

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



подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины
Методы принятия управленческих решений Б2.Б.3

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент сферы услуг

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Автор(ы):

Большов А.В.

Рецензент(ы):

Павлова А.В.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Палей Т. Ф.

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

Учебно-методическая комиссия Института управления и территориального развития:

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

Регистрационный No 8108103014

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. (доцент) Большов А.В. кафедра общего менеджмента Отделение менеджмента, AVBolshov@kpfu.ru

1. Цели освоения дисциплины

Цель курса заключается в комплексном рассмотрении сущности и содержания методов принятия управленческих решений. Задачи дисциплины:

- изучение теоретико-методологических основ процесса разработки и принятия управленческих решений;
- исследование специфики различных методов и моделей принятия управленческих решений;
- рассмотрение существующих технологий обоснования и оценки эффективности управленческих решений;
- анализ особенностей методов принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б2.Б.3 Общепрофессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 3 курсе, 5 семестр.

Дисциплина относится к базовому (общепрофессиональному) циклу дисциплин. Курс "Методы принятия управленческих решений" базируется на материалах учебных дисциплин "Основы менеджмента", и одновременно способствует освоению дисциплины "Исследование систем управления". Курс служит основой для изучения учебных дисциплин "Стратегический менеджмент", "Управление изменениями", "Модели эффективного менеджмента".

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК 15 (общекультурные компетенции)	Владеет методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
ОК 16 (общекультурные компетенции)	Имеет представления о роли и значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний
ПК 8 (профессиональные компетенции)	Способен оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- теорию и методологию разработки управленческих решений;
- классификацию управленческих решений;
- методы оценки эффективности управленческих решений;
- условия и факторы качества управленческих решений;
- методы оценки риска управленческих решений;
- сущность контроля управленческих решений;

2. должен уметь:

- оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений;
- выбирать альтернативы управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- определять уровень риска управленческих решений;
- осуществлять контроль управленческих решений;

3. должен владеть:

- навыками разработки управленческих решений в условиях неполной и не вполне достоверной информации;
- практическими навыками расчета нормативной системы показателей;
- методами оценки степени рискованности управленческих решений;
- навыками построения системы контроля в организации.
- методами оценки эффективности управленческих решений;
- методами управления реализацией рискованных решений;

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию
- знание основных подходов и методов разработки, принятия и реализации управленческих решений
- способность к организации эффективной разработки, обоснованию и выполнению управленческих решений
- готовность к разработке процедур разработки и принятия решений в условиях неопределенности и риска
- способность использовать основные теории организации, планирования, мотивации, лидерства в практике выбора методов принятия управленческих решений

4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

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

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 5 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. Функция решений в методологии и организации процесса управления	5	1	2	2	0	устный опрос
2.	Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений	5	2,3	4	4	0	дискуссия
3.	Тема 3. Эффективность управленческих решений	5	4,5	4	4	0	презентация
4.	Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений	5	6,7	4	4	0	устный опрос
5.	Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике	5	8	2	2	0	контрольная работа
6.	Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	5	9, 10	4	4	0	презентация
7.	Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска	5	11	2	2	0	устный опрос
8.	Тема 8. Контроль реализации управленческих решений	5	12,13	4	6	0	дискуссия
	Тема . Итоговая форма контроля	5		0	0	0	экзамен
	Итого			26	28	0	

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Функция решений в методологии и организации процесса управления лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 1. Функция решений в методологии и организации процесса управления. Роль организационных решений в процессе управления. Содержание понятия ?управленческое решение?. Управленческие решения как функция менеджмента. Принцип квантово-волнового дуализма в диалектике соотношения теории менеджмента и теории принятия решений. Методология учета фактора времени в системе разработки управленческих решений. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 1. Функция решений в методологии и организации процесса управления. Роль организационных решений в процессе управления. Содержание понятия ?управленческое решение?. Управленческие решения как функция менеджмента. Принцип квантово-волнового дуализма в диалектике соотношения теории менеджмента и теории принятия решений. Методология учета фактора времени в системе разработки управленческих решений. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.

Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений: отраслевая принадлежность, сфера принятия решения, временной фактор, значимость решения для организации, степень математической обоснованности, количество субъектов принятия решения и т.п. Процесс разработки управленческого решения: методология Г. Саймона. Закон ограниченной рациональности разработки и принятия управленческих решений.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений: отраслевая принадлежность, сфера принятия решения, временной фактор, значимость решения для организации, степень математической обоснованности, количество субъектов принятия решения и т.п. Процесс разработки управленческого решения: методология Г. Саймона. Закон ограниченной рациональности разработки и принятия управленческих решений.

Тема 3. Эффективность управленческих решений

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 3. Эффективность управленческих решений. Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений. Соотношение эффективности управления и эффективности решений. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений. Элементарные методы оценки эффективности управленческих решений. Метод среднеотраслевой дифференциации производительности труда. Метод фондового рынка. Сбалансированная система показателей, как инструмент оценки эффективности управления. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 3. Эффективность управленческих решений. Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений. Соотношение эффективности управления и эффективности решений. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений. Элементарные методы оценки эффективности управленческих решений. Метод среднеотраслевой дифференциации производительности труда. Метод фондового рынка. Сбалансированная система показателей, как инструмент оценки эффективности управления. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений. Система условий качества управленческих решений: гибкость, демократизм, обоснованность, верифицируемость. Методологическая критика традиционных условий качества управленческих решений. Ментально-институциональный подход к оценке условиям и факторам качества управленческих решений.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений. Система условий качества управленческих решений: гибкость, демократизм, обоснованность, верифицируемость. Методологическая критика традиционных условий качества управленческих решений. Ментально-институциональный подход к оценке условиям и факторам качества управленческих решений.

Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике. Место коррупции в системе принятия решений. Отличительные особенности коррупционных решений в государственных органах и частных организациях. Коммерческий подкуп лиц, принимающих решения: сущность и особенности. Законодательное противодействие коррумпированности управленческих решений. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений на уровне руководства организации.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике. Место коррупции в системе принятия решений. Отличительные особенности коррупционных решений в государственных органах и частных организациях. Коммерческий подкуп лиц, принимающих решения: сущность и особенности. Законодательное противодействие коррумпированности управленческих решений. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений на уровне руководства организации.

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Анализ альтернатив действий в системе принятия решений. Модели и методы анализа альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления. Концепция превентивного управления Кепнера-Триго. Особенности реализации моделей принятия управленческих решений в РФ и РТ: институциональный аспект.

практическое занятие (4 часа(ов)):

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Анализ альтернатив действий в системе принятия решений. Модели и методы анализа альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления. Концепция превентивного управления Кепнера-Триго. Особенности реализации моделей принятия управленческих решений в РФ и РТ: институциональный аспект.

Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска

лекционное занятие (2 часа(ов)):

Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска. Рискованность ситуации и методы принятия решений. Понятие и сущность управленческого риска. Методы оценки управленческого риска. Дисперсионный метод оценки риска. Интервальный метод оценки риска. Балансовый метод оценки риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Методы снижения риска: традиционные методы (страхование, резервирование, лимитирование, диверсификация), использование производных финансовых инструментов для снижения управленческого риска.

практическое занятие (2 часа(ов)):

Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска. Рискоспособность ситуации и методы принятия решений. Понятие и сущность управленческого риска. Методы оценки управленческого риска. Дисперсионный метод оценки риска. Интервальный метод оценки риска. Балансовый метод оценки риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Методы снижения риска: традиционные методы (страхование, резервирование, лимитирование, диверсификация), использование производных финансовых инструментов для снижения управленческого риска.

Тема 8. Контроль реализации управленческих решений

лекционное занятие (4 часа(ов)):

Тема 8. Контроль реализации управленческих решений. Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений. Виды контроля качества управленческих решений. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы. Особенности внутреннего и внешнего контроля. Методы текущего контроля управленческих решений. Методы стратегического контроля управленческих решений. Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.

практическое занятие (6 часа(ов)):

Тема 8. Контроль реализации управленческих решений. Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений. Виды контроля качества управленческих решений. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы. Особенности внутреннего и внешнего контроля. Методы текущего контроля управленческих решений. Методы стратегического контроля управленческих решений. Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.

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. Функция решений в методологии и организации процесса управления	5	1	подготовка к устному опросу	4	устный опрос
2.	Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений	5	2,3	подготовка к дискуссии	8	дискуссия
3.	Тема 3. Эффективность управленческих решений	5	4,5	подготовка к презентации	8	презентация
4.	Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений	5	6,7	подготовка к устному опросу	8	устный опрос
5.	Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике	5	8	подготовка к контрольной работе	4	контрольная работа

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
6.	Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	5	9, 10	подготовка к презентации	8	презентация
7.	Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска	5	11	подготовка к устному опросу	6	устный опрос
8.	Тема 8. Контроль реализации управленческих решений	5	12,13	подготовка к дискуссии	8	дискуссия
	Итого				54	

5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

1. Презентация лекционного материала
2. Самооценка
3. Разработка и обсуждение презентаций по темам дисциплины
4. Тестирование на оценку остаточных знаний
5. Разработка и анализ видеокейсов по темам дисциплины
6. Компьютерные симуляции и деловые игры
7. Работа с первоисточниками (учебная литература, Интернет)

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

Тема 1. Функция решений в методологии и организации процесса управления

устный опрос , примерные вопросы:

Вопросы: 1. Значение, сущность и функции решений. 2. Интеллектуальная деятельность при разработке решений. 3. Информационное обеспечение и информационная безопасность управленческих решений. 4. Сочетание формального и неформального аспектов в процессе разработки решений.

Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений

дискуссия , примерные вопросы:

Дискуссия по вопросам: 1. Типология управленческих задач. 2. Типология управленческих решений. 3. Технология разработки решений.

Тема 3. Эффективность управленческих решений

презентация , примерные вопросы:

Защита презентаций по вопросам: 1. Факторы, определяющие эффективность решений. 2. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. 3. Особенности оценки эффективности решений. 4. Методологические подходы к оценке эффективности решений. 5. Супероптимальные решения.

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений

устный опрос , примерные вопросы:

Вопросы: 1. Свойства качественных решений. 2. Условия и факторы качества решений. 3. Организационно-психологические предпосылки качества решений. 4. Цели и критерии оценки качества управленческих решений.

Тема 5. Управленческие решения в коррумпированной экономике

контрольная работа , примерные вопросы:

Контрольная работа по вопросам: 1. Значение, сущность и функции решений. 2. Интеллектуальная деятельность при разработке решений. 3. Информационное обеспечение и информационная безопасность управленческих решений. 4. Сочетание формального и неформального аспектов в процессе разработки решений. 5. Типология управленческих задач. 6. Типология управленческих решений. 7. Технология разработки решений. 8. Факторы, определяющие эффективность решений. 9. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. 10. Особенности оценки эффективности решений. 11. Методологические подходы к оценке эффективности решений. 12. Супероптимальные решения. 13. Свойства качественных решений. 14. Условия и факторы качества решений. 15. Организационно-психологические предпосылки качества решений. 16. Цели и критерии оценки качества управленческих решений. 17. Место коррупции в системе принятия решений. 18. Коммерческий подкуп лиц, принимающих решения: сущность и особенности. 19. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений.

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

презентация , примерные вопросы:

Защита презентаций по вопросам: 1. Модели принятия решений в организациях. 2. Моделирование процесса разработки решения. 3. Разновидности математических моделей и их использование. 4. Активное, превентивное управление фирмой и целевая ориентация управленческих решений.

Тема 7. Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска

устный опрос , примерные вопросы:

Вопросы: 1. Источники и виды неопределенности. 2. Риск и его разновидности. 3. Анализ и оценка последствий риска. 4. Меры по снижению возможного риска. 5. Психология поведения руководителей в ситуациях риска.

Тема 8. Контроль реализации управленческих решений

дискуссия , примерные вопросы:

Дискуссия по вопросам: 1. Методы текущего контроля управленческих решений. 2. Методы стратегического контроля управленческих решений. 3. Управленческие решения и ответственность.

Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к экзамену:

Вопросы для подготовки к зачету:

1. Роль организационных решений в процессе управления.
2. Учет фактора времени в системе разработки управленческих решений.
3. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Классификационные признаки управленческих решений.
6. Стадии процесса разработки управленческого решения.
7. Понятие и сущность эффективности решений.
8. Соотношение эффективности управления и эффективности решений.
9. Достоинства и недостатки методов оценки экономической эффективности управленческих решений.
10. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности управления.

11. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.
12. Система условий качества управленческих решений.
13. Место коррупции в системе принятия решений.
14. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений.
15. Классификация альтернатив принятия управленческих решений.
16. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
17. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления.
18. Понятие и сущность риска в управлении.
19. Отличие риска от неопределенности.
20. Рискованность ситуации и методы принятия решений.
21. Методы оценки управленческого риска.
22. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
23. Методы текущего контроля управленческих решений.
24. Методы стратегического контроля управленческих решений.
25. Управленческие решения и ответственность.

7.1. Основная литература:

1. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=414580>
2. Принятие управленческих решений. Теория и практика: Учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 400 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=93775>
3. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2012. - 324 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=430348>

7.2. Дополнительная литература:

1. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 505 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=451394>
2. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=327956>
3. Управленческие решения: Учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. - 2-е изд. - М.: РИОР, 2008. - 126 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=146665>

7.3. Интернет-ресурсы:

- Addere - <http://www.addere.ru/f46.htm>
elearn.oknemuan.ru - <http://elearn.oknemuan.ru/?p=1&id=8>
Википедия - <http://ru.wikipedia.org/wiki>
образовательные ресурсы Интернета - Менеджмент - <http://www.alleng.ru/d/manag/man324.htm>
федеральный образовательный портал ЭСМ - <http://ecsocman.hse.ru/text/19196676/>

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Методы принятия управленческих решений" 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.

1. Ноутбук
2. Видео проектор
3. Принтер
4. Экран для видео проектора
5. Микрофон
6. Аудио колонки

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Менеджмент сферы услуг .

Автор(ы):

Большов А.В. _____

"__" _____ 201__ г.

Рецензент(ы):

Павлова А.В. _____

"__" _____ 201__ г.