

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЧЕБОКСАРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) МОСКОВСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ В
МАГИСТРАТУРУ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ
(Менеджмент)**

профиль «Корпоративное управление»

Чебоксары, 2026

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Данная программа предназначена для подготовки к вступительному испытанию в магистратуру Чебоксарского института (филиала) Московского политехнического университета по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Программа вступительного испытания в магистратуру сформирована на основе и в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратуры, по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утвержден Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12.08.2020г., № 952) и определяет содержание и форму вступительного испытания по направлению «Менеджмент» по программе магистратуры.

Правом на поступление в магистратуру пользуются лица, имеющие высшее образование, что подтверждено дипломом бакалавра, дипломом специалиста или дипломом магистра, либо документом иностранного государства об уровне образования и (или) квалификации, признаваемым в Российской Федерации на уровне диплома бакалавра, или диплома специалиста с высшим профессиональным образованием, или диплома специалиста.

Программа содержит перечень тем для вступительных испытаний, список рекомендуемой литературы для подготовки, описание формы вступительных испытаний и критериев оценки.

В заключении программы даются список учебников и учебных пособий, знакомство с которой поможет при подготовке к экзамену (библиография составлена по хронологическому принципу), а также примерный перечень вопросов, на основе которых составляются экзаменационные тесты.

II. ЦЕЛЬ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ

Прием в магистратуру осуществляется на конкурсной основе по результатам вступительных испытаний. Вступительные испытания проводятся предметной экзаменационной комиссией, которая назначается из числа профессорско-преподавательского состава филиала в составе не менее трех человек с выбором председателя комиссии. Состав комиссии утверждается приказом директора филиала.

Цель вступительного испытания - выявить уровень теоретической и практической подготовки поступающих, оценить их способность к углубленному освоению магистерской программы «Корпоративное управление» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также определить готовность применять знания в сфере корпоративного управления для успешного выполнения научно-исследовательских и прикладных задач в условиях адаптации систем управления к вызовам цифровизации, инновационного развития и глобализации.

Вступительное испытание призвано решить *следующие задачи*:

- оценить способность и готовность поступающих осуществлять поиск, систематизацию и анализ управленческой и корпоративной информации, в том числе с использованием цифровых технологий;
- определить осознание абитуриентами предмета и специфики магистерской программы «Корпоративное управление»;
- выявить готовность использовать имеющиеся знания, умения и навыки в области менеджмента и корпоративного управления для успешного освоения программы магистратуры;
- установить мотивационную готовность поступающего к углубленному изучению вопросов корпоративного управления, включая современные модели управления, корпоративную ответственность, стратегический бизнес-анализ, стратегический маркетинг и цифровые инструменты в управлении.

На основе данной программы можно составить объективное представление об уровне базовой подготовки претендентов на поступление в магистратуру и об их готовности к углубленному изучению предметов магистерской программы.

Поступающие в магистратуру должны знать: фундаментальные положения теории менеджмента, включая историю развития управленческой мысли, основные школы и подходы, а также современные концепции управления организациями в условиях рыночной экономики и цифровизации; методологические основы стратегического менеджмента, включая инструменты анализа внешней и внутренней среды организации, принципы формирования и реализации конкурентных стратегий; теоретические и прикладные аспекты маркетинга: методы исследования рынка, поведение потребителей, сегментацию, позиционирование, разработку комплекса маркетинга и управление маркетинговыми коммуникациями; современные подходы к бизнес-планированию: структуру и содержание бизнес-плана, методы финансового моделирования, оценки инвестиционных проектов и анализа рисков; основы управления персоналом: современные концепции мотивации, лидерства, организационного поведения, методы подбора, адаптации, оценки и развития сотрудников, а также вопросы формирования корпоративной культуры и управления изменениями.

Поступающие в магистратуру должны уметь: проводить комплексный анализ управленческих ситуаций на основе системного подхода, выявлять ключевые проблемы, определять причинно-следственные связи и разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений с оценкой их последствий; применять инструменты стратегического анализа для диагностики конкурентной позиции компании, выявления рыночных возможностей и угроз, а также для разработки долгосрочных стратегий развития бизнеса; организовывать и проводить маркетинговые исследования, анализировать рыночные тенденции, разрабатывать маркетинговые стратегии и планы, направленные на достижение коммерческих целей организации; разрабатывать бизнес-планы для новых и

действующих предприятий, проводить финансово-экономические расчеты, оценивать эффективность проектов и обосновывать их целесообразность перед инвесторами и руководством; применять современные методики управления персоналом для формирования эффективных команд, разработки систем мотивации и КРІ, организации обучения и развития сотрудников, а также для разрешения конфликтов и управления организационными изменениями.

Поступающие в магистратуру должны владеть: навыками системного, критического и проектного мышления, позволяющими комплексно подходить к решению сложных управленческих задач в условиях неопределенности и высокой динамики внешней среды; современными цифровыми инструментами и аналитическими платформами для сбора, обработки и визуализации данных, а также для поддержки принятия управленческих решений; технологиями проектного управления для успешной реализации организационных изменений, внедрения новых продуктов и оптимизации бизнес-процессов; методами эффективной деловой коммуникации, ведения переговоров, публичных выступлений и презентации управленческих решений различным аудиториям (руководству, коллегам, инвесторам); компетенциями в области корпоративной этики, социальной ответственности бизнеса и устойчивого развития, а также способностью учитывать правовые и этические аспекты при принятии управленческих решений.

Вступительные испытания проводятся в очном формате или с использованием дистанционных технологий (при условии идентификации поступающих при сдаче ими вступительных испытаний). Формат вступительного испытания поступающий определяет самостоятельно.

III. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ В ВИДЕ ТЕСТИРОВАНИЯ, ПРОВОДИМОГО В ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ

Прием вступительных испытаний проводится в системе ВКС с применением LMS Московского политехнического университета. Каждый абитуриент за 30 минут до начала вступительного испытания подключается к ВКС по заранее объявленной ссылке и остается в этой конференции до окончания вступительных испытаний.

Допуск абитуриента осуществляется по результатам процедуры прокторинга – идентификации личности поступающего.

Для этого за полчаса до начала экзамена абитуриент должен подключиться к ВКС, громко и отчетливо сообщить свои фамилию, имя и отчество, предъявить документ, удостоверяющий личность, и индивидуальный номер личного дела или расписку Приемной комиссии о приеме документов.

Результаты тестирования абитуриентов, не прошедших процедуру идентификации, аннулируются.

Требования к техническому оснащению участника при выборе формата вступительного испытания в виде дистанционного тестирования:

- персональный компьютер (ноутбук), оснащенный средствами передачи (микрофон) и воспроизведения (колонки, наушники) звука и видео (вебкамера), а также соответствующий техническим требованиям средств видеоконференцсвязи (далее – ВКС);

- в случае, если невозможно установить веб-камеру так, чтобы был виден монитор персонального компьютера, рабочий стол и экзаменуемый, для передачи аудио- и видеоинформации необходимо применение отдельного устройства (смартфон, планшет);

- стабильный доступ к сети Интернет вышеуказанных аппаратных средств;
- наличие актуальной версии браузера и программы ВКС.

Консультации по совместимости программ ВКС с ЭВМ участника и помощь в их инсталляции в день проведения экзамена не оказываются.

Камера и микрофон должны быть включены на протяжении всего периода проведения вступительного испытания.

По результату вступительного испытания поступающему выставляется оценка от нуля до 100 баллов. Минимальный положительный балл по 100-балльной системе составляет 40 баллов, ниже которого вступительное испытание считается несданным. Время выполнения заданий вступительного испытания составляет 40 минут. Время на выполнение каждого отдельного задания не регламентируется.

Каждое задание содержит 25 тестовых заданий. Ответы на задания проверяются членами предметной комиссии при сдаче письменного экзамена очно или автоматически в случае сдачи с использованием дистанционных технологий.

Ответ на каждый вопрос вступительного испытания оценивается по 4 балла.

Тестовое задание может содержать один или несколько правильных ответов. Задание считается выполненным верно, если отмечены все правильные ответы (и не отмечены неправильные). При наличии в задании нескольких правильных ответов частично верный ответ (отмечен не весь набор) оценивается в 0 баллов.

Итоговая оценка вступительного испытания определяется автоматически путем суммирования количества баллов, полученных за каждый вопрос.

Вместе с тем, в целях осуществления максимальной объективности оценивания результатов экзамена, комиссия в праве пересматривать количество баллов, полученных автоматически.

Поступающий, нарушающий правила поведения на вступительном испытании, может быть отстранен от тестирования. Фамилия, имя, отчество отстраненного поступающего и причина его удаления заносятся в протокол проведения вступительного испытания.

Использование справочной литературы, нормативных правовых актов, персональных компьютеров, средств связи, генеративного искусственного интеллекта и иных дополнительных источников информации при прохождении вступительного испытания не допускается, если иное не предусмотрено организационно-техническим порядком проведения испытания.

При обнаружении технической ошибки, опечатки или иной некорректности тестового задания экзаменационная комиссия фиксирует соответствующее обстоятельство и принимает решение в соответствии с локальными нормативными актами Филиала.

IV. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ В ВИДЕ ПИСЬМЕННОГО ТЕСТИРОВАНИЯ В ОЧНОЙ ФОРМЕ

На вступительное испытание поступающие допускаются при наличии документа, удостоверяющего личность и гражданство (паспорта), и расписки в подаче документов (при наличии).

По результату вступительного испытания поступающему выставляется оценка от нуля до 100 баллов. Минимальный положительный балл по 100-балльной системе составляет 40 баллов, ниже которого вступительное испытание считается несданным. Время выполнения заданий вступительного испытания составляет 40 минут. Время на выполнение каждого отдельного задания не регламентируется.

Каждое задание содержит 25 тестовых заданий. Ответы на задания проверяются членами предметной комиссии при сдаче письменного экзамена очно или автоматически в случае сдачи с использованием дистанционных технологий.

Тестовое задание может содержать один или несколько правильных ответов. Задание считается выполненным верно, если отмечены все правильные ответы (и не отмечены неправильные). При наличии в задании нескольких правильных ответов частично верный ответ (отмечен не весь набор) оценивается в 0 баллов.

Ответ на каждый вопрос вступительного испытания оценивается по 4 балла.

Вместе с тем, в целях осуществления максимальной объективности оценивания результатов экзамена, Комиссия в праве пересматривать количество баллов, полученных автоматически.

При проведении вступительного испытания вопросы поступающих по содержанию тестов членами экзаменационной комиссии не рассматриваются.

Использование справочной литературы, нормативных правовых актов, персональных компьютеров, средств связи, генеративного искусственного интеллекта и иных дополнительных источников информации при прохождении вступительного испытания не допускается, если иное не предусмотрено организационно-техническим порядком проведения испытания.

При обнаружении технической ошибки, опечатки или иной некорректности тестового задания экзаменационная комиссия фиксирует соответствующее обстоятельство и принимает решение в соответствии с локальными нормативными актами Филиала.

V. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНЫХ ДИСЦИПЛИН И РАЗДЕЛОВ, ВКЛЮЧЕННЫХ В ИСПЫТАНИЕ

На вступительное испытание для поступающих в магистратуру по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», образовательная программа «Корпоративное управление», выносятся вопросы по следующим разделам:

- Теория менеджмента;
- Маркетинг;
- Управление персоналом;
- Стратегический менеджмент;
- Бизнес-планирование.

VI. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ, ВКЛЮЧЕННЫХ ВО ВСТУПИТЕЛЬНОЕ ИСПЫТАНИЕ

Теория менеджмента

Понятие и сущность менеджмента. Взаимодействие субъекта и объекта в процессе управления. Взаимодействие организации с внешней средой. Цели в менеджменте. Методика построения «дерева целей». Общие функции менеджмента. Принципы построения организационных структур управления. Виды организационных структур управления. Делегирование полномочий и ответственности. Коммуникации в системе управления: понятие, виды, элементы и этапы коммуникационного процесса. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Методы разработки, выбора и оценки эффективности управленческих решений. Сущность и содержание функции планирования. Стратегическое и тактическое планирование. Организация как функция менеджмента: создание организационных условий для выполнения планов. Мотивация как функция менеджмента: сущность, основные теории и их практическое применение. Сущность и задачи контроля в системе управления. Виды, этапы и методы контроля. Понятие лидерства в менеджменте. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер». Современные теории лидерства.

Стиль управления: понятие, типология и факторы, влияющие на его формирование. Управление конфликтами в организации: природа, причины, типы конфликтов и методы их разрешения. Управление стрессами: природа, источники и методы профилактики профессионального стресса. Организационная культура: понятие, структура, функции и методы формирования. Социальная ответственность и этика в управлении. Управление организационными изменениями: причины, модели и этапы внедрения изменений. Эффективность менеджмента: понятие, критерии, методы оценки и пути повышения.

Маркетинг

Понятие и сущность маркетинга, его цели, задачи и основные концепции. Современные тенденции развития маркетинговой деятельности, ее функции и принципы. Государственное регулирование маркетинга, движение в защиту прав потребителей (консьюмеризм) и движение за охрану окружающей среды (инвайронментализм). Анализ маркетинговой среды: факторы микросреды и макросреды, влияющие на деятельность организации. Маркетинговая информационная система: сущность, классификация информации и источников, виды систем и их оптимизация. Роль современных компьютерных технологий и Internet в формировании маркетинговой информации. Сущность маркетинговой системы, ее основные свойства и элементы. Изучение и анализ рынков, потребителей, спроса и конкурентов, типы спроса и соответствующие им виды маркетинга. Механизм и принципы управления маркетингом в организации. Разработка бюджета маркетинга и структура плана маркетинговой деятельности. Сущность маркетинговых исследований, требования к ним, основные направления, методы, виды и этапы проведения, структура отчета. Товарная политика: понятие товара, его классификация, жизненный цикл и разработка новых товаров. Концепция продукта, мультиатрибутивная модель товара, ассортиментная политика, управление торговыми марками, упаковкой и маркировкой. Модель поведения покупателей на потребительском рынке, социально-психологические факторы и их влияние на принятие решения о покупке. Сегментирование рынка по основным критериям для товаров потребительского и производственного назначения, позиционирование товара в выбранных сегментах. Ценовая политика: понятие цены, принципы и методы ценообразования на различных типах рынков, стратегии установления цен. Процесс товародвижения: сущность каналов распределения, их структура, выбор и организация сбытовой сети. Комплекс маркетинговых коммуникаций: реклама (понятие, виды, задачи), связи с общественностью (PR) и стимулирование сбыта. Инструменты прямого маркетинга в системе продвижения. Специфика международного маркетинга, его внешняя среда и основные этапы развития при выходе на зарубежные рынки.

Управление персоналом

Персонал предприятия как объект управления и его место в общей системе управления организацией. Принципы управления персоналом и принципы работы в коллективе как основа эффективного взаимодействия. Разделение труда в организации и аспекты координации деятельности для достижения общих целей. Характеристика уровней развития кадровой службы и важнейшие уровни аппарата управления на предприятии. Реализация кадрового обеспечения системы управления персоналом с использованием различных методов формирования кадрового состава. Правовое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом как необходимые условия ее функционирования. Постановка системы подбора, расстановки и перемещения персонала. Этапы работы с кадровым резервом и планирование карьеры сотрудников. Наем на работу, анализ преимуществ и недостатков внутренних и внешних источников привлечения персонала, а также методы оценки и отбора кандидатов. Общие проблемы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, основные методы обучения кадров и роль тренингов. Процесс адаптации персонала, его этапы и цели, задачи системы управления профориентацией и адаптацией новых сотрудников. Механизм мотивации деятельности человека. Сущность и содержание кадровых решений, процесс их принятия и оценка эффективности реализации в организации. Принципы оценки персонала предприятия, состав необходимых свойств и критерии оценочных процедур. Методология анализа эффективности комплексной системы управления персоналом, подходы к оценке ее результативности и проведение кадрового аудита.

Стратегический менеджмент

Сущность стратегического менеджмента, его принципы и взаимосвязь с развитием бизнеса и стратегией организации, а также этапы разработки стратегии. Анализ внешней среды, включающий классификацию факторов, методы стратегического анализа, структуру среды прямого и косвенного воздействия. Анализ внутренней среды организации через оценку факторов и использование инструмента «цепочка ценностей». Выявление и анализ конкурентов, определение их классификации, а также оценка конкурентоспособности товара и фирмы. Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, включая построение соответствующих матриц. Формирование миссии компании, определение ее элементов, учет ожиданий стейкхолдеров как основы целеполагания. Сущность и классификация целей, их иерархия, а также методы построения целей и задач организации.

Базовые конкурентные стратегии: лидерство за счет экономии на издержках, дифференциация (фокусирование на продукте) и фокусирование (на

сегменте рынка). Стратегии роста, включая усиление позиций на рынке, развитие продукта и развитие рынка. Интеграционные и диверсификационные стратегии: вертикально интегрированные (назад и вперед), концентрическая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация. Стратегии сокращения: сокращение издержек, сжатие, «сбор урожая» и ликвидация. Стратегии международного развития, включая экспорт, создание дочерних предприятий, совместные предприятия, франчайзинг, лицензирование и оффшорное производство. Использование стратегических маркетинговых матриц для анализа портфеля продуктов. Методы оценки стратегий и критерии определения их приемлемости для организации.

Бизнес-планирование

Сущность и структура системы планирования, включающая классификацию бизнес-планов, объекты и предмет планирования, а также временные горизонты (перспективное, среднесрочное, текущее). Стандарты разработки бизнес-планов, их оформление, стиль изложения и отличия от технико-экономического обоснования. Управление процессом бизнес-планирования, охватывающее субъектов планирования, участников управленческой команды, этапы реализации плана и организацию информационных потоков (первичных и вторичных) с учетом цифровизации экономики. Управление составлением аналитических разделов бизнес-плана. Разработка общей стратегии маркетинга. Управление составлением основных разделов инвестиционного бизнес-плана: производственного, организационного, финансового плана и оценки рисков. Цели, задачи, преимущества и типология бизнес-планов, принципы их разработки и роль компьютерных технологий в этом процессе. Управление реализацией бизнес-плана. Сущность и методы сетевого планирования, построение сетевых моделей, расчет параметров сетевого графика и их оптимизация. Оценка эффективности бизнес-плана и инвестиционных проектов на основе расчета ключевых финансовых показателей. Анализ рисков бизнес-проекта, методы оценки чувствительности параметров к внешним и внутренним условиям, а также инструменты страхования и программные продукты для оценки эффективности проекта.

VII. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ

7.1. Теория менеджмента

1. Сущность организации как объекта управления; характеристика внутренней и внешней среды; жизненный цикл организации.
2. Типология организационных структур управления; принципы и методы их проектирования и рационализации.
3. Система мотивации персонала: классификация видов, форм и методов

мотивации; механизмы ее формирования и развития.

4. Теоретические основы и практический механизм делегирования полномочий и ответственности в организации.

5. Коммуникации в системе менеджмента: виды, каналы, барьеры и эффективность информационного обмена.

6. Сущность, виды и функции контроля в управленческом цикле; инструменты и методы контроллинга.

7. Административно-распорядительные методы управления: состав, характеристика и сфера применения.

8. Экономические методы управления: сущность, инструменты и механизм воздействия.

9. Социально-психологические методы управления: характеристика, инструменты и роль в управлении коллективом.

10. Психологические аспекты управления: структура личности работника; психология деятельности менеджера.

11. Организационная культура: содержание, структура, функции и методы формирования.

12. Теории лидерства: сравнительный анализ понятий «лидер» и «менеджер»; роль лидерства в эффективности управления.

13. Стиль руководства: типология, факторы детерминации и параметры оценки эффективности.

14. Конфликтология в менеджменте: природа, типология, динамика и методы разрешения организационных конфликтов.

15. Управление стрессом: природа профессионального стресса, диагностика и технологии его преодоления.

16. Теоретические модели и практический алгоритм управления организационными изменениями.

17. Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений.

18. Социальная ответственность бизнеса и профессиональная этика менеджмента.

19. Инновационный менеджмент: управление процессами создания и внедрения нововведений.

20. Оценка эффективности системы менеджмента: критерии, показатели и методы анализа.

7.2. Маркетинг

21. Сущность, цели и задачи маркетинга. Концепции управления маркетингом и современные тенденции его развития.

22. Государственное регулирование маркетинга. Консьюмеризм и инвайронментализм как факторы, влияющие на деятельность компаний.

23. Анализ маркетинговой среды. Оценка факторов микросреды и макросреды организации.

24. Маркетинговая информационная система (МИС). Классификация информации и источников, виды МИС и их оптимизация.

25. Информационные технологии в маркетинге. Роль Internet и компьютерных систем в сборе и обработке данных.

26. Сущность маркетинговой системы. Основные свойства и элементы маркетинговой системы предприятия.

27. Изучение рынков и спроса. Анализ потребителей, конкурентов и классификация видов спроса.

28. Управление маркетингом. Механизм, функции и принципы организации маркетинговой деятельности.

29. Бюджет и план маркетинга. Методы разработки бюджета и структура маркетингового плана.

30. Организация маркетинговой деятельности. Структура маркетинговых служб, контроль и оценка их эффективности.

31. Маркетинговые исследования. Методология, методы, этапы проведения и структура отчета о результатах.

32. Товарная политика. Классификация товаров, жизненный цикл товара и разработка новых продуктов.

33. Управление продуктом. Концепция товара, ассортиментная политика и управление торговыми марками.

34. Поведение потребителей. Модели принятия решений и факторы, влияющие на покупателей.

35. Сегментация и позиционирование. Критерии разделения рынка на сегменты и выбор стратегии позиционирования.

36. Ценовая политика. Принципы, методы ценообразования и стратегии установления цен.

37. Сбытовая политика (дистрибуция). Каналы распределения товаров, их структура и организация сбыта.

38. Комплекс маркетинговых коммуникаций. Реклама и связи с общественностью (PR): сущность, виды и задачи.

39. Стимулирование сбыта. Инструменты продвижения продаж и методы прямого маркетинга.

40. Международный маркетинг. Специфика деятельности на внешних рынках и этапы выхода на международную арену.

7.3. Управление персоналом

41. Персонал как объект управления. Место и роль управления персоналом в общей системе управления предприятием.

42. Принципы управления персоналом. Принципы организации

эффективной работы в трудовом коллективе.

43. Разделение и координация труда. Организация разделения труда и аспекты согласования деятельности в компании.

44. Уровни развития кадровой службы. Характеристика этапов становления и функциональной сложности HR-подразделения.

45. Уровни аппарата управления. Характеристика основных иерархических уровней управленческой структуры.

46. Кадровое обеспечение. Методы формирования кадрового состава и реализации кадровой политики.

47. Правовое обеспечение управления персоналом. Нормативно-правовая база регулирования трудовых отношений.

48. Информационное обеспечение HR-системы. Информационные потоки и базы данных в управлении персоналом.

49. Техническое обеспечение HR-системы. Технологии и программное обеспечение для автоматизации кадровых процессов.

50. Подбор, расстановка и перемещение персонала. Система кадрового движения, факторы текучести и адаптация руководящих кадров.

51. Работа с кадровым резервом. Этапы формирования и подготовки кадрового резерва организации.

52. Управление карьерой. Виды профессиональной карьеры и технологии ее планирования.

53. Наем и отбор персонала. Источники привлечения, методы оценки и отбора кандидатов на вакансии.

54. Обучение и развитие персонала. Проблемы, задачи, методы и формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

55. Адаптация персонала. Цели, этапы процесса адаптации и система профориентации новых сотрудников.

56. Мотивация трудовой деятельности. Механизм мотивации, содержательные и процессуальные теории мотивации.

57. Современные проблемы мотивации. Актуальные тенденции в формировании систем мотивации персонала.

58. Принятие кадровых решений. Сущность, процесс принятия и оценка эффективности реализации кадровых решений.

59. Оценка персонала. Принципы, критерии и методы оценки сотрудников предприятия.

60. Анализ эффективности системы управления персоналом. Методология оценки, аудит персонала и подходы к анализу HR-системы.

7.4. Стратегический менеджмент

61. Сущность стратегического менеджмента. Принципы стратегического менеджмента. Развитие бизнеса и стратегия организации. Этапы разработки

стратегии

62. Структура внешней среды. Классификация факторов внешней среды. Методы стратегического анализа внешней среды.

63. Структура среды прямого воздействия. Модель 5-ти сил Портера (5 движущих сил конкуренции).

64. Структура среды косвенного воздействия. PEST-анализ.

65. Структура факторов внутренней среды. Анализ «цепочки ценностей»

66. Выявление конкурентов. Направления анализа. Классификация конкурентов. Факторы конкурентоспособности товара и фирмы. Оценка конкурентоспособности. SNW-анализ

67. Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Матрица возможностей. Матрица угроз. Построение матрицы SWOT-анализа.

68. Понятие и элементы миссии компании. Конструкция миссии. Понятие стейкхолдеров. Ожидания стейкхолдеров как основа целевой установки компании. Отражение в миссии ожиданий стейкхолдеров.

69. Сущность и классификация целей. Количественные и качественные цели. Иерархия целей. Метод построения целей и задач.

70. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках.

71. Стратегия дифференциации (фокусирования на продукте). Особенности стратегии дифференциации.

72. Стратегия фокусирования (фокусирования на сегменте). Особенности стратегии фокусирования

73. Стратегия усиления позиций на рынке.

74. Стратегия развития продукта. Стратегия развития рынка.

75. Стратегия обратно идущей вертикальной интеграции. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

76. Стратегия концентрической диверсификации. Стратегия горизонтальной диверсификации. Стратегия конгломеративной диверсификации.

77. Стратегия сокращения издержек. Стратегия сжатия. Стратегия «сбора урожая». Стратегия ликвидации

78. Факторы, влияющие на выбор стратегии международного развития. Экспорт. Дочернее предприятие. Совместное предприятие. Франчайзинг. Лицензирование. Оффшорное производство.

79. Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка – рост рынка» (матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (матрица General Electric / McKinsey (GE)).

80. Методы оценки стратегий. Критерии оценки приемлемости стратегии.

7.5. Бизнес-планирование

81. Сущность бизнес-планирования. Роль и место бизнес-планирования в управлении производственным предприятием.

82. Бизнес-план как инструмент управления. Связь операционной деятельности предприятия с процессом планирования.

83. Классификация и объекты бизнес-планирования. Виды бизнес-планов и их роль в реализации стратегии развития.

84. Система планирования на предприятии. Роль и место планирования как функции управления.

85. Теоретические основы планирования. Объекты, предмет и временные горизонты (перспективное, текущее) планирования.

86. Система планов предприятия. Взаимосвязь перспективного, среднесрочного, текущего планирования и бизнес-плана.

87. Стандарты разработки бизнес-плана. Отличия от технико-экономического обоснования (ТЭО), этапы планирования и цикл Деминга.

88. Управление процессом бизнес-планирования. Субъекты планирования, участники команды и этапы реализации бизнес-плана.

89. Управление аналитическими разделами бизнес-плана. Методика подготовки аналитической части для производственного предприятия.

90. Информационное обеспечение бизнес-планирования. Источники информации, информационные потоки и влияние цифровизации на базу данных.

91. Анализ рыночной конъюнктуры. Прогнозирование макроэкономических тенденций и деятельности конкурентов.

92. Маркетинговая стратегия в бизнес-плане. Анализ рынка сбыта, потребителей и внешних факторов, влияющих на продажи.

93. Управление разработкой инвестиционного бизнес-плана. Координация процесса составления ключевых разделов проекта.

94. Производственный и организационный план. Методика составления разделов, описывающих производство и структуру компании.

95. Финансовое планирование и оценка рисков. Разработка финансового плана и анализ рисков инвестиционного проекта.

96. Назначение и типология бизнес-плана. Цели, задачи, принципы разработки и роль IT-технологий в его создании.

97. Управление реализацией бизнес-плана. Организационно-правовое обеспечение проекта: выбор ОПФ, структуры, налоговой политики и персонала.

98. Сетевое планирование проектов. Построение сетевых моделей, расчет параметров графика и их оптимизация.

99. Оценка эффективности бизнес-проекта. Расчет ключевых финансовых показателей (NPV, IRR, срок окупаемости) и точки безубыточности.

100. Анализ рисков проекта. Оценка чувствительности параметров и методы страхования рисков с использованием программных продуктов.

VIII. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Астахова, Н. И. Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20190-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582922>
2. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 293 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18435-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585328>
3. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Лукичевой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583463>
4. Маркетинг. Практический курс : учебник для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18044-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/600418>
5. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21715-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582871>
6. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582749>
7. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20315-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584718>
8. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21977-7. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590785>

9. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583502>

10. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582972>

11. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598461>

12. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583225>

13. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587449>

Дополнительная литература

14. Теория менеджмента : учебник для вузов / под редакцией Л. С. Леонтьевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21695-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582870>

15. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582951>

16. Менеджмент : учебник для вузов / ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582921>

17. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика : учебник для вузов / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 181 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05522-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585606>

18. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17986-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584730>

19. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С. Г. Божук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08764-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584368>

20. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586324>

21. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588625>

22. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582694>

23. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585127>

24. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/585455>

25. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583996>

26. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20234-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584388>

27. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583413>

IX. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Официальный интернет-портал правовой информации - <http://pravo.gov.ru>

2. Сервер органов государственной власти Российской Федерации - <http://www.gov.ru>

3. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>

4. ПРАЙМ-ТАСС экономической информации - <http://www.prime-tass.ru>.

5. РБК (РосБизнесКонсалтинг) - <http://www.rbc.ru>

6. Ассоциация менеджеров России - <https://amr.ru/>

7. Российская газета - <http://www.rg.ru>

8. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>

9. Информационно-правовой портал «Гарант» - <http://www.garant.ru>

Разработчик:

И.о.заведующего кафедрой

«Менеджмент и экономика» _____ О.А. Пахомова

Приложение 1. Образец тестовых заданий для вступительного испытания

Ниже приведены примеры заданий, аналогичных тем, которые будут включены в экзаменационный билет (тестирование). Каждое задание оценивается в 4 балла (верный ответ – 4 балла, неверный – 0). Итоговая сумма – от 0 до 100 баллов.

Раздел 1. Теория менеджмента (задания 1–5)

1. Когда менеджмент отделился от собственности и выделился в особый вид профессиональной деятельности?

- а) в XX в.
- б) на рубеже XIX–XX вв.
- в) в XIX в.
- г) на рубеже XX–XXI в.

2. Один из основоположников теории менеджмента, впервые установивший состав основных функций управления:

- а) Э. Мэйо;
- б) Г. Форд;
- в) А. Файоль;
- г) М. Вебер.

3. В процессе делегирования субъект власти не передает объекту:

- а) власть;
- б) полномочия;
- в) обязанности;
- г) ответственность.

4. Каким образом могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

- а) вертикальными связями;
- б) горизонтальными связями;
- в) функциональными связями;
- г) линейными связями.

5. Какие группы факторов учитываются в мотивационной модели Ф. Герцберга:

- а) комплексные;
- б) социальные и мотивирующие;
- в) ожидания и социальной справедливости;
- г) гигиенические и мотивационные.

Раздел 2. Маркетинг (задания 6-10)

6. К какой задаче маркетинга относится выход на новый рынок?

- а) к оперативной задаче;
- б) к тактической задаче;
- в) к исполнительской задаче;
- г) к стратегической задаче.

7. Какую стратегию охвата рынка следует использовать при однородности товаров фирмы?

- а) недифференцированный маркетинг;
- б) дифференцированный маркетинг;
- в) массовый маркетинг;
- г) концентрированный маркетинг.

8. Жизненный цикл товара – это:

- а) интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;
- б) интервал времени, в котором спрос на товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;
- в) совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж;
- г) процесс развития продаж товара и получение прибыли.

9. Какой из перечисленных элементов не входит в комплекс маркетинга (4P)?

- а) цена (Price);
- б) продукт (Product);
- в) продвижение (Promotion);
- г) персонал (Personnel).

10. Позиционирование товара – это:

- а) физическое размещение товара на полке магазина;
- б) формирование у потребителя определенного образа и места товара среди конкурентов;
- в) определение только цены товара;
- г) разработка упаковки.

Раздел 3. Стратегический менеджмент (задания 11–15)

11. Миссия фирмы – это:

- а) максимизация прибыли;
- б) внешнее предназначение фирмы;
- в) цель, связанная со снижением издержек;

г) мотивация ее персонала.

12. В отличие от стратегии, тактика

- а) предлагает план действий для достижения цели;
- б) устанавливает правила и директивы, относительно которых оцениваются все действия;
- в) определяет конкретные шаги, которые необходимо сделать;
- г) предполагает этапы тактического управления.

13. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- а) SWOT-анализ;
- б) STER-анализ;
- в) Spase – анализ;
- г) Управленческий анализ.

14. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

15. Стратегическая зона хозяйствования — это ...

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) свободная экономическая зона;
- г) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить выход).

Раздел 4. Управление персоналом (задания 16–20)

16. Какие виды карьеры можно выделить в процессе карьерного движения?

- а) властная, квалификационная, профессиональная, реальная;
- б) статусная, властная, образовательная, перспективная;
- в) квалификационная, статусная, властная, монетарная;
- г) властная, монетарная, статусная, образовательная.

17. Партисипативность – это

- а) распределение прибыли в связи с ростом производительности;
- б) проектирование и перепроектирование работ;
- в) вовлечение работников в анализ проблем организации и их решения;
- г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам.

18. Стиль управления персоналом, который имеет следующие характеристики: «единоличное изъятие воли при наличии управленческих функций у руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:

- а) авторитарный;
- б) автономный;
- в) сопричастный;
- г) демократический.

19. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка профессиональных навыков;
- в) графический тест;
- г) астрологический прогноз.

20. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:

- а) избежания ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников.

Раздел 5. Бизнес-планирование (задания 21–25)

21. Что такое бизнес-план?

- а) краткое описание идеи бизнеса;
- б) подробный документ, описывающий цели, стратегию, ресурсы и ожидаемые результаты проекта;
- в) только финансовый отчет;
- г) список сотрудников компании.

22. Что такое «анализ чувствительности» проекта?

- а) оценка эмоционального состояния команды проекта;
- б) исследование того, как изменение ключевых параметров (цены, объем продаж, затраты) влияет на итоговые финансовые результаты;
- в) анализ чувствительности рынка к рекламе;
- г) оценка чувствительности оборудования к перепадам напряжения.

23. Что такое «операционный рычаг» (операционный левиредж)?

- а) использование тяжелой техники в производстве;
- б) соотношение постоянных и переменных затрат и его влияние на прибыль при изменении объема продаж;
- в) рычаг, который открывает склад;
- г) использование кредитных средств для закупки оборудования.

24. Пессимистический сценарий в финансовом моделировании – это:

- а) сценарий, при котором компания получает максимальную прибыль;
- б) сценарий, который никогда не рассматривается;
- в) сценарий, основанный на самых неблагоприятных предположениях о продажах и затратах;
- г) сценарий, в котором не учитываются налоги.

25. GAP-анализ в бизнес-планировании используется для:

- а) анализа конкурентов;
- б) расчета точки безубыточности;
- в) оценки квалификации персонала;
- г) выявления разрыва между текущим состоянием компании и желаемым будущим состоянием.

ОТВЕТЫ НА ДЕМО-ЗАДАНИЯ

№	Ответ	№	Ответ	№	Ответ
1	б	10	б	19	б
2	в	11	б	20	г
3	г	12	в	21	б
4	б	13	а	22	б
5	г	14	б	23	б
6	г	15	г	24	в
7	а	16	в	25	г
8	в	17	в		
9	г	18	а		