

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления и территориального развития



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Спортивный бизнес: управление изменениями и развитие М2.ДВ.2

Направление подготовки: 080200.68 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент и правовое обеспечение индустрии спорта

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Куцевол Н.Г.

**Рецензент(ы):**

Разумовская Е.М.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой:

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

Учебно-методическая комиссия Института управления и территориального развития:

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

Регистрационный No

Казань  
2014

## 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. Куцевол Н.Г. кафедры менеджмента в социальной сфере Отделение менеджмента, Nadejda.Koutsevol@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

1. Определить спортивный бизнес в системе экономических отношений.
2. Выделить факторы развития спортивного бизнеса.
3. Определить политические перемены и рыночные принципы развития бизнеса.
4. Выделить институциональные и социальные перемены в обществе, технические и технологические инновации как платформа для динамичного развития спортивного бизнеса.

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел "М2.ДВ.2 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.68 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Курс предназначен для студентов направления "Менеджмент". Курс предполагает знание таких дисциплин как "Методы управления в менеджменте", "Современный стратегический анализ", "Организационное поведение и теория организации" и др. Последовательность изложения материала обусловлена стремлением к единству теории и практики в анализе проблем управления изменениями в менеджменте спортивных организаций.

Вопросы финансирования физической культуры и спорта, а также вопросы внедрения инноваций в формы и методы экономической работы спортивных организаций и спортивных сооружений стали в последнее десятилетие наиболее значимыми. Спорт стал неотъемлемым элементом общественной жизни. Неуклонно возрастает его значение в сфере социально-экономических отношений. Актуальность изучения проблемы управления спортивными организациями объясняется теми переменами, которые произошли в последние годы в жизни российского общества.

Разработка данного курса стала следствием требования научного анализа процесса изменений и этапов развития организаций спортивного бизнеса. Система организационного развития ориентирована на использование комплекса знаний и методов поведения спортивных организаций в различных ситуациях с целью помочь ей достигнуть наибольшей эффективности. Изучение проблем организационного развития затрагивает обсуждение методов организационных изменений, факторов, определяющие успех организационного развития и изменений в компании, включающих спортивный бизнес.

### 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)	□ способностью к изменению профиля своей профессиональной деятельности
ОК-4 (общекультурные компетенции)	□ способностью принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ОК-6 (общекультурные компетенции)	□ обладает навыками публичных деловых и научных коммуникаций

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-13 (профессиональные компетенции)	способностью участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
ПК-3 (профессиональные компетенции)	готовностью к разработке процедур и методов контроля
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач
ПК-4 (профессиональные компетенции)	<input type="checkbox"/> умением использовать современные методы управления корпора-тивными финансами для решения стратегических задач
ПК-7 (профессиональные компетенции)	способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций
ПК-8 (профессиональные компетенции)	<input type="checkbox"/> способностью готовить аналитические материалы для совершенствования управления бизнес-процессами и оценки их эффективности

В результате освоения дисциплины студент:

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- способность развивать свой общекультурный и профессиональный уровень и самостоятельно осваивать новые методы исследования  способность к изменению профиля своей профессиональной деятельности
- способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 3 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. Спортивный						

бизнес в системе экономических отношений.

работа

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. Факторы развития спортивного бизнеса.	3	2	0	2	0	домашнее задание
3.	Тема 3. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.	3	3	2	2	0	устный опрос
4.	Тема 4. Управление изменениями.	3	4	2	2	0	домашнее задание
5.	Тема 5. Основные направления изменений в современных компаниях.	3	5	0	4	0	устный опрос
6.	Тема 6. Внешняя среда как источник изменений в организации.	3		0	0	0	устный опрос
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	экзамен
	Итого			6	12	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Спортивный бизнес в системе экономических отношений.

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

Политические перемены и рыночные принципы развития бизнеса. Институциональные и социальные перемены в обществе, технические и технологические инновации как платформа для динамичного развития спортивного бизнеса.

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

Массовость и повсеместность распространения спорта в современном мире как фактор развития спортивного бизнеса.

### Тема 2. Факторы развития спортивного бизнеса.

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

Индустрия спорта и комплексная система спортивного бизнеса. Распространение предпринимательства в спорте и создания спортивной индустрии.

### Тема 3. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.

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

Теории запланированных изменений. Модель Курта Левина. Модель экспериментальных исследований. Современная интерпретация модели экспериментальных исследований.

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

Общая модель запланированных изменений. изменений.

### Тема 4. Управление изменениями.

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Стимулирование изменений. Выделение ключевых участников. Преодоление сопротивления изменениям. Проблемы формирования корпоративной идеологии. Обеспечение поддержки изменений. Оценка изменений основными носителями власти. Оценка мнения участников компании и влияния каждого из них на процесс проведения изменений.

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

Планирование затрат и обеспечение изменений ресурсами. Совершенствование системы изменений в организации (корпоративное развитие сотрудников компании). Распространение изменений в организации. Оценка эффективности изменений.

**Тема 5. Основные направления изменений в современных компаниях.**

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

Планирование изменений. Критерии эффективности изменений. Обзор изменений в организации. Проблемы развития человеческого фактора. Корпоративное развитие сотрудников. Основные компетенции сотрудников. Изменение системы управления персоналом. Сотрудники компании как полноправные участники корпоративных отношений и потенциальные инвесторы.

**Тема 6. Внешняя среда как источник изменений в организации.**

**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. Спортивный бизнес в системе экономических отношений.	3	1	подготовка к письменной работе	12	письменная работа
2.	Тема 2. Факторы развития спортивного бизнеса.	3	2	подготовка домашнего задания	6	домашнее задание
3.	Тема 3. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.	3	3	подготовка к устному опросу	8	устный опрос
4.	Тема 4. Управление изменениями.	3	4	подготовка домашнего задания	8	домашнее задание
5.	Тема 5. Основные направления изменений в современных компаниях.	3	5	подготовка к устному опросу	12	устный опрос
6.	Тема 6. Внешняя среда как источник изменений в организации.	3		подготовка к устному опросу	8	устный опрос
	Итого				54	

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

Для повышения эффективности обучения используется комплекс методик и подходов к образованию, ориентированный на потребности и восприятие процесса управления. Его основные элементы:



1. Сближение обучения с практической деятельностью студента - обучение на базе рабочей ситуации, вовлечение в учебный процесс практического опыта преподавателей (студентов) и др.
2. Использование наиболее активных методов обучения, позволяющих экономно расходовать время студента, таких, как групповые дискуссии, деловые игры, тренинги, "мозговые штурмы", работа с интерактивными учебными материалами и т.д.
3. Образовательный подход - помощь в проявлении уникальных способностей студента, формировании его собственной цельной картины взглядов на управление фирмой посредством усвоения концепций, применимых в широком диапазоне ситуаций.
4. Развитие творческих способностей студентов, умения принимать решения в неординарных условиях путем использования проблемных методов обучения (case study и рабочие ситуации).
5. Развивающий подход - обучение умению не только знать, но и думать, использовать знания, регулярно повышать свой интеллектуальный уровень. Развивающие, научно-исследовательские направления образования (активные методы обучения) строят технологии на методиках познания. Другими словами, формирование личностной модели ученика происходит под влиянием нелинейной модели знаний.
6. Универсальность изложения курсов и применение методов адаптации содержания к конкретным условиям.
7. Проектирование самостоятельной работы, существенно расширяющей личную инициативу студента и организацию гибких и эффективных форм контроля со стороны преподавателей, принимающих участие в программе.
8. Организация системного контроля с помощью промежуточных и итоговых измерений уровней знаний, умений и навыков обучаемых.

#### Интерактивные формы обучения

1. Интерактивная экскурсия
2. Использование кейс-технологий
3. Проведение видеоконференций
4. Круглый стол
5. Мозговой штурм
6. Дебаты
7. Фокус-группа
8. Деловые и ролевые игры
9. case-study (анализ конкретных, практических ситуаций)
10. учебные групповые дискуссии
11. тренинги.

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

##### **Тема 1. Спортивный бизнес в системе экономических отношений.**

письменная работа , примерные вопросы:

Какие политические перемены и рыночные принципы способствуют развитию спортивного бизнеса? Какие институциональные и социальные перемены в обществе, технические и технологические инновации выступают как платформа для динамичного развития спортивного бизнеса.

##### **Тема 2. Факторы развития спортивного бизнеса.**

домашнее задание , примерные вопросы:

Определить возможные факторы развития спортивного бизнеса. Обсуждение.

##### **Тема 3. Концепция запланированных изменений в развитии бизнеса.**

устный опрос , примерные вопросы:

Какие концепции запланированных изменений возможны к использованию в управлении спортивным бизнесом? Обсуждение

#### **Тема 4. Управление изменениями.**

домашнее задание , примерные вопросы:

какие этапы управления изменениями, в том числе, в переходном периоде развития фирмы возможны к использованию в управлении спортивным бизнесом? обсуждение.

#### **Тема 5. Основные направления изменений в современных компаниях.**

устный опрос , примерные вопросы:

Определить: структурные изменения в системе спортивном бизнесе; в управлении человеческими ресурсами; в планировании человеческих ресурсов; в стратегическом управлении спортивным бизнесом. Обсуждение

#### **Тема 6. Внешняя среда как источник изменений в организации.**

устный опрос , примерные вопросы:

Выделить факторы развития внешней среды с использованием методов стратегического анализа. Обсуждение

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

Примерные вопросы к экзамену:

Планируется проведение тестовых заданий, кейсов в соответствии с нижеприведенной тематикой.

1. Спортивный бизнес в системе экономических отношений.
2. Факторы развития спортивного бизнеса.
3. Индустрия спорта и комплексная система спортивного бизнеса.
4. Распространение предпринимательства в спорте и создания спортивной индустрии.
5. Рост доходов населения: любительский и профессиональный спорт.
6. Включение физической культуры и спорта в образовательный процесс.
7. Спорт и спортсмены в системе общественного внимания, как объект исследований, аналитики и комментариев со стороны журналистов и спортивных обозревателей.
8. Распространение идей здорового образа жизни.
9. Политические перемены и рыночные принципы развития бизнеса.
10. Институциональные и социальные перемены в обществе, технические и технологические инновации как платформа для динамичного развития спортивного бизнеса.
11. Массовость и повсеместность распространения спорта в современном мире как фактор развития спортивного бизнеса.

#### **7.1. Основная литература:**

1. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0052-1, 500 экз. ЭБС "Знаниум" Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=396003>
2. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 286 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005129-1, 500 экз. ЭБС "Знаниум" Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=390622>
3. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 сЭБС "Знаниум" Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=187656>

#### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Ицхак К.Адизес Управление жизненным циклом компании / СПб.: Питер, 20011. -384с.

2. Ицхак К.Адизес Управление изменениями / СПб.: Питер, 2010. -384с.
3. Болмэн Дж., Терренс Е. Рефрейминг организаций: артистизм, выбор и лидерство // Пер.с английского, СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2009, 492.с.
4. Камрасс Р., Фарнкомб М. Алхимия корпорации Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня. //М.:ИД Секрет фирмы. 20010. - 256с.
5. Харринг Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде//СПб.:Питер, 2009.-176с.
6. Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования// М.:Стандарты и качество, 2011.-272с.(серия "Практический менеджмент")
7. Эллиот Тр., Герберт Г. Интегрированные бизнес-системы Экспресс-курс // М.:Фаир-пресс, 2012. -272с.
8. Галпин Т.Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям// М.:Вильямс, 2005. - 240с.
9. Людеман К., Эрландсон Э. Радикальные перемены-радикальные результаты// М.:Фаир-пресс, 2005. -288с.
10. Ари Де Гиус Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. // СПб.:Стокгольмская школа экономики, 2005. - 222с.
11. Г.Минцберг Структура в кулаке: создание эффективной организации // СПб.:Питер, 2008.-512с.
12. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 2006.
13. Argyris C. Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 2005.
14. Barcus S.W. III, Wilkinson J. W. (eds.) Handbook of Management Consulting Services, 2nd ed. New York, etc.: McGraw-Hill, 1995. 11.Beckhard R. Managing Change in Organizations: Participant's Workbook Reading, MA: Addison-Wesley, 2008.
15. Beckhard R., Harris R.T. Organizational Transitions, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 2006.
16. Blake R.R., Mouton J.S., McCanse A.A. Change by Design. Reading, MA: Addison-Wesley, 2008. Block P. Flawless Consulting. San Diego: Pfeiffer, 2005.
17. Bunker B.B., Alban B.T. Large Group Intervention: Engaging the Whole System for Rapid Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
18. Burke W.W. Organization Development: A Process of Learning and Changing. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 2007.
19. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change, South-Western College Publishing, 2005.
20. Egan G. Change-Agent Skills A: Assessing and Designing Excellence. San Diego:University Associates, 2008.
21. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. San Diego:University Associates, 2008.
22. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. Monterey, CA: Brooks/Cole, 2005.
23. French W.L., Bell C.H., Jr. Organization Development, 5th ed. Englewood Cliffs, : Prentice Hall, 2006.
24. Classman A.M., Cummings T.G. Cases in Organizational Development.Homewood, 111.: IRWIN, 2007.
25. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Procl";^s. 2nd ed.Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
26. Harvey D., Brown D.R. An Experiential Approach to Organization Development.Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006.
27. Jacobs R.W. Real Time Strategic Change. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.

28. Jick T.D. Managing Change. Cases and Concepts. Homewood, IL: Irwin, 1993. 27. Kanter R.M. Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation. New York: Simon & Schuster, 1983. Lippitt G., Lippitt R. The Consulting Process in Action, 2nd ed. San Diego: University Associates, 2007.
29. Peters T. Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf, 2008. 31. Rothwell W.J., Sullivan R., McLean G.N. (Eds.) Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. San Diego, etc.: Pfeiffer, 2007. 3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2005.
30. Schein E.H. Process Consultation. Vol. I-II. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2007.
31. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 2008. 35. Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory, 2nd ed. Chicago: The Dorsey Press, 2005.
32. Tichy N.M. Managing Strategic Change. Technical, Political and Cultural Dynamics. New York: John Wiley & Sons, 2007.
33. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2008.

### 7.3. Интернет-ресурсы:

бесплатные библиотеки сети :: экономическая . - ..allbest.ru/eko.htm  
БИБЛИОТЕКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ - -  
<http://eup.ru/Catalog/All-All.asp>  
Экономическая библиотека онлайн - [finoboz.com/](http://finoboz.com/)  
Электронная библиотека бесплатных электронных книг - - [www.finbook.biz/](http://www.finbook.biz/)  
Электронная библиотека онлайн, - [www.elobook.com/](http://www.elobook.com/)  
Электронная библиотека экономической и деловой литературы - - <http://www.aup.ru/library/>

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

Освоение дисциплины "Спортивный бизнес: управление изменениями и развитие" 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.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

Проектор с экраном, принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов, прочее подобное оборудование.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.68 "Менеджмент" и магистерской программе Менеджмент и правовое обеспечение индустрии спорта .

Автор(ы):

Куцевол Н.Г. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Разумовская Е.М. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.