

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр бакалавриата Менеджмент



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Талорский Д.А.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

**Программа дисциплины**  
Управление изменениями Б1.В.ОД.10

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент организации

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Павлова А.В.

**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 бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 949910818

Казань  
2018

## 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) профессор, д.н. (доцент) Павлова А.В. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов , 930895@list.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины - изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, формирование навыков работы с со-противлением персонала, а также формирования стратегий и планов проведения организационных изменений.

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ОД.10 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Дисциплина "Управление изменениями" относится к профессиональному циклу (Б3.Б9)Изучению учебной дисциплины "Управление изменениями" должно предшествовать изучение таких курсов, как "Социология", "Конфликтология", "Основы менеджмента", "Теория организации", "Органи-зационное поведение". Проблемы, рассмотренные в процессе изучения курса, должны быть органично продолжены и конкретизированы в учебных дисциплинах "Корпоративное управление", "Управление проектами", "Инновацион-ный менеджмент" и др.

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-17 (профессиональные компетенции)	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели
ПК-8 (профессиональные компетенции)	владение навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организаций при внедрении технологических ,продуктовых инноваций или организационных изменений

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- закономерности развития и изменений в организации;
- типологию изменений в организации;
- методы и стратегии осуществления изменений в организации;
- психологические аспекты осуществления организационных изменений;
- причины возникновения сопротивления изменениям;
- методологические основы управления взаимоотношениями в условиях осуществления изменений;
- принципы функционирования самообучающейся организации;
- этапы развития теории управления знаниями;
- теоретические основы построения команды изменений;

2. должен уметь:

применять методы управления сопротивлением;  
 определять способы эффективного взаимодействия в условиях изменений;  
 выбирать эффективный стиль управления изменениями;  
 выбирать стратегию осуществления изменений;  
 формировать систему управления знаниями в организации;

3. должен владеть:

методами оценки потенциала сотрудников в условиях изменений;  
 методами подбора команды изменений;  
 методами оценки причин возникновения сопротивления изменениям;  
 правилами оценки действий менеджеров в условиях изменений;  
 методами оценки этапа развития организации, на котором она находится;  
 оценкой потенциальных стратегий осуществления изменений;  
 методами определения причин изменений в организации;  
 методами преодоления сопротивления изменениям.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

оценить потенциал сотрудников в условиях изменений;  
 подобрать команды изменений;  
 оценить причины возникновения сопротивления изменениям;  
 оценить действия менеджеров в условиях изменений;  
 определить этап развития организации, на котором она находится;  
 определить потенциальные стратегии осуществления изменений;  
 диагностировать причины изменений в организации.

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет 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. Основы изменений в организации	7		2	2	0	Эссе

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. Необходимость развития и изменения	7		2	2	0	Письменное домашнее задание
3.	Тема 3. Соппротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления	7		2	2	0	Письменная работа
4.	Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организац-онных изменений	7		2	2	0	Контрольная работа
5.	Тема 5. Самообучающаяся организация	7		2	2	0	Научный доклад
6.	Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели	7		2	2	0	Творческое задание
7.	Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных измене-ний	7		2	2	0	Дискуссия
8.	Тема 8. Лидер изменений	7		4	4	0	Коллоквиум
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	Зачет
	Итого			18	18	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Основы изменений в организации

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Изменения и подходы к ним. Системный подход. Взгляд с ?высоты пти-чьего полета?.  
Переосмысление роли менеджера на пороге XXI века. Новые роли современного менеджера.  
Представления о работе в европейских культурах. Организации как политические системы.  
Три движущие силы новой экономики. Три типа развития организации. Три формы изменений.  
Три роли участников процесса изменений

#### *практическое занятие (2 часа(ов)):*

Понятия явления CAP1 (И. Адизес). Вид CAP1 в малой организации и корпоративном бизнесе.  
Роль CAP1 в принятии управленческих решений по изменениям.

### Тема 2. Необходимость развития и изменения

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Причины и источники изменений. Жизненный цикл и природа проблем. Этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру. Особенности проведения изменений в растущих и стареющих компаниях. Организационные реакции на изменения: задействование рычагов изменения?; влияние структурных факторов; влияние факторов, связанных с культурой организации; сетевые организации и менеджер в роли "брокера".

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Характеристики изменения: сложность изменения; восприятие изменений; искусство управления "беспорядком". Индивидуальные реакции на изменения: менеджер среднего звена как агент изменения; индивидуальные предпочтения и изменения; реакции на изменение.

**Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Типичные ситуации сопротивления организационным изменениям. Основные причины и формы проявления сопротивления. Методы преодоления сопротивления персонала при реализации организационных изменений.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Личные и организационные формы барьеров при проведении изменений. Психолого-поведенческие характеристики человека в условиях изменений. Методика оценки готовности организации к изменениям. Матрица позиционирования организации относительно успеха изменений в ней.

**Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Модель управления изменениями БКГ. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Власть, контракты, роли. Создание в коллективе разделяемого видения будущего.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Управление конфликтами: некоторые дилеммы конфликта; источники межличностных конфликтов; способы разрешения конфликтов. Официальное улаживание разногласий: типы разногласий; работа с жалобами; дисциплинарные воздействия. Средства коммуникаций и их влияние на процесс внедрения изменений.

**Тема 5. Самообучающаяся организация**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Проблемы перехода от индустриальной модели организации к интеллектуальной. Атрибуты самообучающейся организации. Сравнительный анализ самообучающейся и традиционной организации. Поэтапная модель развития навыков.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Оценка деятельности и развития человеческих ресурсов; схема оценки деятельности как организационный процесс. Объединение различных элементов развития человеческих ресурсов. Цели индивидуума, мотивация и стандарты организации. Цикловая аттестация и наблюдение роста, причины отклонения. Эффективность инвестиций в персонал. Типы обучающихся взрослых и особенности обучения взрослых людей. Развитие персонала. Мотивация персонала в создании самообучающейся организации.

**Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

"Естественные законы? изменений. Что такое стратегия. Виды стратегий организационных изменений. Выбор стратегии. Основные принципы управления организационными изменениями. Траектория развития "парадокса Икара" (по Миллеру)

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Структура системы управления организационными изменениями. Модель переходного периода. Модель "СТВ". Модель "EASIER". Мониторинг и контроль процесса изменений. Три закона Ньютона в управлении изменениями. Модель активного и реактивного управления изменениями. Этапы успешных крупномасштабных перемен.

## **Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений** **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Понятие команды и группы, условия применения их в условиях изменений. Получение максимально возможного вклада от каждого члена команды: регулирование численности и состава команды; функциональные и командные роли; типы поведения в команде и лидерство в условиях изменений. Четыре лица команды. Командные роли по Р. Белбину.

### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Активизация творчества. Работа в команде и самоуправляемые команды. Изучение динамики команды: обеспечение сплоченности без конформизма; развитие коммуникаций и установление здоровых норм; жизненный цикл команды. Управление межгрупповыми связями и внешними связями: ответственность команды перед организацией при взаимодействии с элементами внешнего окружения. Инновационные команды в работе.

## **Тема 8. Лидер изменений**

### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

4 типа менеджера по И. Адизесу. Коды управленческих команд на различных этапах жизненного цикла организации. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

"Измерения" управленческой деятельности. Причины не результативного лидерства. Лидерское Целеполагание. Особенности лидерского поведения в условиях организационных изменений.

### **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

<b>N</b>	<b>Раздел Дисциплины</b>	<b>Семестр</b>	<b>Неделя семестра</b>	<b>Виды самостоятельной работы студентов</b>	<b>Трудоемкость (в часах)</b>	<b>Формы контроля самостоятельной работы</b>
1.	Тема 1. Основы изменений в организации	7		подготовка к эссе	18	эссе
2.	Тема 2. Необходимость развития и изменения	7		подготовка домашнего задания	18	домашнее задание
	Итого				36	

## **5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения**

1. Опрос методом ЭКСПО.
2. Решение кейсов (ситуационных задач) из реальной российской и татарстанской практики:
  - Кейс "Будущее плазмы" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 34(73) от 13.09.2004)
  - Кейс "Дефекты конструкции" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 26(65) от 12.07.2004)
  - Кейс "Незванные гости в Татарии" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 32(264) от 18.08.2008)
  - Кейс "Деликатная напряженность" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 26(209) от 09.07.2007)
  - Кейс "Настоящих буйных мало" (Журнал "Секрет Фирмы" ♦ 19(251) от 19.05.2008)
  - Кейс "Новости из Усть-Лабинского ЛПУМГ"
  - Кейс "Кадры решают все?"
3. Деловая игра "Самая высокая башня"
4. Индивидуальное тестирование
5. Деловая игра "Распределение ролей в команде"

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

### **Тема 1. Основы изменений в организации**

эссе , примерные темы:

Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему "Изменение в моей жизни". В эссе ответьте на следующие вопросы: 1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни. 2. Каковы были причины этого изменения? 3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?

### **Тема 2. Необходимость развития и изменения**

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Опишите психологические особенности поведения человека в условиях изменений. 2. Какова роль системного подхода в управлении организационными изменениями? 3. Что является причиной дезинтеграции в организации? 4. В чем проявляется расточительство в сфере человеческого капитала и какие изменения оно обуславливает? 5. В чем состоит принципиальное различие кризиса лидерства и кризиса автономии согласно модели развития Л.Грейнера?

### **Тема 3. Сопротивление организационным изменениям, его причины и методы преодоления**

### **Тема 4. Управление взаимоотношениями в условиях осуществления организационных изменений**

### **Тема 5. Самообучающаяся организация**

### **Тема 6. Изменения: законы и стратегии, принципы и модели**

### **Тема 7. Построение эффективной команды в условиях организационных изменений**

### **Тема 8. Лидер изменений**

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Понятие организации как системы
2. Особенности системы в условиях изменений
3. Алгоритм системной технологии вмешательства
4. Основные постулаты стратегии организационного развития
5. Понятие разделяемого видения будущего
6. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга
7. Модель управления изменениями Л.Грейнера
8. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы
9. Понятие фасилитатора
10. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
11. Внешние причины застоя
12. Внутренние причины застоя
13. В чем заключается взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития ?
14. Что такое "монстр перемен"?
15. Причины возникновения сопротивления изменениям
16. Методы преодоления сопротивления изменениям
17. Понятие взаимодополняющей команды
18. Этапы формирования команды организационных изменений
19. Какие роли выделяют в команде ( по Р.Белбину)?



20. Четыре лица команды.
21. Понятие самообучающейся организации
22. Особенности обучения взрослых
23. Развитие персонала в условиях изменений
24. Назначение системной карты
25. Назначение схемы влияния
26. Какие графические системы и схемы применяются при описании и диагностике ситуации, предшествующей изменению?
27. Какие графические системы и схемы применяются при анализе ситуации?
28. Какие графические системы и схемы применяются при планировании и осуществлении изменения?
29. Цели организационного развития
30. Цели хозяйственного реинжиниринга
31. Какие виды кризиса приводят к применению либо организационного развития, либо хозяйственного реинжиниринга?
32. Сильные и слабые стороны организационного развития
33. Сильные и слабые стороны хозяйственного реинжиниринга
34. Каков характер изменений при организационном развитии и при хозяйственном реинжиниринге?
35. Понятие кризиса успеха
36. Понятие кризиса стратегии

Примерная тематика рефератов

1. Обучение действием как подход к обучению персонала.
2. Лидеры преобразований.
3. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.
4. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением.
5. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
6. Организационное развитие: "самообучающаяся организация"
7. Организационные изменения: понятия и предпосылки.
8. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
9. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям.
10. Мягкое внедрение организационных изменений.
11. Эффективность организационных изменений.
12. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
13. Стратегии организационных изменений.
14. Контроль в системе управления организационными изменениями.
15. Как руководить процессом преобразований.
16. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
17. Управление процессом сокращения на предприятии.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.
19. Стратегическое управление в контексте организационного развития.
20. Концепция управления организационными изменениями.
21. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
22. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.
23. Психологические особенности процесса организационных изменений.

Напишите эссе (не менее 5000 знаков) на тему "Изменение в моей жизни". В эссе ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию изменения в Вашей жизни.

2. Каковы были причины этого изменения?
3. Какова была Ваша реакция на необходимость данного изменения?

Перечень примерных вопросов и заданий для самостоятельной работы.

1. Определите особенности консалтинга в области управления изменениями.
2. Проанализируйте российскую практику управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями.
3. Проанализируйте зарубежную практику управленческого консультирования в области управления организационным развитием и организационными изменениями.
4. Какова роль лидера в организационных изменениях?
5. Дайте понятие сопротивления изменениям.
6. Приведите причины возникновения сопротивления при проведении организационных изменений.
7. Каковы способы преодоления сопротивлений при проведении организационных изменений?
8. Охарактеризуйте стратегии представления изменений, направленных на предотвращение сопротивления организационным изменениям.
9. Каково значение PR при осуществлении организационных изменений?
10. Какова роль развития персонала как элемента осуществления организационных изменений?
11. Определите особенности контроллинга в системе управления организационными изменениями.
12. Чем определяется эффективность организационных изменений?
13. Приведите способы оценки эффективности организационных изменений?
14. Охарактеризуйте стратегии осуществления организационных изменений.
15. Каковы этапы формирования эффективной команды организационных изменений?
16. Каково значение внутрифирменных коммуникаций в условиях организационных изменений?
17. Объясните особенности мотивации персонала в условиях организационных изменений.
18. Приведите модели осуществления организационных изменений.
19. В чем состоит системный подход в управлении организационными изменениями?
20. Объясните особенности самообучающейся организации.
21. Каковы предпосылки организационных изменений?
22. Какова роль информационных систем в управлении организационными изменениями?
23. Каковы проблемы внедрения стратегий организационных изменений?
24. Обобщите российский опыт осуществления организационных изменений.
25. Проведите сравнительный анализ реинжиниринга и организационного развития.
26. Каковы виды кризисов, приводящих к необходимости изменений?
27. Каковы особенности стратегического управления в контексте организационных изменений?
28. Определите методы контроля в системе управления организационными изменениями.
29. Каково место управления организационными изменениями в антикризисном управлении?
30. Каково значение организационного проектирования в управлении организационными изменениями?
31. Каковы особенности разработки управленческих решений в условиях осуществления организационных изменений?
32. Каковы способы изменений организационной культуры в рамках осуществления организационных изменений?
33. Определите систему измерений при оценке организационных изменений?

34. Определите возможность использования имитационного моделирования в управлении организационными изменениями.
35. Какова роль сценарного подхода в системе поддержки принятия решений в области управления организационными изменениями?

### 7.1. Основная литература:

1. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации: Учебник / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=363721>
2. Блинов А. О. Управление изменениями [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2014. - ISBN 978-5-394-02291-3. <http://znanium.com/bookread.php?book=450815>
3. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=258500>
4. Распопов В. М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=396003>
5. Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=425305>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Ляндау Ю. В. Теория процессного управления: Монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 118 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=375981>
2. Москвин С. Н. Управление стратегическими организационными изменениями в условиях экономики, основанной на знаниях [Электронный ресурс] / С. Н. Москвин. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. - 99 с. - ISBN 978-5-7638-2087-4. <http://znanium.com/bookread.php?book=443101>
3. Сажина М. А. Управление кризисом: Учебное пособие / М.А. Сажина. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=249785>
4. Сухарев О. С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 368 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=398534>

### 7.3. Интернет-ресурсы:

Журнал Гильдии Лидеров Перемен - [Kinsmark.com](http://Kinsmark.com)  
Издание для профессиональных консультантов - [http://consulting.ru/askeri\\_170](http://consulting.ru/askeri_170)  
Интернет портал для управленцев - <http://www.management.com.ua/>  
Официальный сайт Института управления Адизеса - <http://russia.adizes.com/>  
Портал управления организационными изменениями - <http://www.markus.spb.ru/>  
Энциклопедия экономиста - <http://www.grandars.ru/>

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Управление изменениями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

мультимедийное оборудование

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

Автор(ы):

Павлова А.В. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Палей Т.Ф. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.