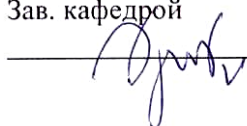


Негосударственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Институт непрерывного образования»

Рассмотрено
на заседании кафедры экономики и управления
(протокол от 02.02.2015 г. № 1)
Зав. кафедрой



В.И. Коробко
02 февраля 2015 г.



Ректор НОУ ВПО «ИНО»

Цветлюк Л.С.
03 февраля 2015 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
**«Теория и механизмы современного государственного и
муниципального управления»**

для направления подготовки

38.04.04. «Государственное и муниципальное управление»,
профиль подготовки (программа) «Муниципальное управление»
(квалификация – магистр)

Москва, 2015

Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

- формирование у обучающихся общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по данному направлению подготовки магистров.

Задачи дисциплины и профессиональной деятельности выпускников:
в области организационно-управленческого вида профессиональной деятельности:

- осуществление стратегического управления в интересах общества и государства (общественное служение), включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;
- проведение анализа экономического состояния отраслей бюджетного сектора, отдельных организаций, определение экономических последствий подготавливаемых или принятых решений;
- проведение кадровой политики и кадрового аудита, формирование коллектива и организацию коллективной работы, умение максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;
- улучшение деятельности сотрудников организации на основе личного примера, умения обучаться и совершенствовать работу с учетом опыта и новых идей, проявления лидерских качеств, умения принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, оценивать последствия исполнения решений;
- организация взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами);

в области административно-технологического вида профессиональной деятельности:

- применение законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе подготовка проектов нормативных правовых актов, их технико-экономическое обоснование;
- оптимизация деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке;

в области консультационной и информационно-аналитической деятельности:

- консультирование государственных, некоммерческих и хозяйственных организаций;
- формирование баз данных, оценка их полноты и качества, применение этих данных для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;

- применение вычислительной техники, информационно-коммуникационных технологий, математических и статистических методов при решении управленческих задач, в целях информационного обеспечения государственного и муниципального управления;
- разработка административных регламентов, проектов должностных регламентов государственных и муниципальных служащих, должностных обязанностей сотрудников организаций;

в области проектной деятельности:

- составление прогнозов развития организаций, учреждений и отдельных отраслей и предприятий, регионов (с учетом имеющихся социальных, экологических проблем, соблюдения требований безопасности);
- разработка программ социально-экономического развития федерального, регионального и местного уровня;
- обоснование и анализ исполнения социальных и экономических программ, с использованием методов проектного анализа;
- разработка технико-экономического обоснования и определение вероятной эффективности инвестиционных проектов, в том числе и в социальной сфере;

в области научно-исследовательской и педагогической деятельности:

- участие в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготовка обзоров и аналитических исследований по отдельным темам специализации;
- подготовка и апробация отдельных образовательных программ и курсов, представление результатов исследований для других специалистов.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общекультурные компетенции (ОК):

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- способностью к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2);

- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа магистратуры:

организационно-управленческая деятельность:

- владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);
- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);
- способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3);
- владением способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);

административно-технологическая деятельность:

- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5);
- способностью понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции (ПК-6);
- способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);
- владением принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (ПК-8);
- владением навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9);
- способностью вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-10);

консультационная и информационно-аналитическая деятельность:

- способностью осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников (ПК-11);
- способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-13);

проектная деятельность:

- способностью систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления (ПК-14);
- способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации (ПК-15);
- способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях (ПК-16);
- способностью использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ (ПК-17);

научно-исследовательская и педагогическая деятельность:

- владением методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований (ПК-18);
- владением методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20).

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к базовой части цикла Б 1.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

№	Темы (разделы) дисциплины	Общий объем, академ. часы, ЗЕ	Объем контактной работы с преподавателем, академ. часы		Объем самост. работы обучающихся, академ. часы
			Объем лекционных занятий, академ. часы	Объем практических занятий, академ. часы	
1.	Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса	20	2	5	13
2.	Тема 2. Сущность и содержание теории управления Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	20	2	5	13
3.	Тема 3. Общее управление государственной или муниципальной организацией как системой Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	20	2	5	13

4.	Тема 4. Планирование как функция управления. Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	20	2	5	13
5.	Тема 5. Управление (руководство) государственной или муниципальной организацией в целом. Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	21	3	5	13
6.	Тема 6. Мотивация и контроль как функции управления. Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	21	3	5	13
7.	Тема 7. Инфраструктура менеджмента. Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	20	3	5	12
8.	Тема 8. Управленческие решения в системе ГМУ. Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке.	20	3	5	12
	Итого:	162	20	40	102
	Контроль:	18			
	Итого часов с контролем:	180			
	Итого зачетных единиц (ЗЕ):	5			
Вид контроля по дисциплине: экзамен в 1 семестре					

4. Содержание программы учебной дисциплины

Тема 1. Введение. Содержание и задачи курса

Необходимость изучения курса. Сущность теории управления и его содержание. Цели и задачи менеджера. Продукт и результата управленческого труда. Необходимость эффективного управления предприятия.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 2. Сущность и содержание теории управления

Понятие и содержание менеджмента. Сущность, цели, задачи, объект, субъект менеджмента. Школы и модели менеджмента. Основные теории и тенденции развития современного ГМУ.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 3. Общее управление государственной или муниципальной организацией как системой

Понятие организации как системы в различных аспектах. Виды, миссия, цели, принципы, основные и методы управления в организации. Внешняя и внутренняя среда, жизненный цикл организации.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 4. Планирование как функция управления

Основные функции управления организации. Понятие планирования. Сущность стратегического планирования. Алгоритм стратегического планирования. Виды стратегий.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 5. Управление (руководство) государственной или муниципальной организацией в целом

Организационные структуры управления (ОСУ): принципы и методы построения. Основные параметры ОСУ. Типология ОСУ. Традиционные ОСУ: линейные и функциональные. Адаптивные организационные структуры: дивизиональные и матричные.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 6. Мотивация и контроль как функции управления

Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Контроль и способы его осуществления.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 7. Инфраструктура менеджмента

Понятие инфраструктуры менеджмента. Содержание целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Социофакторы и этика менеджмента. Анализ корпоративной стратегии. Приоритеты фирмы с позиций социальной ответственности. Интеграция и дифференциация в менеджменте.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

Тема 8. Управленческие решения в системе ГМУ

Понятие и структура управленческого решения. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Субъекты и типология управленческих решений. Этапы разработки управленческих решений. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента. Системы

принятия управленческих решений. Формы регламентации управленческой деятельности. Управленческие роли субъектов управленческого решения. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Методы принятия решений.

Работа с текстами профильной тематики на иностранном языке: анализ, чтение, перевод, ситуативные беседы на русском и иностранном языках.

5. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа предполагает изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, выполнение самостоятельных заданий, подготовку рефератов.

Контроль за выполнением самостоятельной работы ведется в ходе изучения курса преподавателем на практических занятиях, а также при проверке индивидуальных заданий и письменных работ.

Темы рефератов

1. Роль и значение школ менеджмента.
2. Основные теории тенденции развития современного менеджмента.
3. Основные и специфические виды функций менеджмента.
4. Концепции и модели стратегического менеджмента.
5. Влияние внешней и внутренней среды на управление организации.
6. Этапы жизненного цикла организации на примере ...
7. Современные методы менеджмента.
8. Роль и значение планирования как одной из основных функций менеджмента.
9. Организационные структуры управления: принципы и методы построения.
10. Мотивации в управлении на примере ...
11. Контроль в управлении: мониторинг, диагностика и регулирование
12. Инфраструктуры менеджмента на примере ...
13. Интеграция и дифференциация в менеджменте.
14. Субъекты и типология управленческих решений.
15. Этапы разработки управленческих решений на примере ...
16. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента.
17. Организационная культура в менеджменте.
18. Необходимость делегирования полномочий.
19. Централизация и децентрализация задач управления.
20. Инновации в мотивации персонала организации.
21. Неформальные группы и лидеры коллектива.
22. Конфликты в коллективе и способы их разрешения.
23. Социальная эффективность менеджмента на примере ...
24. Роль и значение управленческой информации.

25. Место маркетинга в управлении организацией.
 26. Управление разработкой товара.

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная

1. Самойлов В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2013 г.
2. Знаменский Д.Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие. М.: Интермедия, 2015 г.

Дополнительная

3. Самойлов В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление». М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2013 г.
4. Миронов А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты. М.: Юнити-Дана; Закон и право, 2012 г.
5. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Система государственного и муниципального управления. Система муниципального управления: учебное пособие. М.: Издательство Московского государственного открытого университета, 2011 г.
6. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления: учебник. М.: Юнити-Дана, 2012 г.
7. Волкова В.В., Сапфирова А.А. Государственная служба: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2012 г.
8. Ерёмин С.Г. Актуальные вопросы управления государственной и муниципальной собственностью: учебное пособие. Юстицинформ, 2014 г.
9. Аудиоматериалы Системы «Консультант+».

Периодические издания

<ol style="list-style-type: none"> 1. Регион: экономика и социология. Издательство: СО РАН. 2. Право и экономика. Издательство: Юстицинформ. 3. Законодательство и экономика. Издательство: ЗАО «Законодательство и экономика». 4. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. Издательство Московского университета. 	<p>ЭБС «Книгафонд» (индивидуальный доступ зарегистрированного пользователя на основании контракта о предоставлении доступа к системе)</p>
---	--

<p>5. Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). Издательство Московского университета.</p>	
<p>6. Управление городом: теория и практика 7. Муниципальное право 8. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал 9. Экономика развития региона</p>	<p>Открытый каталог научных журналов научной электронной библиотеки «E LIBRARY.RU» http://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_free.asp (открытый доступ зарегистрированного пользователя «НОУ ВПО ИНО»)</p>

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины:

<http://knigafund.ru>

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля):

Обучающиеся осваивают дисциплину (модуль) двумя типами занятий:

- Контактные занятия с преподавателем, которые регламентируются самим преподавателем
- Самостоятельная работа, в ходе которой обучающиеся самостоятельно осваивают учебный материал с использованием рекомендуемой литературой по дисциплине и электронных ресурсов. Результаты освоения учебного материала подтверждаются обучающимися на контактных занятиях с преподавателем путем устных ответов на задания для самостоятельной работы.

Виды контактной работы:

- дискуссия;
- обсуждение конкретных ситуаций по темам практических занятий.

9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

- Система «Гарант»;
- лицензионное ПО компании IBM.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В процессе преподавания дисциплины используются следующие технические средства:

- переносной компьютер (1 шт., нетбук Assus)
- интерактивная доска Trace Board;
- система интерактивного опроса Votum-11.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общекультурные компетенции (ОК):

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);
- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- способностью к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);
- готовностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2);
- готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3).

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа магистратуры:

организационно-управленческая деятельность:

- владением технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);
- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);
- способностью планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3);
- владением способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);

административно-технологическая деятельность:

- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5);
- способностью понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции (ПК-6);
- способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);
- владением принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (ПК-8);
- владением навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9);
- способностью выработать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-10);

консультационная и информационно-аналитическая деятельность:

- способностью осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников (ПК-11);
- способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-13);

проектная деятельность:

- способностью систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления (ПК-14);
- способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации (ПК-15);
- способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях (ПК-16);
- способностью использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ (ПК-17);

научно-исследовательская и педагогическая деятельность:

- владением методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований (ПК-18);
- владением методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20).

описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание
5	Отлично	Выполнен полный объем работы, ответ студента полный и правильный. Студент способен обобщить материал, сделать собственные выводы, выразить свое мнение, привести иллюстрирующие примеры
4	Хорошо	Выполнено 75% работы, ответ студента правильный, но неполный. Не приведены иллюстрирующие примеры, обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено
3	Удовлетворительно	Выполнено 50% работы, ответ правилен в основных моментах, нет иллюстрирующих примеров, нет собственного мнения студента, есть ошибки в деталях и/или они просто отсутствуют
2	Неудовлетворительно	Выполнено менее 50% работы, в ответе существенные ошибки в основных аспектах темы.

методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Текущая аттестация студентов производится лектором или преподавателем, ведущим семинарские занятия по дисциплине в следующих формах:

- опрос;
- тестирование;
- выполнение заданий на занятии;
- письменные домашние задания и т.д.;

типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену (зачету)

1. Понятие и содержание менеджмента.

2. Сущность менеджмента.
3. Принципы эффективного менеджмента.
4. Цели, задачи, объект, субъект менеджмента.
5. Школы менеджмента.
6. Модели менеджмента.
7. Основные теории тенденции развития современного менеджмента.
8. Принципы менеджмента организации.
9. Понятие и виды функций менеджмента.
10. Основные понятия и категории стратегического менеджмента.
11. Влияние внешней и внутренней среды на управление организации.
12. Этапы жизненного цикла организации.
13. Методы менеджмента.
14. Сущность планирования как одной из основных функций менеджмента.
15. Организационные структуры управления: принципы и методы построения.
16. Мотивации в управлении.
17. Контроль и регулирование в управлении.
18. Содержание подсистем инфраструктуры менеджмента.
19. Интеграция и дифференциация в менеджменте.
20. Сущность, свойства и содержание управленческого решения.
21. Субъекты и типология управленческих решений.
22. Этапы разработки управленческих решений.
23. Процесс принятия рациональных решений в системе менеджмента.
24. Методы принятия решений.
25. Принятие решения, субъекты и типология управленческих решений.
26. Функции государственного служащего.
27. Централизация и децентрализация задач управления.
28. Система мотивации организации.
29. Основные правила делового общения.
30. Неформальные группы и лидеры коллектива.
31. Социальная эффективность менеджмента.
32. Неформальные коллективы.
33. Влияние и власть.
34. Понятие управленческой информации.
35. Место маркетинга в управлении организацией.
36. Управление разработкой товара.
37. Организация процесса товародвижения.
38. Функции, субъекты и методы управления персоналом.

ТЕСТЫ
по курсу «Теория и механизмы современного государственного управления»

1. Что не входит в основные задачи менеджмента?
 - а) формирование и реализация стратегии развития организации;
 - б) стимулирование персонала за счет комфортных условий и системы оплаты труда;
 - в) маркетинг внешней среды организации;
 - г) организация системы управления;
 - д) создание эффективного контроля.

2. Что относится к субъектам управления организации?
 - а) персонал организации;
 - б) финансы организации;
 - в) руководитель организации;
 - г) производство продукции и оказание услуг;
 - д) люди, создающие управленческие воздействия в рамках организации.

3. Что относится к объектам управления организации?
 - а) персонал организации;
 - б) финансы организации;
 - в) руководитель организации;
 - г) производство продукции и оказание услуг;
 - д) люди, создающие управленческие воздействия в рамках организации.

4. В чём заключается сущность системного подхода в менеджменте?
 - а) Управление и организация рассматриваются как система
 - б) Конкретно определяется пригодность различных методов управления
 - в) Организация и внешняя среда рассматриваются как одно целое
 - г) Непрерывность взаимосвязанных управленческих функций
 - д) Различные теории управления.

5. Выбрать основные положения школы научного управления:
 - а) Подчинение частных интересов общим
 - б) Оптимизация методов работы по времени, усилию, движению
 - в) Оплата по результатам труда
 - г) Абсолютное соблюдение стандартов
 - д) Централизация

6. Выбрать основные принципы административной школы
 - а) Оптимизация методов работы по времени, усилию, движению
 - б) Единоначалие
 - в) Делегирование полномочий и ответственности
 - г) Использование методов статистики

д) Разделение труда

7. Выбрать основные положения школы человеческих отношений:

- а) Мотивация людей социальными потребностями
- б) Порядок
- в) Вовлечение работников в управление
- г) Разделение труда
- д) Влияние неформальных отношений

8. Выбрать основные принципы школы количественных методов:

- а) Оплата по результатам труда
- б) Подчинение частных интересов общим
- в) Математические методы и модели в бизнес-процессе
- г) Абсолютное соблюдение стандартов
- д) Использование методов статистики

9. Сущность государственного управления - это:

- а) Управление экономической деятельностью различных организаций
- б) Внедрение концепций общества, формируемых политическими партиями
- в) Управление жизнью общества через различные институты
- г) Общественное управление социальными процессами
- д) Управление технологическими процессами

10. Что является предметом управленческого труда?

- а) персонал организации;
- б) информация;
- в) управленческое решение
- г) внешняя среда;
- д) руководитель организации

11. Для использования ситуационного подхода руководитель не должен:

- а) адекватно интерпретировать ситуацию;
- б) постоянно проявлять инициативу;
- в) быть свободным в выборе действий;
- г) предвидеть последствия принимаемых решений;
- д) увязывать конкретные приёмы с конкретными ситуациями.

12. В соответствии с процессным подходом выберите сущность планирования:

- а) Процесс распределения работы и координация деятельности
- б) Процесс создания внутреннего побуждения к достижению целей
- в) Процесс определения целей и путей их достижения
- г) Постоянная проверка достижения целей организации
- д) Процесс анализа рынка

13. Каковы отличительные признаки неформальной организации:

- а) защита общих интересов,
- б) получение информации,
- в) создание юридического лица,
- г) оказание помощи,
- д) наличие устава и учредительного договора.

14. Какие организации можно отнести к коммерческим?

- а) акционерные общества;
- б) религиозные организации,
- в) потребительские кооперативы,
- г) производственные кооперативы,
- д) ГУПы и МУПы.

15. Выберите отличительные признаки менеджера в организации:

- а) Отказ от личных выгод ради общих целей
- б) Предвидение последствий принимаемых решений
- в) Постоянное проявление инициативы
- г) Свобода выбора действий
- д) Самостоятельный субъект экономических отношений фирмы.

16. К азиатской модели менеджмента не относится:

- а) осознание совместного вклада в развитие организации;
- б) общая столовая для руководителей и работников;
- в) прямолинейное действие;
- г) пожизненное принятие на работу;
- д) пенсионное пособие всем членам семьи.

17. К особенностям английского менеджмента не относится:

- а) высокий уровень образования персонала;
- б) ориентация на сокращение издержек производства;
- в) новых наукоемких изделий;
- г) гибкость использования технологических процессов;
- д) функционирование «кружков качества».

18. Какая операция характерна для управления производством:

- а) изучение рынка;
- б) управление разработкой и проектированием продукта;
- в) формирование денежных ресурсов;
- г) оценка финансового потенциала организации;
- д) контроль качества.

19. Какая операция характерна для управления маркетингом:

- а) управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;

- б) распределение созданной продукции;
- в) формирование денежных ресурсов;
- г) оценка финансового потенциала организации;
- д) оценка финансового потенциала организации.

20. Какая операция характерна для управления персоналом:

- а) оценка финансового потенциала организации;
- б) реклама;
- в) создание условий труда на рабочем месте;
- г) создание системы сбыта;
- д) управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов.

21. В чем заключается роль менеджера при принятии решений:

- а) в осуществлении текущих корректировок;
- б) в сборе информации о внутренней среде;
- в) в разработке новых технологий;
- г) в установлении эффективной обратной связи;
- д) в мотивации членов организации.

22. К факторам внутренней среды относят:

- а) политическая ситуация в стране;
- б) социальная ситуация в обществе;
- в) финансы фирмы;
- г) изменение налогообложения;
- д) методы управления.

23. К факторам внешней среды организации относят:

- а) организацию управления;
- б) маркетинг предприятия;
- в) политическая ситуация в стране;
- г) социальная ситуация в обществе;
- д) используемые технологии.

24. Что является главным условием согласованности команды менеджеров:

- а) четкое понимание каждым своей функции и роли внутри организации;
- б) четкое распределение функций, полномочий, обязанностей, ответственности;
- в) полнота вознаграждения за исполненную менеджерами работу;
- г) соответствие плановых показателей фактическим;
- д) использование системы управления по целям.

25. Основные направления целей организации:

- а) создание корпоративного духа;
- б) создание действенного управления организацией;

- в) прибыльность;
- г) разработка и производство продукта;
- д) положение на рынке.

26. К первичным факторам формирования организационной культуры относят:

- а) структуру организации;
- б) внешний и внутренний дизайн;
- в) точки концентрации внимания высшего руководства.
- г) отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- д) критериальную базу поощрения сотрудников.

27. Последствия стресса:

- а) поведенческие, организационные;
- б) познавательные, физиологические;
- в) системные, устойчивые;
- г) ситуационные, случайные;
- д) не переносимые.

28. К характеристикам механистического типа организации относят:

- а) широкая специализация в работе;
- б) ясность в уровнях иерархии;
- в) узкая специализация в работе;
- г) четкие правила и ответственность;
- д) неформальные отношения, носящие личный характер.

29. К условиям органического типа организации относят:

- а) сложное, нестабильное окружение;
- б) оплата труда мотивирует работников.
- в) цели и задачи известны;
- г) сложное и нестабильное окружение;
- д) измеримость работы.

30. При принятии решений к стадии «Разработка решения» относят:

- а) анализ и контроль выполнения решения;
- б) восприятие и признание проблемы;
- в) разработка альтернатив;
- г) разработка этапов реализации решений;
- д) выявление причин проблемы.

31. Интеграционный процесс, позволяющий организациям лоббировать собственные интересы в органах власти страны называется:

- а) конгломерация;
- б) ассоциация;

- в) холдинг;
- г) синдикат;
- д) финансово-промышленная группа.

32. Основными признаками организации являются:

- а) особые установившиеся в организации традиции (символы, униформа);
- б) замкнутость внутренних процессов;
- в) организационная культура;
- г) процессы функционирования и развития;
- д) материальные, экономические, правовые и другие условия работы.

33. Как она должна действовать организация в условиях изменяющейся окружающей среды?

- а) продолжать функционировать без изменений, как и раньше;
- б) адаптироваться к изменениям как можно быстрее;
- в) пригласить консультантов со стороны;
- г) ужесточить имеющиеся процедуры;
- д) активнее использовать инновации.

34. Выделите основные черты организации как системы:

- а) компоненты;
- б) связи;
- в) структура;
- г) адаптация;
- д) взаимодействие.

35. Организация, имеющая цели, правила, структуры и связи это:

- а) неформализованная организация;
- б) системная организация;
- в) правильная организация;
- г) формализованная организация;
- д) ситуационная организация.

36. По критерию собственности организации бывают:

- а) индивидуальные;
- б) монопольные;
- в) частные;
- г) государственные
- д) муниципальные.

37. Форма развития организации, при которой сохраняется ее функция путем гибкого приспособления к изменениям во внешней и внутренней среде:

- а) стратификация;
- б) диверсификация;

- в) инновация;
- г) фиксация;
- д) адаптация.

38. Ключевым ресурсом современной организации является:

- а) собственник;
- б) современное оборудование;
- в) информация;
- г) человек;
- д) эффективная финансовая политика.

39. Люди, занятые в управлении должны:

- а) понимать всю важность возложенной на них функции;
- б) уметь принимать управленческие решения;
- в) знать, как управлять организацией и людьми;
- г) уметь применять технологию управленческих работ;
- д) знать особенности той организации, в которой они работают.

40. Информация, которая отражает результат действия (серии действий), предпринимаемых работником (группой работников или организацией):

- а) управленческое решение;
- б) коммуникация;
- в) информационный потенциал;
- г) системное мышление;
- д) обратная связь.

41. Важнейшим в теории систем является понимание что:

- а) выживание организации зависит от ее способности адаптироваться;
- б) цикл "вход-процесс-выход" находится в центре внимания руководства;
- в) система всегда является частью еще большей системы;
- г) адаптация всегда происходит при участии человеческого ресурса;
- д) цикличность позволяет эффективно настраивать управление.

42. Что может быть отнесено к барьерам для входа компании на рынок:

- а) определённый этап жизненного цикла продукции;
- б) предпочтения и преданность покупателей к определенным товарам;
- в) жесткие соглашения с поставщиками и партнерами;
- г) требуемый капитал;
- д) система государственного лицензирования деятельности.

43. Обособленное объединение людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии в течение долгого промежутка времени:

- а) кооперация;
- б) альянс;

- в) организация;
- г) группа;
- д) союз.

44. Выделите основные методы реализации стратегии приспособления организации к неопределенности внешней среды:

- а) уменьшение потребности в информации;
- б) увеличение возможности обработки информации;
- в) оплата информационных посредников;
- г) внесение дополнительных параметров в информационный анализ.
- д) увеличение потребности в информации;

45. Уверенность человека в том, что о нем заботятся, его ценят:

- а) социальная адаптация;
- б) социализация;
- в) социальная поддержка;
- г) ролевая устойчивость;
- д) организационная установка.

46. В этические нормы руководителя, должны быть включены критерии:

- а) справедливость;
- б) всеобъемлемость;
- в) публичность;
- г) полезный конечный результат;
- д) соблюдение гендерной политики.

47. Что наиболее полно характеризует понятие "организационная культура":

- а) организационная культура есть культура корпоративная;
- б) организационная культура есть проявление организаторской деятельности;
- в) организационная культура есть искусство реализации орготношений;
- г) организационная культура есть система дружеских отношений персонала;
- д) организационная культура есть процесс взаимопонимания.

48. Сообщение с помощью позы, выражения лица, движения рук или глаз:

- а) вербальное общение;
- б) мимика;
- в) пантомимика;
- г) невербальное общение;
- д) коммуникация.

49. Неизвестные ранее, стратегические задачи, неуверенность в результатах, неоднозначность информации характерны для:

- а) запрограммированных решений;
- б) незапрограммированных решений;

- в) решений руководства высшего уровня;
- г) перспективных решений;
- д) стратегических решений.

50. Субъективные факторы риска принятия правильного решения:

- а) инфляция;
- б) конкуренция;
- в) организация труда;
- г) производительность труда;
- д) экономический кризис.

51. При коллективном принятии решений преимуществами являются:

- а) экономия времени;
- б) увеличение вероятности выбора рационального варианта
- в) рост эффективности решения;
- г) преодоление сопротивления персонала при внедрении
- д) увеличение числа альтернатив.

52. Социальная эффективность разработки управленческих решений (УР):

- а) рыночная стоимость УР, деленная на затраты по реализации УР;
- б) факт достижения цели УР при меньших затратах;
- в) факт достижения цели УР в результате успешных действий персонала;
- г) факт достижения цели УР в плане удовлетворения потребностей за более короткое время для большего количества работников;
- д) факт достижения цели УР в результате кадровых перестановок.

53. Выберите универсальное определение управленческого решения:

- а) акт выбора одной из альтернатив;
- б) результат труда руководителя;
- в) решение, принимаемое в организации;
- г) поиск способа решения проблемы;
- д) анализ и прогнозирование решения проблемы.

54. Функция, обеспечивающая согласованность в работе, бесперебойность и непрерывность процесса управления – это:

- а) контроль;
- б) принятие управленческого решения;
- в) интеграция;
- г) координация;
- д) планирование.

55. Каково отличие портфельной стратегии от конкурентной:

- а) портфельная стратегия предполагает анализ всей компании, а конкурентная - только продукта компании;

- б) конкурентная стратегия это выбор партнеров на рынке, а портфельная - поиск самостоятельного пути развития компании;
- в) конкурентная стратегия - это выбор в рамках одной конкретной сферы бизнеса, а портфельная - это выбор самих сфер бизнеса;
- г) портфельная - поиск самостоятельного пути развития компании, а конкурентная стратегия это анализ поставщиков;
- д) портфельная и конкурентная стратегии не отличаются друг от друга.

56. Формирование показателей состояния хозяйствующего субъекта и мер воздействия на него - это:

- а) нормативное планирование;
- б) дескриптивное планирование;
- в) пошаговое планирование;
- г) индикативное планирование;
- д) ситуативное планирование.

57. Как соотносятся понятия "стратегический план" и "долгосрочный план":

- а) эти понятия никак не взаимосвязаны;
- б) эти понятия суть одно и то же;
- в) это очень близкие, почти тождественные понятия;
- г) стратегический план - это разновидность долгосрочного плана;
- д) долгосрочный план - это разновидность стратегического плана.

58. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

- а) стратегический план - функция линейного персонала компании;
- б) стратегическое планирование - результат консалтинговой организации;
- в) стратегическое планирование - элемент работы собственника организации;
- г) стратегическое планирование - главная задача руководства фирмы;
- д) стратегический план - функция отдела финансового анализа и контроля.

59. Стратегический контроль обладает следующими характеристиками:

- а) понятность и прозрачность;
- б) адаптивность;
- в) своевременность;
- г) результативность;
- д) экономичность.

60. Стратегический выбор альтернативы выхода организации на новые рынки с новыми товарами:

- а) стратегия развития;
- б) стратегия диверсификации;
- в) стратегия интеграции;
- г) стратегия децентрализации;
- д) стратегия спада.

61. Процесс планирования в организации должен включать:

- а) описание всех функций организации и моделей ее работы на рынке;
- б) директивы, определяющие систему организационного проектирования;
- в) установление целей и задач;
- г) разработка стратегии, программ и планов для достижения целей;
- д) определение ресурсов и их распределение по целям и задачам.

62. Эффект в результате объединения взаимодополняющих видов деятельности и приносящий результат больше, чем сумма усилий:

- а) интеграция;
- б) синергия;
- в) адаптивность;
- г) системность;
- д) экономичность.

63. Перечислите основные управленческие решения, определяющие организационную структуру:

- а) разделение труда;
- б) департаментализация должностей на группы;
- в) установление норм управляемости;
- г) делегирование полномочий;
- д) централизация власти.

64. Оргструктура, представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- а) проектная;
- б) системная;
- в) матричная;
- г) органическая;
- д) сетевая.

65. Теории, с помощью которых анализируется, как то или иное поведение активизируется, направляется, поддерживается и сменяется другим:

- а) процессуальные;
- б) содержательные;
- в) понимающие;
- г) ситуационные;
- д) аналитические.

66. Инструментами выполнения функции контроля являются:

- а) анализ, фиксация, наказание, поощрение;
- б) мониторинг, сравнение, регулирование;
- в) наблюдение, учет, проверка, анализ;

- г) восприятие, осознание, классификация, определение;
- д) отстройка, позиционирование, сегментирование, брендинг.

67. Выберите основные критерии удовлетворенности работой:

- а) заработная плата;
- б) условия работы;
- в) возможность продвижения;
- г) уровень ответственности;
- д) наличие премиальных выплат.

68. Ранжирование лиц, стоящих на руководящих должностях организации:

- а) иерархическая цепь;
- б) системная цепь управления;
- в) управленческая цепочка;
- г) организация;
- д) скалярная цепь управления.

69. Что относится к факторам формирования власти:

- а) доступ к ресурсам;
- б) способность установить сотрудничество с другими;
- в) личная заинтересованность;
- г) ориентация на значимость собственной роли в организации;
- д) стремление контролировать.

70. Какое определение соответствует понятию "стиль руководства":

- а) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
- б) влияние руководителя на поведение подчиненных для достижения целей организации;
- в) возможность влияния на поведение других лиц;
- г) поведение руководителя с целью влияния на подчиненных;
- д) степень владения манипулятивными приемами.

71. Способность организации перераспределять ресурсы для выпуска новых продуктов и услуг, учитывая запросы покупателей:

- а) предприимчивость;
- б) реактивность;
- в) прибыльность;
- г) гибкость;
- д) управляемость.

72. Выделите основные аспекты гибкости организации:

- а) способность реагировать на изменения внешней среды;
- б) способность реагировать на изменения внутри организации;
- в) способность мотивировать все заинтересованные в организации лица;

- г) способность создавать адекватные организационные структуры;
- д) способность адаптировать методы управления и политику.

73. К критериям эффективности относят следующие понятия:

- а) качество;
- б) удовлетворенность;
- в) экономический рост;
- г) рентабельность;
- д) стремление к совершенству.

74. Какие требования предъявляются к оценке результативности работника:

- а) надежность;
- б) практичность;
- в) системность;
- г) научность;
- д) элитарность.

75. Основные цели концепции экологически осознанного руководства:

- а) защита ресурсов;
- б) ограничение выбросов;
- в) сокращение производства;
- г) ограничение риска;
- д) производство безвредных продуктов.

76. В каком аспекте дано определение «организация – это система, включающая ресурсы, которыми она обладает в настоящий момент»:

- а) правовом;
- б) экономическом;
- в) социально-психологическом;
- г) организационном;
- д) производственно-техническом.

77. Что можно отнести к основным закономерностям управления:

- а) непрерывность процесса управления;
- б) стадийность управления;
- в) общность в процессе управления;
- г) стратификация управления;
- д) согласованность управления.

78. Административно-правовые методы управления осуществляются посредством:

1. а) эффективного применения различных форм поощрения;
2. б) нормирования;

3. в) регламентирования;
4. г) инструктирования;
5. д) повышения производственной активности коллектива.

79. Социально-психологические методы управления осуществляются посредством:

6. а) избирательного использования социальных льгот;
7. б) повышения производственной и творческой активности коллектива;
8. в) формирования благоприятного психологического климата;
9. г) эффективного применения различных форм морального поощрения;
10. д) формирования необходимой корпоративной культуры.

80. Основные виды экономических методов:

- а) коммерческий расчет (минимизация затрат);
- б) метод ценообразования (стоимость ресурсов и цена на продукцию);
- в) метод финансирования (в основном за счет собственных средств);
- г) метод кредитования (в основном за счет заёмных средств);
- д) метод налогообложения (регулирование ставки налога);

81. К жестким элементам управления системы «7С» относятся:

- а) стратегия (распределение ресурсов для достижения целей);
- б) стиль (характер действий управляющих для достижения целей);
- в) структура (описание схемы взаимодействия подразделений);
- г) совместно разделяемые ценности (важнейшие ценности сотрудников);
- д) системы и процедуры работы (описание процессов и процедур).

82. К мягким элементам управления системы «7С» относятся:

- а) состав персонала (характеристика категорий персонала);
- б) структура (описание схемы взаимодействия подразделений);
- в) стиль (характер действий управляющих для достижения целей);
- г) сумма навыков персонала (способности, профессионализм персонала);
- д) совместно разделяемые ценности (важнейшие ценности сотрудников).

83. Целевая подсистема инфраструктуры менеджмента включает:

- а) повышение конкурентоспособности;
- б) ресурсосбережение;
- в) расширение рынка сбыта;
- г) организационно-техническое развитие производства;
- д) ресурсное обеспечение.

84. Обеспечивающая подсистема инфраструктуры менеджмента включает:

- а) методическое обеспечение;
- б) организационно-техническое обеспечение;
- в) ресурсное обеспечение;

- г) информационное обеспечение;
- д) правовое обеспечение.

85. Управляемая подсистема инфраструктуры менеджмента включает:

- а) стратегический и тактический маркетинг;
- б) НИОКР;
- в) производство;
- г) расширение рынка сбыта;
- д) сервис выпущенных товаров.

86. Управляющая подсистема инфраструктуры менеджмента включает:

- а) управление персоналом;
- б) стратегический маркетинг;
- в) разработка управленческого решения;
- г) организационное развитие производства;
- д) оперативное управление реализацией решения.

87. Содержание основных этапов принятия решения:

- а) сбор информации о возможных проблемах;
- б) выявление, анализ и определение причин возникновения проблемы;
- в) формулирование целей решения проблемы;
- г) выявление всех альтернативных решений и выбор лучшего из них;
- д) подготовка рабочего плана реализации решения.

88. Содержание основных этапов реализации решения:

- а) обоснование стратегии решения проблемы;
- б) подготовка рабочего плана реализации решения;
- в) ресурсное обеспечение работ по выполнению решения;
- г) внесение корректирующих изменений в решение;
- д) оценка эффективности решения.

89. Основные этапы моделирования при принятии решений:

- а) описание объекта и формализация операций;
- б) выделение параметров и ввод символьных обозначений;
- в) определение системы ограничений и построение функции модели;
- г) проверка адекватности и корректировка модели;
- д) оценка эффективности полученной модели.

90. К методам ситуационного анализа при принятии решения относят:

- а) экономический анализ;
- б) кейс-метод;
- в) двухтуровое анкетирование;
- г) многомерное шкалирование;
- д) факторный анализ.

91. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив, - это:

- а) «мозговая атака»;
- б) морфологический анализ;
- в) метод ассоциаций;
- г) метод аналогий;
- д) линейное программирование.

92. Методы, применяемые при реализации решения и оценки результата:

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) метод многокритериальной оценки;
- в) метод цепных подстановок;
- г) экспертный метод;
- д) причинно-следственный анализ.

93. Основные постулаты этического поведения:

- а) проявление уважения к фирме;
- б) запрет на антирекламу деятельности своей организации;
- в) конкурентная борьба;
- г) терпимость к действиям сослуживцев;
- д) развитие партнёрских отношений.

94. Выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

- а) дипломат: способность ведения переговоров;
- б) инноватор: рост производительности труда на базе новой техники;
- в) управляющий: компетентность в управлении организацией;
- г) администратор: работа на основе современных методов управления;
- д) предприниматель: владение ситуацией на рынке, проявление инициативы.

95. Порядок исследования рисков должен иметь следующий вид:

- а) формирование полного перечня возможных рисков;
- б) ранжирование вероятности появления и тяжести последствий рисков;
- в) графическое изображение рисков;
- г) установление и обоснование приемлемого уровня риска;
- д) выделение наиболее существенных рисков и их страхование.

96. Базовые концепции всеобщего управления качеством (TQM):

- а) акцент на потребителя: сбор информации об ожиданиях потребителя.
- б) акцент на процесс: определение требований к данным;
- в) постоянное и непрерывное улучшение качества;
- г) вовлеченность работников по улучшению качества: акцент на факты.
- д) обязательная утилизация отработанной (используемой) продукции.

97. Собственные источники инвестиций:

- а) амортизационные начисления на действующий основной капитал;
- б) отчисления от прибыли на нужды инвестирования;
- в) страховка за возмещение ущерба от стихийных бедствий;
- г) благотворительные взносы;
- д) инвестиции внебюджетных фондов;

98. Внешние источники инвестиций:

- а) инвестиции из государственных бюджетов;
- б) иностранные доли в уставные капиталы совместных предприятий;
- в) инвестиции внебюджетных фондов;
- г) благотворительные взносы;
- д) векселя.

99. Какой аспект управления персоналом учитывает условия труда:

- а) организационно-экономический;
- б) правовой;
- в) социально-психологический;
- г) технико-технологический;
- д) педагогический.

100. Основные задачи в управлении персоналом:

- а) привлечение необходимых человеческих ресурсов;
- б) проведение обучения своих сотрудников;
- в) оценка каждого из сотрудников в достижении целей;
- г) ранжирование сотрудников по их трудовому вкладу;
- д) вознаграждение своих сотрудников за работу.

Ключи к тестам

№ вопроса	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответы	в	вд	абг	в	бвг	бвд	авд	вд	в	б	б	в	абг	agd	аб	в	д	б	б	в

№ вопроса	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
ответы	а	вд	вг	б	в	вг	в	б	д	вд	б	бв	б	аб вд	г	вгд	д	г	бв гд	д

№ вопроса	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
ответы	аб	абг	г	аб	в	аг	в	г	бг	вг	бгд	г	а	г	в	г	д	г	вд	б

№ вопроса	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
ответы	вгд	б	абвг	в	а	бв	абв	д	аб	б	г	абд	г	аб	абгд	б	абвд	бвг	бвгд	абвг д

№ вопроса	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
ответы	ав д	авг д	абв г	авг д	абв д	в д	абв г	бг д	абв г	бвг д	абв г	ав д	аб д	абв г	абг д	абв г

№ вопроса	97	98	99	100
ответы	абвг	абвд	г	абвд