

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.

Программа дисциплины
Управление по целям Б1.В.ДВ.17

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Экономика и управление организацией

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Никифорова Э.Г.

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

Казань
2016

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) старший преподаватель, к.н. Никифорова Э.Г. кафедра общего менеджмента Институт управления, экономики и финансов, EGNikiforova@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины - ознакомление студентов с концепцией "Управление по целям (далее - МВО), ее объектами, предметом и основными подходами. После ознакомления с дисциплиной студенты получают знания об основных понятиях МВО; об основных преимуществах использования метода МВО; научатся анализировать корпоративные цели и мероприятия; отработают навыки по постановке SMART задач в формате постановки задач и проведения совещаний

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ДВ.17 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 5 курсе, 9 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б3.ДВ.7 Профессиональный" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе.

Дисциплина "Управление по целям" относится к профессиональному циклу и является дисциплиной по выбору (Б3.ДВ7). Изучению курса предшествует изучение таких дисциплин, как Теория менеджмента: Управление персоналом, Стратегический менеджмент, Психология менеджмента, Организационное поведение.

Курс "Управление по целям" закладывает базис для последующего изучения дисциплин: "Управленческие решения", "Стратегический менеджмент", "Управление персоналом", "Теории организации".

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК- 2 (общекультурные компетенции)	знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности
ОК-10 (общекультурные компетенции)	стремление к личностному и профессиональному саморазвитию
ОК-15 (общекультурные компетенции)	владеет методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
ПК- 14 (профессиональные компетенции)	владение современными технологиями управления персоналом

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- сущность и цели менеджмента;

- базовые функции менеджмента;
- функции и задачи менеджера в современной организации;

2. должен уметь:

уметь:

- проводить анализ внешней и внутренней среды компании;
- формулировать основные цели компании и формулировать её миссию;
- различать рациональные организационные структуры;
- пользоваться современными методами мотивации и контроля;
- определять этапы управленческих решений и методы их решения;

3. должен владеть:

иметь практические навыки:

- анализа организационной структуры;
- принятия управленческих решений;
- применения схем и моделей мотивации.

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- сущность и отличия целей и задач компании
- методику формирования целей по SMART -критериям
- стратегическую карту предприятия
- технологию разработки ССП

2. должен уметь:

- уметь формулировать цели;
- составлять стратегическую карту компании
- разрабатывать KPI
- разрабатывать ССП

3. должен владеть:

- навыками формулирования SMART целей
- навыками разработки ССП
- навыками оценки персонала при помощи KPI
- формулировать цели организации в формате сбалансированной системы показателей (BSC);
- "передавать" цели организации на нижние уровни управления;
- определять служебные функции руководителей и сотрудников компании;
- разрабатывать ключевые показатели эффективности (KPI) для различных должностей;
- проводить оценку деятельности предприятия и сотрудников по KPI

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

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

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 9 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. Эволюция подходов к управлению	9		2	2	0	
2.	Тема 2. Концептуальные основы МВО/Сущность системы SMART в МВО	9		2	2	0	
3.	Тема 3. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и МВО/ Оценка персонала по KPI в рамках МВО	9		2	2	0	
4.	Тема 4. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и ССП	9		2	2	0	
	Тема . Итоговая форма контроля	9		0	0	0	зачет
	Итого			8	8	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция подходов к управлению

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Основные модели управления: концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.); система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.); всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.); управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.); система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.); пирамида эффективности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); модель стратегических карт Л. Мейсела (1992 г.); система Effective Progress and Performance Measurement (оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.); система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана (1992 г.).

практическое занятие (2 часа(ов)):

Основные модели управления: концепция управления по целям Management by Objectives (MBO) Питера Друкера (1954 г.); система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.); всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.); управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.); система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.); пирамида эффективности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); модель стратегических карт Л. Мейсела (1992 г.); система Effective Progress and Performance Measurement (оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.); система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана (1992 г.).

Тема 2. Концептуальные основы MBO/Сущность системы SMART в MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Сущность стратегии предприятия. Цели и задачи компании. Отличие целей и задач. Взаимосвязь стратегии и целевого управления. Управление по целям как технология управления Общие принципы управления по целям. Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей. П.Друкер ?The Practice of Management?. Пять базовых принципов MBO. Эффекты внедрения MBO.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Сущность стратегии предприятия. Цели и задачи компании. Отличие целей и задач. Взаимосвязь стратегии и целевого управления. Управление по целям как технология управления Общие принципы управления по целям. Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей. П.Друкер ?The Practice of Management?. Пять базовых принципов MBO. Эффекты внедрения MBO.

Тема 3. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и MBO/ Оценка персонала по KPI в рамках MBO

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Формулирование целей организации. Цели организации. Что такое цель? Носители целей в организации. Качество целей и уровни целеполагания. Феномен рассеивания целей. Эволюция метода управления по целям. Как формулировать цели организации? Сущность SMART-критериев. Возможность применения их на практике

практическое занятие (2 часа(ов)):

Формулирование целей организации. Цели организации. Что такое цель? Носители целей в организации. Качество целей и уровни целеполагания. Феномен рассеивания целей. Эволюция метода управления по целям. Как формулировать цели организации? Сущность SMART-критериев. Возможность применения их на практике

Тема 4. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и ССП

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Построение системы сбалансированных показателей BSC - система планирования, BSC - инструмент реализации стратегии, BSC - система оценка эффективности. Структура системы сбалансированных показателей. Основные бизнес ? перспективы. Преимущества технологии BSC.. Технология и этапы разработки ССП. Четыре основных аспекта: финансы, клиенты, процессы, персонал и системы - базис для разработки сбалансированной стратегии. Разработка корпоративной стратегической карты: стратегия, цели, ключевые показатели эффективности.. Увеличение составляющих элементов ССП с 4 до 6 (?удовлетворение сотрудников? и ?окружающая среда/сообщество?).

практическое занятие (2 часа(ов)):

Построение системы сбалансированных показателей BSC - система планирования, BSC - инструмент реализации стратегии, BSC - система оценка эффективности. Структура системы сбалансированных показателей. Основные бизнес ? перспективы. Преимущества технологии BSC.. Технология и этапы разработки ССП. Четыре основных аспекта: финансы, клиенты, процессы, персонал и системы - базис для разработки сбалансированной стратегии. Разработка корпоративной стратегической карты: стратегия, цели, ключевые показатели эффективности.. Увеличение составляющих элементов ССП с 4 до 6 (?удовлетворение сотрудников? и ?окружающая среда/сообщество?).

4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

№	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
3.	Тема 3. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и MBO/ Оценка персонала по KPI в рамках MBO	9		Для любой компании разработать KPI для 5 основных её отделов (после ознакомления с орг.структурой ко	26	Письменная работа
4.	Тема 4. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и ССП	9		Найти минимум 5 предложений от консалтинговых компаний по разработке ССП и KPI, сравнить их опыт,цен	26	Письменная работа
	Итого				52	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

1. Опрос методом ЭКСПО.
2. Решение кейсов
3. Деловые игры
4. Дискуссии
5. Аналитические обзоры

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

Тема 1. Эволюция подходов к управлению

Тема 2. Концептуальные основы MBO/Сущность системы SMART в MBO

Тема 3. Сбалансированная система показателей (BSC-ССП) и MBO/ Оценка персонала по KPI в рамках MBO

Письменная работа , примерные вопросы:

Для любой компании разработать KPI для 5 основных её отделов (после ознакомления с орг.структурой компании)

Тема 4. Опыт консалтинговых услуг в области KPI и ССП

Письменная работа , примерные вопросы:

Найти минимум 5 предложений от консалтинговых компаний по разработке ССП и KPI, сравнить их опыт,цены и предложения.Обосновать какую компанию выбрали бы для своей фирмы.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к зачету:

Примерные вопросы к зачету:

Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы

1. Цели-намерения и цели-результаты.
2. Носители целей в организации.
3. Качество целей.
4. Пассивные, реактивные, проактивные цели.
5. Феномен рассеивания целей предприятия, или Почему организации теряют управляемость?
6. Сущность и эволюция метода управления по целям (MBO - Management By Objectives).
7. Управление эффективностью работы (Performance Management).
8. Инструменты управления эффективностью.
9. Формулирование стратегических целей организации.
10. Сущность стратегии предприятия.
11. Построение и сегментация базового рынка.
12. Выбор масштаба бизнеса.
13. Конкурентный облик организации.
14. Базовые конкурентные стратегии.
15. Что такое миссия компании?
16. Видение организации.
17. Сбалансированная система показателей (BSC - Balanced Score Card).
18. Построение стратегической карты предприятия.
19. Разработка стратегической карты"
20. Служебные функции как инструмент управления эффективностью.
21. Понятие служебной функции.
22. От целей предприятия к функциям руководителей и сотрудников.
23. Методика распределения служебных функций.
24. Переговоры с внутренними клиентами и внутренними поставщиками. Формулирование служебных функций и служебных требований в продуктном виде. Разработка ключевых показателей эффективности (KPI - Key Performance Indicators).
25. Понятия "эффективность" и "показатель эффективности".
26. Что измеряют с помощью KPI.
27. Два подхода к разработке KPI.
28. Финансовые и нефинансовые показатели.
29. Количественные и качественные показатели.
30. Методика разработки KPI на основе целей организации и служебных функций руководителей и сотрудников.
31. Как разработать библиотеку KPI должности.
32. Примеры KPI для различных должностей в организации (производство, финансы, продажи, снабжение, логистика, управление персоналом).
33. Оценка персонала по KPI.
34. Соглашение о целях, или Что такое матрица KPI?
35. Наиболее распространенные качественные KPI.
36. Определение весов показателей.
37. Расчет индексов KPI и индекса эффективности сотрудников.
38. Мотивация и мотивирование.
39. Мотивация избегания и мотивация достижения.
40. Типологическая концепция мотивации персонала.

41. Пример управления сотрудниками на основе МВО.
42. Связь индивидуальных и коллективных показателей в МВО.
43. Примеры KPI для сотрудников и руководителей.
44. Премии для различных категорий сотрудников.
45. Формулирование целей организации
46. Разработка матрицы МВО для конкретной должности
47. Разработка матрицы KPI и оценка результатов работы сотрудника

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Основные модели управления: концепция управления по целям Management by Objectives (МВО) Питера Друкера (1954 г.).
2. Система (таблица) показателей французского ученого Ж.Л. Мало (Tableau de bord) (1932 г.).
3. Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM) (70-е гг. XX в.).
4. Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management) (90-е гг. XX в.).
5. Система управления на основе показателя EVA (Экономическая добавленная стоимость), автором которой является Стюарт Штерн (начало 1990-х гг.).
6. Пирамида эффективности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.).
7. Модель стратегических карт Л. Мейсела (1992 г.).
8. Система Effective Progress and Performance Measurement (оценка эффективности деятельности и роста) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.).
9. Система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана (1992 г.).
10. Сущность стратегии предприятия.
11. Цели и задачи компании.
12. Отличие целей и задач.
13. Взаимосвязь стратегии и целевого управления.
14. Управление по целям как технология управления.
15. Общие принципы управления по целям.
16. Рекомендации по постановке и контролю исполнения целей.
17. П.Друкер "The Practice of Management".
18. Пять базовых принципов МВО.
19. Эффекты внедрения МВО
20. Формулирование целей организации.
21. Цели организации. Что такое цель?
22. Носители целей в организации.
23. Качество целей и уровни целеполагания.
24. Феномен рассеивания целей.
25. Эволюция метода управления по целям.
26. Как формулировать цели организации?
27. Сущность SMART-критериев. Возможность применения их на практике.
28. Построение системы сбалансированных показателей BSC - система планирования, BSC - инструмент реализации стратегии, BSC - система оценка эффективности. Структура системы сбалансированных показателей.
29. Основные бизнес - перспективы.
30. Преимущества технологии BSC..
31. Технология и этапы разработки ССП.
32. Четыре основных аспекта: финансы, клиенты, процессы, персонал и системы - базис для разработки сбалансированной стратегии.

33. Разработка корпоративной стратегической карты: стратегия, цели, ключевые показатели эффективности.
34. Увеличение составляющих элементов ССП с 4 до 6 ("удовлетворение сотрудников" и "окружающая среда/сообщество").
35. Что такое ключевые показатели эффективности (KPI). Два подхода к разработке KPI. Балансировка KPI. Примеры KPI для различных должностей в организации. Методика разработки KPI на основе служебных функций сотрудников.
36. MBO - как интегральная система оплаты труда на основе KPI. Важные условия в системе управления по целям.
37. Составление матрицы MBO (результативности сотрудника) для определения размера премирования.
38. Пример управления сотрудниками на основе MBO.
39. Связь индивидуальных и коллективных показателей в MBO.
40. Примеры KPI для сотрудников и руководителей.
41. Премии для различных категорий сотрудников и подразделений
42. Определение нормативных и целевых значений KPI.
43. Методика оценки сотрудников по KPI.
44. Аттестация по-новому, или Обзоры эффективности работы. Как представлять результаты оценивания.
45. Ведущие консалтинговые фирмы, предоставляющие услуги по постановке KPI и ССП. Их краткая характеристика и опыт в данной области.
46. Их отличительные особенности построения KPI и ССП. Ведущие клиенты и результаты внедрения.
47. "First Training Group (<http://www.ft-group.ru/>)", "Литягин.ру (<http://www.lityagin.ru/>)", "Битек (<http://www.betec.ru/>).
48. Расширение аналитических возможностей систем обработки данных и баз данных. Практичность программных средств управления данными нового поколения.
49. Стадии развития информационных систем.
50. Основные программные продукты для реализации управления по целям.
51. Сущность Performance management.
52. Как правильно переводится термин "performance".
53. Что следует понимать под эффективностью.
54. Цикл управления эффективностью.
55. Уровни управления эффективностью.
56. Система Performance management.
57. Этапы Performance management

7.1. Основная литература:

Из Каталога Научной библиотеки им.Н.И.Лобачевского

1. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: [Учеб. пособие: Пер. с англ.] / П.Ф.Друкер; Под ред. Я.К.Мариновича. М. и др.: Издат. дом "Вильямс", 2000. 397 с. Библиогр.: с.396-297. ISBN 5-8459-0085-9 (рус.): 125.91. ISBN 0-7506-4393-5 (англ.).
2. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. М.: Изд. Дом Вильямс, 2004. 432 с.: ил. Реком. ISBN 5-8459-0588-5: р.358.00.
3. Бурганова, Лариса Агдасовна. Теория управления: учеб. пособие для вузов / Л. А. Бурганова. М.: Инфра-М, 2008. 139 с. (Высшее образование). Библиогр.: с.130-136. ISBN 978-5-16-002172-0: р.94.00.

Из каталога "Книгафонд" (www.knigafund.ru)

4. Бродбент М., Китцис Э. СИО - новый лидер. Постановка задач и достижение целей. Издательство: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006 г.-288 с.

<http://www.knigafund.ru/books/84383>

5. Половинко В.С., Тимошенко О.Ю. Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. Издательство: ОмГУ, 2008 г.

208 с. <http://www.knigafund.ru/books/172111>

Дополнительно

1. П. Друкер. Практика менеджмента. изд. Вильямс, 2002 г.

2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ, Альпина Бизнес-Букс, 2008

3. Издание "Библиотека КРІ". First Training Group, llc., 2007.

4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности, Олимп-бизнес, 2008

7.2. Дополнительная литература:

1. Толкач В. КРІ в управлении: связь со стратегией // Журнал "Новый менеджмент". - 2007 г. - ♦ 5, стр 31-35.

2. Школа финансового директора. Как разработать систему ключевых показателей деятельности ? // Журнал Финансовый директор.- 2006 г.- ♦ Эккерсон У.У. Панели индикаторов, как инструмент управления, Альпина Бизнес-Букс, 2007

7.3. Интернет-ресурсы:

Management by Objectives (управление по целям) -

<http://www.e-executive.ru/career/adviser/339316/>

МВО это один из успешных продуктов рациональной школы управления? (Журнал ?The Economist?) - http://it4b.icsti.su/1000ventures/a/business_guide/mgmt_mbo_main.html

Управление по целям ? ключ к эффективности - http://www.m-bo.ru/technology_mbo/

Управление по целям (МВО) - это целая ? философия управления? (Антони Рай) -

http://adviseconsult.ru/%D0%BE_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D

Целеполагание по правилам - http://www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Управление по целям" 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.

Не требуется

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):

Никифорова Э.Г. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Палей Т.Ф. _____

"__" _____ 201__ г.