

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет управления и психологии

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор
Хагуров Т.А.
подпись
« 27 » апреля 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.14 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки/специальность 38.03.04 – Государственное и
муниципальное управление *(код и наименование направления
подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация:
(наименование направленности (профиля) специализации)

«Управление государственной и муниципальной собственностью»
«Муниципальное управление»
«Государственная политика и публичное управление»

Программа подготовки: прикладная

Форма обучения: очная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины Б1.В.14 «Стратегическое планирование местного развития» составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. Профиль: Управление государственной и муниципальной собственностью, Муниципальное управление, Государственная политика и публичное управление.

Программу составила:

Авдеева Татьяна Тимофеевна,
доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и планирования
местного развития КубГУ

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития

протокол № 8 «10» апреля 2018г.

Заведующий кафедрой организации

и планирования местного развития

Авдеева Т.Т.

фамилия, инициалы

подпись

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления

протокол № 18 «10» апреля 2018г.

И.о заведующего кафедрой государственного

и муниципального управления

Мясникова Т.А.

фамилия, инициалы

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры государственной политики и государственного управления

протокол № 19 «10» апреля 2018г.

Заведующий кафедрой государственной политики

и государственного управления

Мирошниченко И.В.

фамилия, инициалы

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии протокол № 12 «19» апреля 2018 г,

Председатель УМК факультета Шлюбуль Е.Ю.

Эксперт(ы):

Игнатьев Александр Владимирович, начальник отдела информатизации и АСУ
министерства финансов Краснодарского края

Вальвашов Александр Николаевич, канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).

1.1 Цель освоения дисциплины.

Цель дисциплины - освоение содержания и технологии стратегического планирования, инструментария стратегического анализа в конструировании будущего в развитии муниципальных образований.

1.2 Задачи дисциплины.

1. Сформировать знание современных подходов и методов разработки стратегических планов, программ и проектов развития, методов оценки условий и последствий их реализации
2. Развить умения определять различия в приоритетах развития в планах и программах различного уровня, а также в определении субъектов их реализации
3. Сформировать владение навыками диагностики социально-экономической ситуации, технологии разработки стратегий и проектов территориального развития

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Стратегическое планирование местного развития» включается в вариативную часть, блока дисциплин Б1.В.14 учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и изучается в 6 семестре. В теоретическом и методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных дисциплин: «Теория управления», «Стратегическое управление», «Основы государственного и муниципального управления», «Теория организации», «Основы развития местного хозяйства». «Стратегическое планирование местного развития» является логическим продолжением дисциплины «Основы развития местного хозяйства», в котором развернуты основные положения концепции развития местных сообществ, местного хозяйства как экономической деятельности местного сообщества. Обе дисциплины разработаны в рамках Кубанской школы развития местных сообществ.

Все эти дисциплины представляют «входные знания», фундамент, необходимый для освоения студентами знаний, умений, навыков и готовности к профессиональной деятельности в области управления местным развитием на основе планирующей деятельности.

Учебная дисциплина «Стратегическое планирование местного развития» раскрывает специфику современного типа планирующей деятельности в управлении территориальным развитием, имеющего существенные отличия от традиционно применявшегося в практике территориального управления перспективного планирования. Переход к стратегическому планированию связан с освоением новых технологий и механизмов разработки планов, вызванных изменением роли органов государственного и местного управления в регулировании развития в условиях рыночной экономики.

В отличие от учебных дисциплин, преподаваемых в академическом стиле, предлагается подход, акцентирующий внимание на формировании компетенций будущих специалистов, которые должны не только овладеть знаниями, навыками и умениями в области стратегического планирования, но и различными способами коммуникаций, интерактивными технологиями вовлечения заинтересованных участников в планирующую деятельность. Дисциплина служит базой для освоения практических навыков на производственной практике в органах местного самоуправления.

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Пространственное планирование», «Управление проектами», «Управление изменениями», «Инновации в государственном и муниципальном управлении».

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций ПК-12, ПК-23

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ПК-12	Способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	основные требования, предъявляемые к разработке стратегических планов и программ на государственном, федеральном, региональном и муниципальном уровнях; экономические, социальные, политические последствия их реализации.	использовать современные методы для разработки стратегий программ развития в практической деятельности	навыками диагностики социально-экономической ситуации и разработки стратегий и проектов территориального развития
2.	ПК-23	владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	основные особенности планирования и организации деятельности органов власти федерального, регионального и муниципального уровней, а также организаций публичного сектора, НКО и общественных организаций	Использовать методы организации проектной деятельности в органах государственной и муниципальной власти	технологиями организации участия в обсуждении и разработке стратегий территориального развития

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач. ед. 4 зачетных единицы (144 часа, из них – 58,3 час. контактная работа: лекции – 18 ч.; практических - 36.; КСР – 4ч., ИКР – 0,3, 50 часов – самостоятельной работы, 35,7 ч. - контроль). Их распределение по видам работ представлено в таблице (ОФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)			
			6			
Контактная работа, в том числе:		58,3	58,3			
Аудиторные занятия (всего)		54	54			
Занятия лекционного типа		18	18			
Лабораторные занятия		-	-			
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		36	36			
		-	-	-	-	-
Иная контактная работа:						
Контроль самостоятельной работы (КСР)		4	4			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3	0,3			
Самостоятельная работа, в том числе:		50	50			
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)		8	8			
Подготовка к групповым формам работы		18	18			
Проработка теоретического материала		18	18			
Курсовая работа						
Подготовка к текущему контролю		6	6			
Контроль:						
Подготовка к экзамену		35,7	35,7			
Общая трудоемкость:	час.	144	144			
	в т.ч., контакт. работа	58,3	58,3			
	зач. ед.	4	4			

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.
Разделы дисциплины, изучаемые в 6 семестре (ОФО)

№ п/п	Наименование разделов	Количество часов			
		Всего	Аудиторная работа		СРС
			Л	ПЗ	
1	2	3	4	5	6
1.	Стратегический подход к планированию местного экономического развития	12	2	4	6
2.	Управление содержанием и процессом стратегического планирования	12	2	4	6
3.	Критерии стратегического выбора местного сообщества	12	2	4	6
4.	Анализ социально-экономического положения местного сообщества. Информационная база местного сообщества	16	4	6	6
5.	Стратегический план: назначение и содержание	12	2	4	6
6.	Мониторинг и оценка стратегического плана	14	2	6	6
7.	Требования к разработке документов по стратегическому плану	12	2	4	6
8.	Основные формы стратегического плана	14	2	4	8
		104	18	36	50
	Контроль самостоятельной работы	4			
	ИКР (промежуточная аттестация)	0,3			
	Экзамен	35,7			
	Итого	144			

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов дисциплины:

2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Стратегический	Общее понятие стратегического планирования	Реферирование

	подход к планированию местного экономического развития	(СП). Отличия стратегического планирования от перспективного комплексного планирования социально-экономического развития. Необходимость перехода к территориальному стратегическому планированию. Современная нормативная база СП. Принципы СП. Основные этапы разработки стратегического плана. Возможные эффекты и ошибки стратегического планирования.	теоретич. источников, Законодательства о СП в РФ. Подготовка презентаций
2.	Управление содержанием и процессом стратегического планирования	Организационные предпосылки успешной работы по стратегическому планированию. Функции и взаимодействие руководителей процесса стратегического планирования. Организационный механизм управления стратегическим планированием.	Подготовка инд. Заданий: презентации международного опыта разработки страт. планов городов
3.	Критерии стратегического выбора местного сообщества	Типология подходов к планированию и обоснование критериев выбора стратегий экономического развития. Факторы, определяющие потенциал развития местного сообщества. Траектория стратегического планирования. Отличия стратегий от программ и проектов.	Реферат, подготовка к практикуму по экспресс-диагностике
4.	Анализ социально-экономического положения местного сообщества. Информационная база местного сообщества	Цели и значение оценки ситуации в планировании местного развития. Анализ внутренней среды местного сообщества: инвентаризация ресурсов. Анализ и оценка внешней среды местного сообщества. Определение стратегических вопросов и разработка сценариев развития	Расчетно-графические задания, подготовка к работе в группах над аналитической частью проектов
5.	Стратегический план: назначение и содержание	Назначение, принципы и этапы разработки стратегического плана. Идеологическая основа стратегического плана. Сценарии в стратегическом планировании. Целеполагание и разработка стратегий	Итоги работы в группах – определение целей в проектах
6.	Мониторинг и оценка стратегического плана	Мониторинг разработки и реализации стратегического плана. Методики оценки разработки и реализации стратегического плана.	Реферат
7.	Требования к разработке документов по стратегическому	Хартия/декларация стратегического плана. Шесть основных технологических форм плана: диагностика; цели (общая цель, стратегические цели, оперативные цели, задачи); ожидаемая	Задания по разработке форм плана

	плану	отдача и результаты (экономические, производственные, по улучшению использования человеческих ресурсов, по улучшению воздействия на внешнюю среду, по развитию материально-технической базы, по улучшению имиджа и повышению авторитета муниципалитета); конкретные планы действий; мониторинг и техническое сопровождение плана/проекта; оценка плана/проекта.	
8.	Основные формы стратегического плана	Документирование стратегического плана в соответствии с требованиями, предъявляемыми к его основным формам	Задания к оформлению документов плана

2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Стратегический подход к планированию местного экономического развития	Планирование и его место в управленческой деятельности. Опыт бизнес-корпораций. Планирование в советской экономике. Судьба территориального планирования в России в 90-гг. XX века. Причины обращения городов к стратегическому планированию.	Презентации на основе материалов сайтов по стратегиям городов Контрольные вопросы
2.	Управление содержанием и процессом стратегического планирования	Организационные предпосылки успешной работы по стратегическому планированию. Функции и взаимодействие руководителей процесса стратегического планирования. Организационный механизм управления стратегическим планированием.	Контрольные задания Разработка схем по структурам управления СП
3.	Критерии стратегического выбора местного сообщества	Типология подходов к планированию и обоснование критериев выбора стратегий экономического развития. Факторы, определяющие потенциал развития местного сообщества. Траектория стратегического планирования. Отличия стратегий от программ и проектов.	Групповая работа: Практикум, экспресс-диагностика потенциала МСО
4.	Анализ социально-экономического положения местного сообщества. Информационная база местного	Цели и значение оценки ситуации в планировании местного развития. Анализ внутренней среды местного сообщества: инвентаризация ресурсов. Анализ и оценка внешней среды местного сообщества. Определение стратегических вопросов и разработка сценариев развития	Упражнения для групповой работы, расчетные задания, выбор и разработка условного проекта, создание рабочих групп.

	сообщества		
5.	Стратегический план: назначение и содержание	Назначение, принципы и этапы разработки стратегического плана. Идеологическая основа стратегического плана. Сценарии в стратегическом планировании. Целеполагание и разработка стратегий	Практические задания, групповая работа по технологии разработки сценариев
6.	Мониторинг и оценка стратегического плана	Мониторинг разработки и реализации стратегического плана. Методики оценки разработки и реализации стратегического плана.	Практические задания, упражнения по мониторингу и оценке СП
7.	Требования к разработке документов по стратегическому плану	Хартия/декларация стратегического плана. Шесть основных технологических форм плана: диагностика; цели (общая цель, стратегические цели, оперативные цели, задачи); ожидаемая отдача и результаты (экономические, производственные, по улучшению использования человеческих ресурсов, по улучшению воздействия на внешнюю среду, по развитию материально-технической базы, по улучшению имиджа и повышению авторитета муниципалитета); конкретные планы действий; мониторинг и техническое сопровождение плана/проекта; оценка плана/проекта.	Разработка и представление технологических форм СП на конкретном примере (работа в группах)
8.	Основные формы стратегического плана	Разработка и оформление СП	Защита проекта СП в форме итоговой конференции

2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия - не предусмотрены

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Курсовая работа	Методические рекомендации: «Структура и оформление бакалаврской, дипломной и курсовой работ: учеб-метод. Указания/сост М.Б. Астапов, О.А.Бондаренко. Краснодар: Кубанский гос.ун-т, 2013. 48 с. 250 экз.
2	Подготовка к	Методические рекомендации по внеаудиторной

	лекциям, семинарским, практическим и лабораторным занятиям	самостоятельной работе и выполнению отдельных видов работ, утвержденные на заседание кафедры 28.03.2017 протокол № 10
3	Выполнение заданий поисково-исследовательского характера	Методические рекомендации по внеаудиторной самостоятельной работе и выполнению отдельных видов работ утвержденные на заседание кафедры 28.03.2017 протокол № 10
4	Написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы	Методические рекомендации по внеаудиторной самостоятельной работе и выполнению отдельных видов работ утвержденные на заседание кафедры 28.03.2017 протокол № 10

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся

3. Образовательные технологии.

Для успешного освоения дисциплины сочетаются традиционные и инновационные образовательные технологии, которые обеспечивают достижение планируемых результатов обучения.

Реализация компетентного подхода предусматривает использование в учебном процессе интерактивных форм проведения лекционных и практических занятий.

Основными образовательными технологиями, используемыми в обучении по дисциплине, являются:

- проектные образовательные технологии
- технологии активного и интерактивного обучения – дискуссии, лекция–дискуссия, разбор конкретных ситуаций, просмотр и обсуждение видеофильмов/презентаций/информационных инсталляций, творческие задания, работа в малых группах;
- технологии проблемного обучения - практические задания и вопросы проблемного характера;
- технология дифференцированного обучения – обеспечение адресного построения учебного процесса, учет способностей студента к тому или иному роду деятельности.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

Распределение интерактивных часов по разделам дисциплины

Семестр	Вид занятия (Л, ПЗ)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
1	Л	Лекция с элементами дискуссии, лекция-консультация	18
	ПЗ	Дискуссии. Разбор ситуаций, диагностика, презентация докладов, сообщений в формате мини-конференции. Работа в малых группах по разработке стратегических проектов	18
Итого:			36

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

4.1.1 Вопросы для дискуссии в рамках лекционных занятий и проблемных семинаров

Вопросы для обсуждения по теме:

1. В чем заключается специфика содержания стратегического планирования? Дайте определение
2. Выделите основные критерии, лежащие в основе различий между перспективным и стратегическим планированием?
3. Обоснуйте необходимость выделения основных этапов в разработке стратегического плана. В чем заключаются особенности работ на различных этапах?
4. Какие виды деятельности обеспечивают успех стратегического планирования?
5. Какие основные нормы к стратегическому планированию предъявляет Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»?

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – формирование представления о содержании и требованиях к стратегическому планированию на государственном, федеральном, региональном и муниципальном уровнях;

ПК-23 – освоение знаний основных особенностей планирования и организации деятельности органов власти федерального, регионального и муниципального уровней и способов его организации.

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании стратегического планирования, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент имеет общие представления о содержании стратегического планирования, освоил понятийно аппарат, умеет проводить различия между перспективным и стратегическим планами, определенными нормами российского законодательства;

«отлично» - студент имеет системные представления о содержании стратегического планирования, освоил понятийный аппарат, критерии различий и основные взаимосвязи между различными видами планов, определенных нормами российского законодательства.

4.1.2. Подготовка сообщений и презентаций по учебной дисциплине.

Индивидуальное или групповое исследовательское задание в онлайн-пространстве и подготовка презентации результатов собственной аналитической работы.

Сообщение: «Международный и российский опыт городов-разработчиков стратегических планов». Сообщение и презентация готовятся на основе обзора материалов сайтов крупных городов. Сообщение в письменной форме должно содержать:

- анализ различий/особенностей в практике организации работы над стратегиями,
- анализ причин разработки стратегического плана,
- определение конкурентных преимуществ, на которые делает ставку в развитии тот или иной город.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – формирование представления о содержании и требованиях к стратегическому планированию на муниципальном уровне;

ПК-23 – освоение навыков оценки опыта планирования и способов его организации в деятельности органов власти регионального и муниципального уровней.

Критерии оценки:

- «удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о требованиях, предъявляемые к разработке стратегических планов, дает описательные характеристики без аргументированных оценок;
- «хорошо» - студент имеет общие представления о содержании стратегического планирования, умеет аргументировать общие выводы ;
- «отлично» - студент имеет системные представления о содержании стратегического планирования, способен формулировать оценочные критерии, вести дискуссию.

4.1.3 Подготовка аналитической записки «Институциональные условия развития стратегического планирования в Российской Федерации».

Алгоритм работы:

1. Ознакомьтесь с литературой по стратегическому планированию в РФ
2. Оцените изменения в законодательстве по планированию в РФ на основе сопоставления Федерального закона от 20.07.1995 N 115-ФЗ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» с Федеральным законом Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ».
3. В чем заключаются принципиальные различия между ними?
4. Изобразите схематически взаимосвязи между видами планов, разрабатываемых на разных уровнях власти?
5. Подготовьте сообщение в письменном виде или в виде презентации, уделив внимание оценке взаимосвязей между стратегическим планированием и пространственным планированием.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – формирование представления о содержании и требованиях к стратегическому планированию на разных уровнях власти и необходимости их согласования по вертикали;

ПК-23 – формирование представлений о правовых основах и особенностях организации планирующей деятельности в органах власти федерального, регионального и муниципального уровней с участием организаций публичного сектора, НКО и общественных организаций

Критерии оценки:

- «удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления об институциональных требованиях, предъявляемые к разработке стратегических планов;
- «хорошо» - студент имеет общие представления о содержании стратегического планирования, знает законодательные основы, способен сформулировать основные принципы работы над планом;
- «отлично» - студент имеет полное представление о требованиях законодательства РФ к содержанию и организации работ по стратегическому планированию, способен в сообщении схематически представить иерархические и содержательные взаимосвязи в процессе разработки и реализации стратегических планов разного уровня.

1.1.4 Задание в малых проектных группах, ведущих разработку стратегических проектов «Формирование организационной структуры по разработке стратегии развития муниципалитета и определение плана поэтапной работы»

Задание:

1. Определите, какие организационные структуры могут быть использованы для организации работ на предварительном этапе стратегического планирования? Возможные варианты структур представлены в учебном пособии: Ю.В.Филиппов, Т.Т.Авдеева «Стратегическое планирование местного развития», г.Краснодар, 2015г., сс. 55-57. Ознакомьтесь с ними.
2. Обоснуйте выбор варианта структуры и способа организации работ над стратегическим планом.
3. Составьте график работ по этапам разработки плана и роли участников групп стратегического планирования (ГСП). Заполните таблицу:

Таблица 1 - Этапы процесса планирования, задачи и график работ

Этапы/задачи	Участники	График исполнения
<i>Предплановый этап</i> , определение участников и график работ		
<i>Первый этап</i> : анализ ситуации		
Подготовка разделов отчета по 1 этапу		
<i>Второй этап</i> : Определение целей и стратегических направлений развития МО		
Подготовка второго раздела отчета		
<i>Третий этап</i> : Определение способов действий (флагманские проекты)		
<i>Подготовка полного пакета документов</i> Защита стратегического плана		

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – формирование умений использования современных методов разработки стратегий развития в практической деятельности

ПК-23 – владение технологией поэтапной работы над планом и организации участия в обсуждении и разработке стратегий территориального развития

Критерии оценки:

- «удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления об требованиях, предъявляемые к разработке стратегических планов, слабо включается в работу группы;
- «хорошо» - студент имеет представления о требованиях к содержанию этапов стратегического планирования, владеет организационными навыками групповой работы;
- «отлично» - студент владеет навыками проектной работы, способен распределять роли и организовать деятельность участников в соответствии с задачами каждого этапа планирующей деятельности.

4.1.5 Организация работы в малых группах с использованием элементов интерактивных технологий, презентацией результатов собственной аналитической работы и коллективного обсуждения. Практикум: «Экспресс-диагностика потенциала развития местного сообщества»

Цель: Освоение метода экспертных оценок в ранней диагностике социально-экономической ситуации в местном сообществе, а также навыков и умений определения факторов развития.

Содержание:

Преподаватель предлагает участникам оценить реальную ситуацию, складывающуюся в конкретном муниципальном образовании. Участники выступают в роли экспертов, представителей различных групп интересов (местные власти, население, деловые круги). Им предстоит выявить сильные и слабые стороны местного сообщества, оценить его потенциал по сравнению с другими сообществами, определить те проблемы («узкие места»), решение которых зависит прежде всего от активности самого местного сообщества.

Задание 1.

Оценка внутренней ситуации. Определение основных параметров развития экономики местного сообщества. Выявление сильных и слабых сторон.

Задание 2.

Оценка ситуации в сравнении с другими местными сообществами. Определение рейтинга своего сообщества на фоне других.

Порядок проведения:

1. Вступительное слово ведущего – 10 мин.

Ставится цель и задачи, определяется порядок работы.

2. Определение направлений работы – 5 мин.

В качестве исходной установки, с которой начинается работа, ведущий задает четыре главных направления (условия) развития – технологические, социальные, инвестиционные и институциональные.

На стене вывешиваются четыре больших листа бумаги размером примерно 1,2 м x 1,5 м.. На каждом из них обозначается одно из анализируемых направлений: технологические, социальные, инвестиционные и институциональные условия.

3. Работа участников совещания: определение параметров оценки. 20 мин.

Три группы (по пять-шесть человек), представляющие специфические интересы местных властей, населения и предпринимателей, отдельно друг от друга обсуждают, какие факторы следует оценить по каждому из названных направлений. Затем группы размещают на соответствующих направлениям плакатах «флажки» в виде цветных лоскутов бумаги с надписанными факторами, выбранными группами для оценивания.

Представители групп приклеивают с помощью липкой ленты на плакаты выбранные ими параметры оценки.

4. Согласование и отбор факторов, подлежащих оценке (10-15 мин.). Участники коллективно обсуждают размещенные на каждом из плакатов факторы («флажки»), исключают повторяющиеся, объединяют близкие по содержанию, переформулируют содержание отдельных факторов и при необходимости перемещают отдельные «флажки» с одного плаката на другой.

5. Индивидуальное голосование с целью определения сильных и слабых факторов развития (5 мин).

Для выполнения этого задания всем участникам выдается по 12 цветных бумажных фишек (диаметром примерно 1,5 см). Он имеет право использовать по три фишки для голосования по каждому из четырех направлений. Он отмечает фишками на каждом плакате по три наиболее сильных, по его мнению, фактора развития.

Подведение итогов голосования по оценке сильных и слабых сторон. 15 мин. (с обсуждением может быть немного больше).

Ведущий определяет по три сильных позиции (получившие наибольшее количество голосов) и три слабых (получивших наименьшее количество голосов) в каждом из направлений. Выписывает эти факторы отдельно.

Подсчитывается процентное соотношение голосов, отданных в целом за каждое из направлений. Например, соотношение голосов по каждому из четырех направлений складывается так: технологические условия 38 голосов (28%), социальные – 25 (19%), инвестиционные – 33 голоса (25%) и институциональные. 38 голосов (28%).

Итоги голосования обсуждаются, подводятся итоги по определению сильных и слабых сторон в развитии местного сообщества. Выводы идентифицируются с личностными представлениями участников.

Проведение оценки своего муниципального образования по сравнению с другими (30 мин.)

а) участники должны в ходе короткого обсуждения: определить два муниципальных образования (либо по принципу сопоставимости, либо по признаку конкуренции) для сравнительной оценки;

б) составить оценочную таблицу по каждому из оцениваемых параметров: технологические, социальные, инвестиционные и институциональные (см. приложение).

Каждый из участников получает по четыре фишки, выставляя большее количество голосов тому муниципальному образованию, которое имеет преимущества по отношению

к другим. Например, оценивая технические условия, голосующий отдает Майкопу два голоса, а Краснодару и Ростову по одному.

Примечание для ведущего

На листе бумаги с надписью «технологические условия» могут быть нанесены «флажки» примерно следующего содержания: наличие сырья, современные технологии, качественная рабочая сила, наличие производственной инфраструктуры, климатические условия.

На лист бумаги «социальные условия» могут быть нанесены такие параметры оценки, как качество жизни, развитость сферы услуг, менталитет местного населения, безопасность региона и т.д.

На лист бумаги «инвестиционные условия»: уровень налогов, условия кредитования, стоимость рабочей силы, стоимость энергоносителей, сырья, наличие транспортной инфраструктуры и т.д.

На лист бумаги «институциональные условия»: сложность (простота) процедур регистрации, наличие консультационных фирм, развитость фондового рынка, сеть мобильной связи, наличие биржи труда, политическая ситуация, уровень преступности, благоприятный климат по отношению к предпринимательству и т.д.

Это означает, что технологические (28%) и институциональные (28%) факторы являются более развитыми в местном сообществе, слабыми являются социальные факторы (19%). В дальнейшем эти результаты рассматриваются как исходные для более детального анализа направлений и сильных и слабых факторов по каждому из направлений, определения наиболее острых проблем местного сообщества.

Итоговое обсуждение на тему: Как можно использовать полученные данные для стратегического планирования развития местного сообщества (20 мин.)

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – владение навыками диагностики социально-экономической ситуации и разработки стратегий и проектов территориального развития

ПК-23 – владение технологиями организации участия в обсуждении и разработке стратегий территориального развития

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - работа в групповой деятельности над заданием практикума без участия в публичном обсуждении и аргументации сформулированных выводов;

«хорошо» - работа в групповой деятельности над заданием практикума с содержательным участием в публичном обсуждении и аргументации сформулированных выводов;

«отлично» - лидерская позиция и модераторство в групповой деятельности над заданием с содержательным участием в публичном обсуждении и системной аргументации сформулированных выводов.

4.1.6 Групповая дискуссия: «Анализ факторов развития местного сообщества – первый этап планирования»

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем заключается необходимость определения факторов развития местного сообщества на первом этапе планирования?
2. Что такое конкурентоспособность местного сообщества?
3. Определите основные компоненты анализа внутренней среды местного сообщества.

4. Какова роль экономико-географического положения и природных ресурсов в определении конкурентных преимуществ территории?
5. Назовите показатели оценки уровня жизни населения, состояния рынка труда, которые могут быть использованы в оценке потенциала развития.
6. Что понимать под структурой экономики местного сообщества? Назовите основные элементы этой структуры, которые могут стать объектом анализа.
7. Как исследовать состояние предпринимательской деятельности в местном сообществе. Какие критерии оценки бизнеса могут использоваться. Связаны ли они только с прибыльностью. Какие проблемы территориального развития берет на себя бизнес?
8. Как использовать инструментарий SWOT-анализа?
9. Что такое сценарии развития и как они разрабатываются?

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – владение аналитическими навыками, инструментами диагностики социально-экономической ситуации, выявления проблем и определения возможностей развития местного сообщества,

ПК-23 – формирование умений использования методов и технологии организации креативной деятельности участников стратегического планирования; Владение навыками организации использования инструментария аналитической оценки в органах власти.

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании инструментов анализа социально-экономической ситуации, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания по заявленной теме проблемного семинара, владеет теоретическими понятиями, инструментами анализа на основе использования эмпирических данных;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания по заявленной теме проблемного семинара, владеет инструментами экономического и демографического анализа, формулирует аналитические обобщения и выводы.

4.1.7 Работа в малых группах. Подготовка аналитической записки «Целеполагание в стратегическом планировании – второй этап разработки плана»

Подготовка аналитической записки, посвященной разработке целей стратегического плана, может быть выполнена как важная часть работы над конкретным проектом, выбранным в ходе работ в малых группах. Это дает студентам возможность продемонстрировать не только владение отдельными инструментами анализа ситуации, но и перейти к этапу целеполагания, являющемуся ключевым при разработке стратегических планов.

Объем работы 5-8 страниц.

Рекомендации к структурированию материала аналитической записки:

1. Вводные пояснения. Особенности организации работ на втором этапе планирования. Результаты второго этапа: определение целей и направлений развития местного сообщества.
2. Формулирование ценностей, миссии: описать примерный вариант. Образ/видение будущего местного сообщества как результат стратегического выбора.

3. Требования к иерархии целей развития местного сообщества. Составить дерево стратегических целей развития. Общая стратегическая цель и частные цели и задачи. Оценка вариантов развития.
4. Практические рекомендации по определению основных стратегий экономического развития местного сообщества. Порядок отбора проектов для основных стратегий.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – знание основных требований, предъявляемых к разработке стратегических планов, формулированию целей, требований к их иерархии,

ПК-23 – формирование умений использования методов и технологии организации коллективной деятельности в определении представлений о будущем своего местного сообщества участниками стратегического планирования

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании процесса целеполагания в стратегическом планировании, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует умения и владеет навыками формулирования стратегических целей, владеет теоретическими понятиями, инструментами проектирования будущего местного сообщества,

«отлично» - студент демонстрирует системные знания и владеет навыками разработки стратегических целей развития местного сообщества, их формулирования на основе сценарного подхода и методов форсайта.

4.1.8 Документальное оформление стратегического плана/проекта

Ознакомление с формами документов стратегического планирования. Оформление результатов групповой работы и представление к защите стратегического проекта в виде презентации на итоговой конференции в студенческой группе.

Перечень части компетенции, проверяемых оценочным средством:

ПК-12 – знание основных требований, предъявляемых к оформлению стратегических планов/проектов

ПК-23 – формирование умений и владение навыками публичной защиты проекта как результата коллективной деятельности разработчиков, представителей интересов местного сообщества (органов местной власти, бизнеса и НКО).

Критерии оценки:

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании требований к документам стратегического планирования, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует умения и владеет навыками оформления и представления стратегического плана, владеет теоретическими понятиями, умения представить итоги совместной работы,

«отлично» - студент демонстрирует системные знания и владеет навыками разработки и оформления итогов совместной работы над проектом, публичной защиты стратегии.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине

1. Основные подходы к планированию территориального развития. Отличия перспективного и стратегического планирования

2. Причины обращения городов к стратегическому планированию. Практика территориального стратегического планирования в РФ
3. Становление института стратегического планирования на муниципальном уровне в России. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ ФЗ.
4. Общая характеристика основных этапов стратегического планирования. Цели и результаты работ на различных этапах
5. Основные принципы организации стратегического планирования
6. Виды деятельности, определяющие успех стратегического планирования
7. Возможные эффекты и ошибки стратегического планирования
8. Содержание и процесс стратегического планирования – необходимость их разграничения в механизме управления планом
9. Роли организаторов процесса планирования – спонсоры, организаторы и фасилитаторы
10. Множественность подходов к управлению процессом планирования: прагматический, технократический, элитарный, популистский, административный, демократический, необходимость их различий
11. Необходимость образовательной подготовки участников в демократическом типе управления процессом планирования
12. Цели и формы организация общественного участия в процессе стратегического планирования.
13. Организационный механизм и структуры управления планом
14. Технология управления планом, видов организационной деятельности в ходе планирования – координация, разработка, экспертиза, продвижение КРЭП
15. Траектория стратегического планирования: взаимосвязь между базовыми, частными и специфическими стратегиями.
16. Роль специалистов-консультантов, занимающихся стратегическим планированием
17. Определение критериев стратегического выбора местного сообщества: «жизнеспособность» и «операционное поле». Определение точки развития местного сообщества
18. Базовые стратегии развития местного сообщества, их особенности с точки зрения направленности воздействия и способов реализации
19. Определение потенциала и факторов развития конкурентоспособности местного сообщества
20. Понятие информационной базы местного сообщества, особенности ее формирования. Потребители информации: местные органы управления, домохозяйства, индивиды, предприниматели, инвесторы, государственные органы управления.
21. Система показателей социально-экономического развития местного сообщества. Специфические инструменты анализа местного сообщества: шкалограммы и демографическая таблица
22. Основные компоненты анализа внутренней среды местного сообщества
23. Роль экономико-географического положения и природных ресурсов в определении конкурентных преимуществ территории
24. Показатели оценки уровня жизни населения, рынка труда, которые могут быть использованы в оценке потенциала развития местного сообщества
25. Структура экономики местного сообщества, ее основные элементы, являющиеся объектом анализа. Цель структурного анализа.
26. Основные виды структурных сдвигов в экономике муниципального образования: экономический рост, пропорциональный сдвиг, дифференциальный сдвиг

27. Взаимосвязь между исследованием сложившихся тенденций в структуре экономике и целях инвестиционной политики муниципального образования. Определение критериев выбора направлений инвестиционной деятельности в муниципальном образовании
28. Оценка состояния предпринимательской деятельности в местном сообществе. Критерии оценки бизнеса с точки зрения влияния на развитие местного сообщества
29. Роль малого бизнеса в экономике местного сообщества. Критерии оценки малого бизнеса в развитии местного сообщества
30. Определение основных компонентов анализа внешней среды местного сообщества.
31. Использование SWOT-анализа в процессе выявления проблем и определении конкурентных возможностей местного сообщества
32. Определение взаимосвязи между результатами SWOT-анализа и направлениями развития местного сообщества
33. Определение сценариев развития местного сообщества и методов их разработки
34. Определение ценностей, миссии. Образ/видение будущего местного сообщества, его место в цикле стратегического планирования.
35. Требования к иерархии целей развития местного сообщества. Определение стратегических целей развития. Общая стратегическая цель и частные цели и задачи. Оценка вариантов развития
36. Характеристика основных стратегий экономического развития местного сообщества. Порядок отбора проектов для основных стратегий.
37. Документирование стратегических планов, основные технологические формы.
38. Создание предпосылок для реализации стратегического плана: институциональные предпосылки.
39. Мониторинг, продвижение плана.
40. Оценка качества стратегического планирования

Пример экзаменационного билета

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»
Кафедра организации и планирования местного развития
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
2017-2018 уч. год

Дисциплина «Стратегическое планирование местного развития»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Основные подходы к планированию территориального развития. Отличия перспективного и стратегического планирования
2. Оценка качества стратегического планирования

Заведующий кафедрой организации и планирования
местного развития, д.э.н., профессор

Т.Т.Авдеева

Критерии оценки

«удовлетворительно» - студент имеет фрагментарные представления о содержании вопросов, частично освоил понятийно-категориальный аппарат;

«хорошо» - студент демонстрирует общие знания, раскрывает содержание основных вопросов, владеет категориальным аппаратом, в достаточной степени владеет эмпирическими фактами;

«отлично» - студент демонстрирует системные знания в раскрытии содержания вопросов, умеет устанавливать логические взаимосвязи между основными теоретическими понятиями и возможностями их практического применения, формулирует аналитические обобщения и выводы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).

5.1 Основная литература:

1. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т. Стратегическое планирование местного развития. Учебное пособие. Краснодар, 2015

2. Аргунова Л. Г., Катаева В. И., Козырев М. С.. Стратегическое управление развитием муниципального образования [Электронный ресурс] / М.: Берлин:Директ-Медиа,2015. -376с. - 978-5-4475-3640-4 URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=273606&sr=1

5.2 Дополнительная литература

1. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование [Текст] : учебник / Б. Н.. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономика, 2011. - 604 с. : ил. + 1 электр. опт. диск (CD-ROM). - Библиогр.: с. 537-540. - ISBN 9785282030938

2. Бородушко, И.В. Васильева Э. К.. Стратегическое планирование и контроллинг [Текст] / СПб. [и др.] : Питер, 2006. - 192 с. - (Краткий курс.). - Библиогр.: с. 187-192. - ISBN 546900676X

3. Харченко, К. В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии [Текст] : учебное пособие . Ин-т муниципальных проблем . - Белгород : Белгородская областная типография, 2009. - 303 с. : ил. - Библиогр. : с. 268-271. - Библиогр. : с. 303. - ISBN 9785862952131 : 150.00 .

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

5.3. Периодические издания:

1. Человек. Сообщество. Управление. URL: <http://chsu.kubsu.ru>
2. Муниципальная Россия URL: <http://www.municipalrussia.ru/>
3. Электронная база данных периодических изданий <http://dlib.eastview.com>

5. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).

Официальные сайты органов государственной власти и управления, на которых содержится информация по проблемам стратегического планирования

1. Портал Министерства экономики Краснодарского края - economy.krasnodar.ru/
2. Леонтьевский центр международных социально-экономических исследований www.leontief-centre.ru/
3. Форум стратегов – 2017 <https://www.csr.ru/club/forum-strategov-2017/>
4. Ресурсный центр по стратегическому планированию www.city-strategy.ru/, www.stratplan.ru/
5. Центр стратегических разработок - <https://www.csr.ru/>
6. Стратегический портал Краснодарского края: Кубань-2030 - kuban.lc-av.ru/
7. Конкурс Видение 2030 – стратегический портал - kuban.lc-av.ru/konkurs-videnie-2030/

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера с использованием интерактивных образовательных технологий (мультимедийных, лекции-дискуссии, лекции-демонстрации).

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины в соответствии с современными представлениями науки и практики в рамках изучаемого предмета. Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в формировании профессионального кругозора и общей культуры.

Практические занятия являются формой учебной аудиторной работы, в рамках которой формируются, закрепляются знания, умения и навыки, интегрирующие результаты освоения компетенций как в лекционном курсе, так в различных формах самостоятельной работы. К каждому занятию преподавателем предлагаются практические задания, требования и методические рекомендации к их выполнению, которые представляются в фонде оценочных средств учебной дисциплины.

Контроль самостоятельной работы: для студентов дневной и заочной формы обучения осуществляется в соответствии с программой занятий (еженедельно для студентов очной формы обучения; по семестрам – для студентов заочной формы обучения); промежуточный контроль по итогам освоения дисциплины осуществляется в форме рейтинговой системы оценок. Описание заданий для самостоятельной работы

студентов и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по данному учебному курсу предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу в рамках соответствующих заданий:

Первый этап самостоятельной работы студентов включает в себя тщательное изучение теоретического материала на основе лекционных материалов преподавателя, рекомендуемых разделов основной и дополнительной литературы.

На втором этапе на основе сформированных знаний и представлений по данному разделу студенты выполняют практические задания, нацеленные на формирование умений и навыков в рамках заявленной компетенции. На данном этапе студенты осуществляют самостоятельный поиск эмпирических материалов в рамках конкретного задания, выполняют задания с элементами анализа и проведения необходимых расчетов, формулируют выводы, готовят практические рекомендации, презентационные материалы для публичного их представления и обсуждения. Одной из основных форм организации работы является внеаудиторная групповая работа.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы студентов формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).

8.1 Перечень информационных технологий.

- Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.
- Использование электронных презентаций при проведении лекционных занятий,

При подготовке заданий студентами

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

– Программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «WindowsMediaPlayer»).

- Программы для создания и демонстрации документов («MicrosoftWord»),

– Программы для демонстрации и создания презентаций («MicrosoftPowerPoint»).

8.3 Перечень информационных справочных систем:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)

2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Лекционные занятия	Лекционные аудитории № 420Н, 409, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Операционная система Windows/macOS, программный пакет MicrosoftOffice / OpenOffice).
2.	Семинарские занятия	Аудитории № 405, 411 оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим

		программным обеспечением (Операционная система Windows/macOS, программный пакет MicrosoftOffice / OpenOffice).
3.	Групповые (индивидуальные) консультации	Кафедра организации и планирования местного развития (аудитория № 407б).
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Операционная система Windows/macOS, программный пакет MicrosoftOffice / OpenOffice). Ауд. 420Н, 424Н
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета (библиотека КубГУ).