

**ЧОУ ВО «КАЗАНСКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Г.ТИМИРЯСОВА (ИЭУП)»**

«УТВЕРЖДАЮ»

Председатель приемной комиссии

Тимирязева А.В. Тимирязева

« 21 » октября 2021 г.

**ПРОГРАММА ВСТУПИТЕЛЬНЫХ ИСПЫТАНИЙ  
ДЛЯ ПОСТУПАЮЩИХ В МАГИСТРАТУРУ**

**по направлению 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. АННОТАЦИЯ.....	3
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	3
3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ.....	7
4. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ.....	9
5. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ВСТУПИТЕЛЬНОМУ ИСПЫТАНИЮ.....	9
6. ОБРАЗЕЦ ТЕСТА.....	14

## **1. АННОТАЦИЯ**

Программа вступительных испытаний создана на основе федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по программам бакалавриата.

Лица, имеющие высшее образование (степень «бакалавр» или квалификацию «специалист»), могут продолжить обучение в магистратуре направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Они зачисляются в магистратуру по профилю направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» по результатам вступительного испытания в форме письменного тестирования.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ**

### ***Тема 1. Основы менеджмента***

Становление и развитие теории и практики менеджмента. Школа научного управления. Административная (классическая) школа. Школа человеческих отношений. Школа науки управления (количественная школа). Современные подходы в менеджменте: системный, процессный, ситуационный.

Организация как социально-экономическая система. Внешняя среда организации: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Элементы внутренней среды организации, их взаимосвязь.

Основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль. Взаимосвязь функций в процессе управления.

Понятие и сущность планирования. Виды планирования. Этапы процесса планирования. Стратегическое планирование: анализ внешней и внутренней среды организации; целеполагание; выбор стратегии.

Организация как функция управления. Понятие и типы организационных структур. Механистические структуры: линейная, функциональная, дивизиональная. Адаптивные структуры: матричная, проектная, сетевая. Процессы централизации и децентрализации при построении организационной

структуры. Полномочия и ответственность. Типы полномочий. Делегирование полномочий. Проблема эффективности при распределении полномочий.

Мотивация как функция управления. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Понятие и сущность контроля в организации. Виды контроля. Этапы процесса контроля. Современный контроль с использованием информационных технологий.

Понятие и сущность коммуникаций. Внешние и внутренние коммуникации. Межличностные и организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Коммуникационные барьеры.

Понятие и виды групп в организации. Этапы развития групп. Формальные и неформальные группы в организации. Особенности управления неформальными группами.

Власть и влияние. Формы власти. Понятие лидерства. Основные теории лидерства. Теория лидерских качеств. Теории лидерского поведения. Ситуационные теории лидерства. Классификация стилей руководства.

Понятие, признаки и виды конфликтов в организации. Источники возникновения конфликтов. Методы управления конфликтами: структурные, межличностные.

Эффективное управление. Факторы и критерии эффективности. Методы оценки эффективности управления.

## ***Тема 2. Организационное поведение***

Личность и ее развитие в организации. Организационные и индивидуальные факторы, влияющие на поведение сотрудников.

Оценка поведения сотрудников в организации. Цели, виды и методы оценки сотрудников в организации. Оценка и вознаграждение поведения сотрудников.

Групповые структуры: ролевая, статусная. Формирование команды: управленческие модели и методы. Алгоритм и методы ведения деловых

переговоров. Понятие и функции организационной культуры. Организационное поведение и национальная культура.

### ***Тема 3. Теория организации***

Понятие и признаки организации. Организация как система. Организация как процесс. Классификация организаций.

Система законов организации. Основопологающие законы: закон синергии. Законы формы: закон композиции; закон формации; закон информатизации; закон соответствия. Законы содержания: закон итерации; закон единства; закон онтогенеза; закон самосохранения.

Статический и динамический типы организации. Принципы приоритета и соответствия. Принципы рационализации.

### ***Тема 4. Менеджмент и маркетинг***

Понятие и функции маркетинга. Этапы развития маркетинга. Концепции маркетинга. Маркетинг как система. Маркетинговая среда. Система маркетинговой информации.

Управление маркетингом. Процесс маркетингового планирования. Организация маркетинговой деятельности на предприятии.

Методы сегментирования рынка. Позиционирование товара.

Методы комплексного исследования рынка и прогнозирования его емкости. Товар и его коммерческие характеристики. Концепция продукта. Поведение потребителя. Инструментарий маркетинга. Выбор маркетинговой стратегии фирмы.

### ***Тема 5. Управленческие решения***

Понятие и виды управленческих решений. Технология разработки управленческих решений: диагностика ситуации; постановка цели; определение критериев принятия решения; определение набора альтернатив; выбор оптимального решения. Контроль и ответственность при реализации

управленческих решений. Оценка качества и эффективности управленческих решений.

### ***Тема 6. Основы предпринимательской деятельности***

Предпринимательство: виды и характерные черты. Основные компоненты предпринимательства: личностный, экономический, организационно-экономический. Становление и развитие форм предпринимательства. Малое и среднее предпринимательство и его особенности.

Особенности развития малых и средних предприятий в Республике Татарстан. Системы государственного регулирования и государственной поддержки предпринимательства в Российской Федерации и в Республике Татарстан. Хозяйственный риск в предпринимательской деятельности. Анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности.

### ***Тема 7. Управление человеческими ресурсами***

Человеческие ресурсы: понятие и подходы к определению его содержания. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами (кадры – персонал – человеческие ресурсы). Цели, задачи и методы управления человеческими ресурсами. Состав и характеристика функций управления человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

### ***Тема 8. Бизнес-планирование***

Понятие, цели и задачи бизнес-планирования. Технология разработки бизнес-плана. Учет состояния и изменения факторов макро- и микросреды в планировании. Структура бизнес-плана и характеристика его основных разделов. Анализ чувствительности проекта.

### ***Тема 9. Логистика в системе менеджмента***

Понятие и сущность логистики. Классификация запасов, виды движения запасов, положительные и отрицательные стороны запасов. Основные показатели состояния запасов. Функции и операции в логистике снабжения. Стратегические задачи логистики снабжения, рычаг снабжения, пути снижения затрат на закупки, классификация логистических затрат.

Особенности различных видов транспортировки, выбор способа транспортировки. Классификация грузов и способы их транспортировки. Транспортные услуги в цепях поставок, особенности и виды транспортных документов.

Принципы рациональной организации производственного процесса как логистического процесса. Концепция "just-in-time" как философия непрерывного совершенствования производственных процессов.

Задачи и функции логистики распределения, маркетинг и логистика области взаимодействия. Участники сети распределения, логистические посредники.

Управление заказами (логистическая составляющая), логистический сервис, уровень обслуживания потребителей, концепция «ценности для клиента».

### **3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Вступительное испытание начинается строго в установленное расписанием время.

Вступительное испытание проводится в форме компьютерного тестирования. На выполнение заданий вступительного испытания отводится 60 минут. Вступительное испытание предполагает решение 25 тестовых заданий закрытого типа, в которых нужно выбрать один правильный ответ из нескольких предложенных.

Вступительное испытание проводится очно или с использованием дистанционных технологий по усмотрению поступающего.

Вступительные испытания с использованием дистанционных технологий проводятся при условии идентификации личности поступающего при сдаче ими вступительных испытаний в соответствии с Порядком проведения вступительных испытаний.

Поступающий до начала прохождения вступительного испытания принимает решение о способе сдачи вступительных испытаний – очно или с использованием дистанционных технологий. В случае сдачи вступительного испытания с использованием дистанционных технологий, поступающий до прохождения вступительного испытания подает заявление в приемную комиссию о намерении сдавать вступительное испытание с использованием дистанционных технологий.

При очном проведении вступительного испытания и проведении вступительного испытания с использованием дистанционных технологий используются одинаковые материалы вступительных испытаний.

Лица, не прошедшие вступительное испытание по уважительной причине (болезнь или иные обстоятельства, подтвержденные документально), допускаются к сдаче вступительного испытания в другой группе или в резервный день.

Во время проведения вступительного испытания их участникам запрещается иметь при себе и использовать:

- справочную, учебно-методическую литературу и другие вспомогательные материалы, в том числе интернет-ресурсы;
- пользоваться любыми средствами связи.

Результаты вступительного испытания объявляются на официальном сайте и в личном кабинете абитуриента не позднее третьего рабочего дня после проведения вступительного испытания.



#### **4. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВСТУПИТЕЛЬНОГО ИСПЫТАНИЯ**

Общая оценка за вступительное испытание выставляется в итоговых баллах по 100-балльной шкале. Вступительные испытания проводятся в форме тестирования. Каждый вариант тестов состоит из 25 вопросов и представляют собой тестовые задания, в которых нужно выбрать один ответ из нескольких предложенных.

Каждый правильный ответ оценивается в 4 балла. Максимальное количество баллов на вступительных испытаниях составляет 100 баллов, минимальное количество баллов – 40 баллов.

#### **5. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ВСТУПИТЕЛЬНОМУ ИСПЫТАНИЮ**

##### ***Тема 1. Основы менеджмента***

1. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник[Электронный ресурс] / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>.

2. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Гуськов Ю.В., 2-е изд., стереотипное - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 264 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>.

3. Егоршин, А. П. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 350 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

4. Одинцов, А.А. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 210с. Режим доступа: <https://urait.ru>

5. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Титов, В. Н. Суханова, Г. Н. - Гриф УМО ВО, год: 2019.

## ***Тема 2. Организационное поведение***

1. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю. Н. Лапыгин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

2. Резник, С. Д. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / С.Д. Резник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

3. Спивак, В.А. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / В.А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 207с. Режим доступа: <https://urait.ru>

## ***Тема 3. Теория организации***

1. Баранников, А.Ф. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник / А.Ф. Баранников. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

2. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 360с.

3. Попова, Е.П. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 338с.

## ***Тема 4. Менеджмент и маркетинг***

1. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л.А. Данченко [и др.]; под редакцией Л.А. Данченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 486с. Режим доступа: <https://urait.ru>

2. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 336 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

3. Тимофеев, М. И. Маркетинг [Электронный ресурс]: учеб. пособие / М.И. Тимофеев. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 223 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

4. Логунцова, И. В. Маркетинг территорий: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Логунцова, И. В., Малькова, И. В. - Гриф УМО ВО, год: 2019.

### ***Тема 5. Управленческие решения***

1. Балдин, К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. – 496с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

2. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 384с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

3. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для вузов / В.И. Бусов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 254с. Режим доступа: <https://urait.ru>

4. Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 196 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

### ***Тема 6. Основы предпринимательской деятельности***

1. Резник, С. Д. Основы предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебник / С.Д. Резник, А.В. Глухова, А.Е. Черницов; под общ. ред. С.Д.Резника - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 287 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

2. Харитонова, Т.В. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / Т.В. Харитонова. - М.: Дашков и К, 2017. - 296 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

3. Чеберко, Е.Ф. Основы предпринимательской деятельности: учебник и практикум для вузов / Е.Ф. Чеберко. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 219с. Режим доступа: <https://urait.ru>

### ***Тема 7. Управление человеческими ресурсами***

1. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М.: Юнити-Дана, 2015. – 192с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

2. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников; под редакцией Н.А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 270с. Режим доступа: <https://urait.ru>

3. Жариков, С.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков. — М.: ИНФРА-М, 2018.— 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами[Электронный ресурс]: Учебник / Л.В. Карташова. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

5. Лифшиц, А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.С. Лифшиц. — М.: ИНФРА-М, 2018.— 266 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

### ***Тема 8. Бизнес планирование***

1. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев [и др.]; под ред. В.З. Черняк, Г.Г. Чараев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

2. Купцова, Е.В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е.В. Купцова, А.А. Степанов. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 435с. Режим доступа: <https://urait.ru>

3. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — М.: ИНФРА-М, 2018.— 288 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

4. Орлова, П. И. Бизнес-планирование: учебник для бакалавров / П. И. Орлова; под ред. М. И. Глухой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К°, 2015. - 285с.

### ***Тема 9. Логистика в системе менеджмента***

1. Александров, О. А. Логистика [Электронный ресурс]: учеб. пособие / О.А. Александров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 217 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

2. Логистика [Электронный ресурс]: учебник / под ред. Б.А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

3. Логистика: учебник для вузов / В.В. Щербаков [и др.]; под редакцией В.В. Щербакова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 387с. Режим доступа: <https://urait.ru>

4. Неруш, Ю. М. Логистика: 5-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Неруш, Ю. М., Неруш А. Ю. - Гриф УМО ВО, 2019.

## 6. ОБРАЗЕЦ ТЕСТА

### 1. Что представляют собой управленческие функции?

- а) цели, задачи, структура, методы
- б) планирование, организация, мотивация, контроль
- в) потребители, конкуренты, поставщики
- г) технологические и социокультурные факторы, состояние экономики

### 2. В теории и практике менеджмента к объектам управления в организации можно отнести...

- а) специалистов бухгалтерии
- б) инфляционные процессы в экономике
- в) государственные органы
- г) генеральный директор

### 3. К какой зоне матрицы SWOT-анализа относится показатель «высокий уровень конкуренции в отрасли»?

- а) сильные стороны
- б) слабые стороны
- в) возможности
- г) угрозы

### 4. Характеристиками внешней среды организации являются...

- а) активность внешней среды
- б) эффективность внешнего окружения
- в) степень определенности внешней среды

### 5. По формам собственности имущество предприятия может быть...

- а) общественным
- б) частным
- в) государственным

### 6. Одна из основных функций заработной платы...

- а) производственная
- б) стоимостная
- в) инвестиционная
- г) стимулирующая

### 7. К формам власти относится...

- а) власть, основанная на принуждении и власть, основанная на вознаграждении
- б) экспертная власть и эталонная власть
- в) законная власть
- г) все перечисленные

**8. В соответствии с поведенческой теорией лидерства К. Левина, руководитель, который единолично принимает решение и извещает о нем подчиненных, является ...**

- а) демократом
- б) автократом
- в) новатором
- г) либералом

**9. Теории мотивации, направленные на определение перечня и структуры потребностей людей, называются ...**

- а) содержательные теории мотивации
- б) процессуальные теории мотивации
- в) динамические теории мотивации
- г) гигиенические теории мотивации

**10. Что НЕ относится к элементам конфликта?**

- а) причины
- б) оппоненты
- в) структура
- г) инцидент

**11. Основные требования к управленческим решениям?**

- а) эффективность
- б) параллельность
- в) пропорциональность

**12. По виду или назначению предпринимательская деятельность, НЕ может быть...**

- а) производственной
- б) коммерческой
- в) некоммерческой
- г) финансовой

**13. Субъектами предпринимательства могут быть...**

- а) только отдельные частные лица;
- б) только объединения партнеров;
- в) как отдельные частные лица, так и объединения партнеров.

**14. Раздел бизнес-плана, содержащий основные положения бизнес-плана, убедительные доводы в пользу его выгоды и являющийся рекламой проекта, называется:**

- а) маркетинговый план
- б) показатели экономической эффективности инвестиционного проекта
- в) резюме
- г) план рекламы

**15. В качестве количественного метода бизнес-планирования можно назвать ...**

- а) метод экспертных оценок
- б) метод интуитивного подбора вариантов
- в) метод «Дельфи»
- г) метод имитационного моделирования

**16. Представительскими функциями в муниципальном образовании наделяется ...**

- а) глава муниципального образования
- б) местная администрация
- в) муниципальная избирательная комиссия

**17. Миссия муниципального управления ...**

- а) повышение уровня и качества жизни населения муниципального образования
- б) развитие инфраструктуры муниципального образования
- в) формирование кадрового резерва

**18. Лидерство – это:**

- а) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
- б) способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле;
- в) поведение индивида, который вносит изменения или возмущение в поведение другого индивида;
- г) процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать для достижения собственной цели.

**19. Согласно теории менеджмента цели организации должны соответствовать требованию...**

- б) статичности
- в) сложности
- г) консервативности

**20. В теории менеджмента методы прогнозирования подразделяются на...**

- а) количественные и качественные
- б) основные и производные
- в) простые и интегральные
- г) экономические и организационные



**21. Наиболее адаптивной к изменениям рынка является такая организационная структура как...**

- а) проектная
- б) линейная
- в) функциональная
- г) линейно-функциональная

**22. В ходе работы начальник цеха обнаружил, что его подразделение отстает от плана по выпуску продукции. Это элемент реализации \_\_\_\_\_ контроля**

- а) текущего
- б) предварительного
- в) заключительного
- г) тотального

**23. В практике менеджмента управленческий принцип единоначалия нарушен в \_\_\_\_\_ организационной структуре управления**

- а) матричной
- б) линейной
- в) линейно-функциональной
- г) функциональной

**24. Компания занимается производством молочной продукции, в том числе, производит спреды. Данные о продажах спредов компании и ее конкурентов приведены в таблице:**

	Продажи, млн руб.	Количество конкурентов	Продажи основных конкурентов	Темп роста рынка, %
Спреды	12,8	4	12,2 / 10,0 / 9,5	18

**Используя матрицу БКГ, определите позицию спредов в портфеле компании**

- а) звезды
- б) дойные коровы
- в) собаки
- г) дикие кошки

**25. Благодаря управленческому решению организации удалось уменьшить арендную плату офисного помещения на 20 тыс. руб. в текущем году. Затраты на подготовку и реализацию решения составили 1 тыс. руб.**

Экономическая эффективность данного управленческого решения составила \_\_\_\_\_ %.

- а) 1000;
- б) 2000;
- в) 200;
- г) 500.

**Таблица правильных ответов к тесту**

Номер вопроса	Правильный ответ
1	б
2	а
3	г
4	в
5	а
6	г
7	г
8	б
9	а
10	в
11	а
12	в
13	в
14	в
15	г
16	а
17	а
18	а
19	а
20	а
21	а
22	а
23	а
24	а
25	б