какие факторы обычно выделяют как ключевые для повышения качества управленческого решения?

Варианты ответа:

- А) Степень родственных отношений внутри коллектива
- Б) Достаточная информация о рынке и ресурсах организации
- В) Чёткие критерии оценки успеха
- Г) Учёт рисков и неопределённости

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 4: При оценке внешней среды для решения менеджеру важно изучить...

Выберите несколько правильных ответов:

- А) Законодательное регулирование и налоговые ставки
- Б) Семейное положение каждого сотрудника
- В) Экономические тенденции рынка (уровень спроса, конкуренция)
- Г) Политическую стабильность и социальные тренды

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 5: Какие решения относятся к категории «оперативных»?

Варианты ответа:

- А) Решение о выборе стратегического партнёра на 5 лет
- Б) Распределение ежедневных задач внутри отдела
- В) Определение миссии и глобальных целей организации
- Г) Решение о графике отпусков на ближайшие месяцы

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 6: По степени новизны решения можно разделить на...

Варианты ответа:

- А) Программируемые
- Б) Вынужденные
- В) Непрограммируемые
- Г) Импульсивные

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Какие формы принятия решения относятся к коллективным?

Варианты ответа:

- А) Командный мозговой штурм
- Б) Индивидуальное директивное решение
- В) Метод комиссий и комитетов
- Г) Метод «Дельфи» (групповое экспертное оценивание)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: При реализации управленческого решения какие действия способствуют успешному внедрению?

Варианты ответа:

- А) Информирование и обучение персонала
- Б) Принуждение к изменениям без объяснений
- В) Чёткое распределение обязанностей и ролей
- Г) Создание системы контроля за выполнением

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Какие методы чаще всего используют для обнаружения «узких мест» в процессах организации?

Варианты ответа:

- А) Построение карт бизнес-процессов (BPMN, блок-схемы)
- Б) Метод «5 Почему?»
- В) Сравнение с конкурентами на уровне стратегических планов (бенчмаркинг)
- Г) Обсуждение проблем за чашкой чая без формальных инструментов

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 10: Выберите прямые признаки, указывающие на наличие проблемы в организации:

Варианты ответа:

- А) Резкое падение объёмов продаж
- Б) Стабильный рост прибыли и расширение доли рынка
- В) Рост числа жалоб клиентов
- Г) Улучшение имиджа бренда на рынке

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИПК-1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 11: Какие инструменты относятся к методам сравнения вариантов при выборе управленческого решения?

Варианты ответа:

- А) Метод парных сравнений
- Б) SWOT-анализ
- В) «Диаграмма Исикавы»
- Г) Метод взвешенных критериев (weighted scoring)

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 12: При применении «дерева решений» какие факторы учитываются для выбора оптимального пути?

Варианты ответа:

- А) Вероятности наступления определённых исходов
- Б) Личный настрой руководителя в день совещания
- В) Финансовая оценка результатов (выгоды/убытки)
- Г) Возможность отказа от проекта после некоторого этапа

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 13: Каковы основные управленческие функции, задействованные в реализации решения?

Варианты ответа:

- А) Планирование
- Б) Организация
- В) Игнорирование результатов
- Г) Контроль и корректировка

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Что из перечисленного помогает снизить сопротивление персонала при внедрении новых решений?

Варианты ответа:

- А) Соккрытие реальных целей нововведений
- Б) Своевременное информирование и разъяснение преимуществ
- В) Вовлечение сотрудников в процесс выработки решения
- Г) Наказания и репрессии против несогласных

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 15: Какие черты характерны для «инкрементальной» (пошаговой) модели разработки решений?

Варианты ответа:

- А) Большие одномоментные изменения стратегического курса
- Б) Малые, последовательные улучшения «шаг за шагом»
- В) Постепенное тестирование и корректировка решений
- Г) Игнорирование обратной связи

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИОПК 1.3**Сложность: Высокая(Высокий)****Время на ответ: 10 мин.**

Задание 16 В модели Г. Саймона (Интеллект – Дизайн – Выбор – Реализация) какие пункты обеспечивают выполнение решения на практике?

Варианты ответа:

- А) Интеллект
- Б) Дизайн
- В) Выбор
- Г) Реализация

Ответ:**Обоснование:****Ключи к заданиям**

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	А, В, Г	Любое управленческое решение обычно начинается с оценки ситуации (среды), затем идёт этап определения цели, критериев (чтобы знать, чего хотим достичь), а также вырабатываются и оцениваются альтернативы. Распределение вины (Б) — не конструктивный элемент.
2	А, Б, В	В классической теории менеджмента считается, что при полной рациональности решение принимается при доступе ко всем данным, достаточных ресурсах и методах оценки для поиска оптимума. На практике это редко достижимо.
3	Б, В, Г	В классической теории менеджмента считается, что при полной рациональности решение принимается при доступе ко всем данным, достаточных ресурсах и методах оценки для поиска оптимума. На практике это редко достижимо.
4	Б, В, Г	Чёткая цель и критерии (В), знание доступных ресурсов и ситуации на рынке (Б), а также учёт рисков (Г) дают базу для обоснованного и эффективного решения.
5	А, В, Г	Оценивая внешнюю среду, менеджер изучает экономические, правовые, политические и социальные аспекты, влияющие на возможности компании. Внутренние факторы персонала не входят в понятие «внешней среды».
6	Б, Г	Стратегические решения (А, В) касаются долгосрочного развития, а оперативные – рутинных, быстро меняющихся или локальных ситуаций.
7	А, В, Г	В коллективных формах решения генерируются, обсуждаются и выбираются группой, а не одним менеджером.
8	А, Б, В, Г	• Информирование и обучение (А) снимает неясности и сопротивление. • Достаточные ресурсы (Б) делают реализацию реальной. • Распределение ролей (В) даёт исполнительскую чёткость. • Система контроля (Г) позволяет корректировать процесс вовремя.
9	А, Б, В	Чтобы системно обнаружить «узкие места», используются схемы и анализ: ВРМН показывает, где процесс «зависает», «5 Почему?» углубляется в причину, бенчмаркинг – сравнивает с лучшими

		практиками.
10	А, В	Если показатели ухудшаются (продажи падают, клиенты жалуются), это прямой сигнал проблем. Стабильный позитив (рост прибыли, хорошая репутация) обычно проблем не отражает.
11	А, Б, Г	Парные сравнения и метод взвешенных критериев — прямые способы сопоставить решения. SWOT-анализ, хоть и часто упоминается для анализа среды, применяется и для оценки стратегических альтернатив. А «рыбья кость» (Исикава) выявляет причины, а не сравнивает решения.
12	А, В, Г	При построении «дерева» прописываются ветви событий, их вероятности, финансовые итоги и опции прерывания проекта. Субъективные настроения руководства (Б) метод не учитывает как формальный критерий.
13	А,Б,Г	По Файолю и другим классикам, менеджер выполняет функции планирования (определить, что и когда делать), организации (распределить ресурсы и обязанности), а затем контролировать исполнение, корректируя отклонения.
14	Б,В	Сотрудники охотнее принимают новые решения, если понимают их смысл, видят собственную выгоду и могут участвовать в обсуждении. Давление и обманы подрывают доверие.
15	Б,В	Инкрементализм подразумевает осторожное развитие, проверку гипотез малыми шагами и корректировку курса по итогам обратной связи. Это снижает риск.
16	В, Г	•«Выбор» (В) даёт само решение, •«Реализация» (Г) отвечает за то, чтобы решение стало действительностью.