

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное учреждение
высшего профессионального образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Центр заочного и дистанционного обучения



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.

_____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины
Стратегический менеджмент Б1.Б.20

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Экономика и управление организацией

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: на базе СПО

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Зайнуллина М.Р.

Рецензент(ы):

Палей Т.Ф.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр заочного и дистанционного обучения):

Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 201__ г

Регистрационный No 9549105117

Казань
2017

Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Зайнуллина М.Р. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов , MRZajnullina@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

- изучить основные понятия, концепции и модели современного стратегического менеджмента, инновационные подходы к решению ключевых проблем управления стратегическим развитием;
- на основе системного подхода научиться использовать методы стратегического анализа и формирования конкурентоспособных стратегий, стратегического прогнозирования и планирования;
- уметь проводить комплексную оценку эффективности стратегий, обеспечивающие эффективное развитие фирм в условиях глобализации и роста конкуренции;
- привить навыки анализа практических ситуаций, системного и ситуационного подходов в управлении, планирования, организации, руководства, принятия управленческих решений.

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.Б.20 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 3, 4 курсах, 6, 7 семестры.

Данная дисциплина относится к циклу Б.3.: профессиональный цикл, базовая (общепрофессиональная) часть.

Курс "Стратегический менеджмент" является обязательной дисциплиной по специальности "Менеджмент". Его рекомендуется изучать после ознакомления с такими дисциплинами как "Менеджмент", "Теория управления", "Теория организации", "Маркетинг".

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК 20 (общекультурные компетенции)	способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности
ОК 8 (общекультурные компетенции)	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность
ПК 10 (профессиональные компетенции)	способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
ПК 15 (профессиональные компетенции)	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента
ПК 16 (профессиональные компетенции)	способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации
ПК 30 (профессиональные компетенции)	знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК 9 (профессиональные компетенции)	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
ПК-48 (профессиональные компетенции)	уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею.

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;
- процесс разработки и реализации стратегии организации;
- различные классификации стратегий: конкурентных, наступательных, оборонительных, маркетинговых, инновационных, стратегий роста, диверсификации и др., условия их применения, достоинства, недостатки и риски;
- методы портфельного анализа;
- условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.

2. должен уметь:

- анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации
- выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;
- формулировать миссию, видение и цели организации;
- обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;
- анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;
- разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
- оценить эффективность стратегического управления.

3. должен владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Стратегический менеджмент";
- методами проведения конкурентного и портфельного анализа;
- методами приема управленческих решений;
- методами разработки альтернативных стратегий

4. должен демонстрировать способность и готовность:

Знать:

- теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;
- процесс разработки и реализации стратегии организации;

- различные классификации стратегий: конкурентных, наступательных, оборонительных, маркетинговых, инновационных, стратегий роста, диверсификации и др., условия их применения, достоинства, недостатки и риски;
- методы портфельного анализа;
- условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.

Уметь:

- анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации
- выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;
- формулировать миссию, видение и цели организации;
- обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;
- анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;
- разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
- оценить эффективность стратегического управления.

Владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Стратегический менеджмент";
- методами проведения конкурентного и портфельного анализа;
- методами приема управленческих решений;
- методами разработки альтернативных стратегий.

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины отсутствует в 6 семестре; экзамен в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения по-беды на рынке	6		2	0	0	Устный опрос

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
2.	Тема 2. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6		2	0	0	Устный опрос
3.	Тема 3. Методы портфельного анализа	7		2	4	0	Контрольная работа
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	Экзамен
	Итого			6	4	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения по-беда на рынке

лекционное занятие (2 часа(ов)):

История формирования стратегического управления. Древние памятники стратегической мысли: трактат ?Военное искусство? Сунь-Цзы, ?О войне? К.Клаузевиц, 36 стратагем. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента

Тема 2. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта SWOT-анализ

Тема 3. Методы портфельного анализа

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Матрицы портфельного анализа: матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа

практическое занятие (4 часа(ов)):

Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абея

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения по-беда на рынке	6		подготовка к устному опросу	52	Устный опрос

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
2.	Тема 2. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6		подготовка к устному опросу	52	Устный опрос
3.	Тема 3. Методы портфельного анализа	7		подготовка к контрольной работе	21	Контрольная работа
	Итого				125	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Стратегический менеджмент" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

Устный опрос , примерные вопросы:

Перечислите основные этапы формирования стратегического управления. Назовите основные древние стратегические труды и книги. Охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента

Тема 2. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

Устный опрос , примерные вопросы:

Что включается во внешнюю среду организации. Перечислите мировые и российские тренды стратегического управления. Охарактеризуйте возможности PEST анализа. Перечислите достоинства DRETS анализа. Какие основные взгляды стейкхолдеров. Охарактеризуйте возможности SWOT-анализа.

Тема 3. Методы портфельного анализа

Контрольная работа , примерные вопросы:

Достоинства и недостатки матрицы BCG. Достоинства и недостатки матрицы Мак-Кинси. Достоинства и недостатки матрицы Hofer / Schendel. Достоинства и недостатки матрицы Shell / DPM. Достоинства и недостатки матрицы ADL. Достоинства и недостатки матрицы Томпсона-Стрикленда.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

1. История формирования стратегического управления. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента. Древние памятники стратегической мысли: трактат "Военное искусство" Сунь-Цзы, "О войне" К.Клаузевиц, 36 стратегем.
2. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. "5P" стратегии.
3. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ.
4. Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации.

5. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии. Постановка целей: принцип SMART.
6. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации
7. Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды.
8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ.
9. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта S
10. WOT-анализ. Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды.
11. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера.
12. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.
13. Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы.
14. SNW- анализ. Модель 7 S.
15. Стратегическое оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ.
16. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
17. Бенчмаркинг: понятие и виды.
18. Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП.
19. Стратегии низких издержек: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
20. Стратегии дифференциации: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
21. Стратегии фокусирования: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
22. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
23. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш.
24. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.
25. Модель "продукт-рынок" И.Ансоффа. Стратегии роста крупных, средних и малых фирм.
26. Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление позиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегрированного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверсифицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломератная диверсификация), сокращения (ликвидации, сокращения, "сбора урожая", сокращения расходов).
27. Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.
28. Общие принципы построения портфеля бизнесов
29. корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации - синергия.
30. Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий
31. Матрицы портфельного анализа:
32. матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона - Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа.

33. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абеля
34. Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг.
35. Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.
36. Понятие реализации стратегии. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров.
37. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. Стратегическое бюджетирование. Эффективность реализации стратегии. GAP анализ. Метод LOTS.
38. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
39. BSC: инструмент реализации стратегии. Hoshin планирование. Призма эффективности.
40. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. Структуры организации как фактор стратегического управления. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.
41. Осуществление стратегического лидерства.

7.1. Основная литература:

1. 1. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=237339>
2. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=373808>
3. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=414317>
4. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0014-8. <http://znanium.com/bookread.php?book=451325>
5. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=350933>
6. Ларионов И. К. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=450821>

7.2. Дополнительная литература:

1. Казакова Н. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=261613>
2. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=230506>
3. Купцов М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=209194>

7.3. Интернет-ресурсы:

Административно-управленческий персонал - www.aup.ru

Г.Я. Гольдштейн Стратегический менеджмент - <http://www.aup.ru/books/m24/>

Журнал "Секрет фирмы" - www.sf.kommersant.ru

Стратегический менеджмент - <http://zilant.kpfu.ru/course/view.php?id=17316>

8. Стратегическое управление (модульная программа для менеджеров) - <http://works.tarefer.ru/55/100473/index.html>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Стратегический менеджмент" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань" , доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

- проектор с экраном,
- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Экономика и управление организацией .

Автор(ы):

Зайнуллина М.Р. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Палей Т.Ф. _____

"__" _____ 201__ г.