


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Вятский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ
Начальник управления
дополнительного образования и
международной деятельности
 / Ю. С. Топорова
« 22 » апреля 20 21

**Рабочая программа
учебной дисциплины
«Совершенствование организационно-управленческой культуры
муниципальных служащих»**

дополнительной профессиональной программы –
программы повышения квалификации
«Совершенствование организационно-управленческой культуры
муниципальных служащих»

Киров, 2021

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями дополнительной профессиональной программы «Совершенствование организационно-управленческой культуры муниципальных служащих»

Рабочая программа разработана:

Колесова Юлия Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент, кафедры туризма и управления персоналом ФМиС ИЭМ ВятГУ

© Вятский государственный университет, 2021

© Колесова Юлия Анатольевна, 2021

1. Рабочая учебная программа

1.1 Пояснительная записка

Актуальность и значение учебной дисциплины «Совершенствование организационно-управленческой культуры муниципальных служащих» определяются возросшим интересом к теоретическим и прикладным исследованиям организационно-управленческой культуры. Культура организации является одним из базовых понятий в управлении. Особенное значение она имеет для такой организации, которая является «лицом» отдельно взятой территориальной единицы (города, поселка, села, деревни), представителем интересов его населения. Стоит отметить, что для такой организации, как муниципальное учреждение применение термина «организационно-управленческая культура» - явление новое, так как на сегодняшний день в основном он применим к коммерческим корпорациям и предприятиям.

Цели и задачи учебной дисциплины

Цель учебной дисциплины	формирование новых компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере муниципального управления
Задачи учебной дисциплины	<ul style="list-style-type: none">– рассмотреть теоретико-методологические основы организационно-управленческой культуры: основные понятия, структуру, содержание, функции организационной культуры, особенности организационной культуры в учреждениях социокультурной сферы;– научить муниципальных служащих приемам управления поведением подчиненных и разрешением конфликтных ситуаций;– познакомить специалистов с правилами делового общения и создания имиджа

Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
профессиональная	ПК 1: Способность овладеть знаниями теоретических и практических основ	- способность применять методы эффективного управления на практике	- выбирать оптимальные принципы и правила работы для	- основы управления персонала, основы подбора и

	эффективного управления		эффективного управления и анализировать результаты своей деятельности	расстановки кадров - создание команды и эффективных взаимоотношений в коллективе - психологию профессиональной деятельности и этику государственного служащего - принципы и правила работы со служебными документами, порядок подготовки официальных документов
профессиональная	ПК 2: Способность решать конфликтные ситуации	- владеть современными коммуникативным и технологиями	- грамотно решать конфликтные ситуации на государственной и муниципальной службе - создавать благоприятный психологический климат в коллективе - вести деловые переговоры - владеть собой в стрессовых ситуациях - квалифицированно работать с людьми по недопущению конфликтов	- сущность, структуру и динамику отношений и конфликтов в малых группах
профессиональная	ПК 3: Способность рационально	- владеть основами тайм-менеджмента	- ставить цели и планировать	- принципы самоорганизации и

	организовывать рабочее время	и самоменеджмента	реальные сроки их исполнения - признавать и анализировать свои ошибки - составлять планы организации работы - организовывать работу по эффективному взаимодействию с государственными органами - организовывать и координировать деятельность руководителей подразделений и других федеральных государственных гражданских служащих	методы управления временем
профессиональная	ПК 4: Способность развивать в себе личностные качества, в том числе, лидерские.	- владеть навыком убеждения - толерантным отношением к людям	- создавать собственный имидж и вести переговоры	- организационные основы управленческой деятельности
профессиональная	ПК 5: Способность осуществлять свою деятельность с учетом правил общей культуры, поддерживать положительный психологический микроклимат в коллективе.	- владеть способностью понимать коллег, подчиненных	- поддерживать положительный психологический микроклимат в коллективе	- правила общей культуры

1.2 Содержание учебной дисциплины

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Форма обучения	Общий объем (трудоемкость) Часов	в том числе аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем, час					Самостоятельная работа, час	Форма промежуточной аттестации
		Всего	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	Консультации		
Очная	22	22	10	12	-	-	-	Зачет

Тематический план

№ п/п	Основные темы учебной дисциплины	Часы		Самостоятельная работа
		Лекции	практические (семинарские занятия)	
1.	<i>ТЕМА 1</i> Организационно-управленческая культура как фактор развития муниципальных служащих	2	2	-
2.	<i>ТЕМА 2</i> Социально-психологический климат	2	2	-
3.	<i>ТЕМА 3</i> Причины возникновения и способы разрешения конфликтов в трудовом коллективе	2	4	-
4.	<i>ТЕМА 4</i> Совершенствование профессиональных компетенций муниципального служащего. Деловое общение	4	4	-
Итого:		10	12	-

Матрица соотнесения тем учебной дисциплины и формируемых в них компетенций

ТЕМЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ	КОМПЕТЕНЦИИ				
		ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5
<i>ТЕМА 1</i> Организационно-управленческая культура как фактор развития муниципальных служащих	4	+	+	+	+	+
<i>ТЕМА 2</i> Социально-психологический климат	4	+	+	+	+	+
<i>ТЕМА 3</i> Причины возникновения и способы разрешения конфликтов в трудовом коллективе	6	+	+	+	+	+

ТЕМА 4 Совершенствование профессиональных компетенций муниципального служащего. Деловое общение	8	+	+	+	+	+
<i>Итого</i>	22					

Краткое содержание учебной дисциплины:

1. Организационно-управленческая культура как фактор развития муниципальных служащих

Понятие и структура организационной культуры. Взаимосвязь стиля руководства и культуры управления. Феномен лидерства в трудовом коллективе. Зарубежные и отечественные подходы к развитию лидерских качеств руководителя. Особенности внедрения инноваций в трудовом коллективе.

2. Социально-психологический климат

Сущность социально-психологического климата. Роль социально-психологического климата в совершенствовании управленческой культуры организации. Факторы и показатели социально-психологического климата. Диагностика основных особенностей социально-психологического климата подразделения или организации.

3. Причины возникновения и способы разрешения конфликтов в трудовом коллективе

Понятие и виды конфликтов. Причины конфликтов в организации. Типы конфликтных личностей. Методы управления конфликтами. Индивидуальные стратегии и тактики поведения в конфликте. Конфликт интересов на муниципальной службе.

4. Совершенствование профессиональных компетенций муниципального служащего. Деловое общение

Структура профессиональных компетенций муниципального служащего. Требования к деятельности на муниципальной службе. Диагностика направленности личности и коммуникативных качеств.

Понятие и структура делового общения. Условия эффективного общения на муниципальной службе. Виды делового общения: деловая беседа, деловое совещание, деловые переговоры.

2. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

2.1. Методические рекомендации для преподавателя

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся.

Организация учебного процесса предусматривает применение инновационных форм учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества, включая, проведение интерактивных лекций, тренингов, мастер-классов, анализ ситуаций и имитационных моделей, с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности слушателей и потребностей работодателей

2.2. Методические указания для слушателей

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Обучающийся обязан посещать лекции и семинарские (практические, лабораторные) занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них обучающийся получает основной объем информации по каждой конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, кроме того они способствуют формированию у обучающихся навыков самостоятельной работы с научной литературой.

Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто обучающимся трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель,

сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает их на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает. При работе с конспектом лекции необходимо отметить материал, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за помощью к преподавателю.

Целью практических и лабораторных занятий является проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические (лабораторные) занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя обучающиеся обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические (лабораторные) задания и т.п. Для успешного проведения практического (лабораторного) занятия обучающемуся следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки обучающихся к практическим (лабораторным) занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Изучив конкретную тему, обучающийся может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю. Практические (лабораторные) занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения, сформировать определенные навыки и умения и т.п.

Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает обучающимся перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у обучающегося определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации обучающегося учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине обучающимся необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

3. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

Основная литература

1. Наумов, Н. В. Организационная культура [Электронный ресурс] / Наумов Н. В. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 82 с. Полный текст находится в ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
2. Грошев, И. В. Организационная культура. Учебник [Электронный ресурс] / Грошев И. В.. - Москва : Юнити-Дана, 2013. - 536 с. Полный текст находится в ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
3. Козлов, Виктор Васильевич. Организационная культура : учеб. пособие / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова ; под ред. М. Н. Кулапова ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова ; Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва: КноРус, 2013. - 268, [1] с.. - (Бакалавриат). - Библиогр. в конце кн.

Дополнительная литература

1. Морозов, Михаил Анатольевич. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Социально-культурный сервис и туризм" / М. А. Морозов. - 5-е изд., стер
2. Ментцель, Вольфганг. Риторика. Искусство говорить свободно и убедительно / В. Ментцель. - М. : Омега-Л : СمارтБук, 2008. - 133 с.. - (Лаборатория успеха. Бизнес-рецепты!)
3. Полукаров, Вячеслав Львович. Психология менеджмента : учеб. пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. - М. : КноРус, 2008. - 274 с.. - Библиогр.: с. 273-274
4. Шеламова, Галина Михайловна. Деловая культура и психология общения: учебник / Г. М. Шеламова. - 7-е изд., стер.. - М. : Академия, 2007. - 159 с.. - (Начальное профессиональное образование). - Библиогр.: с. 157
5. Петрунин, Юрий Юрьевич. Этика бизнеса : учеб. пособие / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов ; МГУ. - 3-е изд., перераб. и доп.. - М. : Дело, 2004. - 400 с.. - (Классический университетский учебник). - Библиогр.: в конце гл.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Портал дистанционного обучения ВятГУ .
 2. Раздел официального сайта ВятГУ, содержащий описание образовательной программы.
- Для выполнения практических заданий достаточно иметь любой интегрированный пакет программ и современный веб-браузер для работы с онлайн-сервисами.

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса

Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)

Вид занятий	Назначение аудитории
Лекции	<i>Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием</i>
Практические занятия	<i>Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием</i>
Самостоятельная работа	Читальный зал библиотеки

Перечень специализированного оборудования

Перечень используемого оборудования
<i>МУЛЬТИМЕДИА-ПРОЕКТОР С ЭКРАНОМ НАСТЕННЫМ</i>
<i>НОУТБУК (ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КОМПЬЮТЕР)</i>

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине

№ п.п.	Наименование ПО	Краткая характеристика назначения ПО	Производитель ПО и/или поставщик ПО
1	Программная система с модулями для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ»	Программный комплекс для проверки текстов на предмет заимствования из Интернет-источников, в коллекции диссертация и авторефератов Российской государственной библиотеки (РГБ) и коллекции нормативно-правовой документации LEXPRO	ЗАО "Анти-Плагиат"
2	Microsoft Office 365 Student Advantage	Набор веб-сервисов, предоставляющий доступ к различным программам и услугам на основе платформы Microsoft Office, электронной почте бизнес-класса, функционалу для общения и управления документами	ООО "Рубикон"
3	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями	ООО "СофтЛайн" (Москва)
4	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система	ООО "Рубикон"
5	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение	ООО «Рубикон»
6	Информационная система КонсультантПлюс	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации	ООО «КонсультантКиров»
7	Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации	ООО «Гарант-Сервис»

8	Security Essentials (Защитник Windows)	Защита в режиме реального времени от шпионского программного обеспечения, вирусов.	Microsoft
---	--	--	-----------

4. Материалы, устанавливающие содержание текущего контроля успеваемости (ТКУ) и самостоятельной работы слушателей

Формы ТКУ:

- собеседование;
- коллоквиум;
- тест;
- контрольная работа;
- лабораторная, и т.п. работа;
- эссе и иные творческие работы;
- реферат.

Формы самостоятельной работы:

- конспектирование;
- реферирование литературы;
- аннотирование книг, статей;
- выполнение заданий поисково-исследовательского характера;
- углубленный анализ научно-методической литературы;
- работа с лекционным материалом: проработка конспекта лекций, работа на полях конспекта с терминами, дополнение конспекта материалами из рекомендованной литературы;
- участие в работе семинара: подготовка сообщений, докладов, заданий;
- лабораторно-практические занятия: выполнение задания в соответствии с инструкциями и методическими указаниями преподавателя, получение результата;
- научно-исследовательская работа, выполнение курсовых и квалификационных работ;
- контрольная работа в письменном виде;
- выполнение заданий по сбору материала во время практики.

5. Материалы, устанавливающие содержание и порядок проведения промежуточных аттестаций

К сдаче зачета допускаются все слушатели, проходящие обучение на данной ДПП, вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости и посещаемости занятий, при этом, результаты текущего контроля успеваемости могут быть использованы преподавателем при оценке уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет принимается преподавателями, проводившими лекции по данной учебной дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке и проведению промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в целях повышения эффективности обучения, определения уровня профессиональной подготовки обучающихся и контролем за обеспечением выполнения стандартов обучения.

Перечень примерных тестовых вопросов к зачету

1. Определить тип конфликта: между двумя сотрудниками произошел спор, кто должен записать факт продажи товаров (услуг)
 2. **организационный**
 3. инновационный
 4. производственный
 5. трудовой

2. Выбрать из предлагаемых вариантов два правильных варианта, когда можно использовать стиль игнорирования:
 1. вы можете воспользоваться временной выгодой
 2. **вы хотите выиграть время**
 3. **исход не очень важен для вас**
 4. конфликт затрагивает область принципов и убеждений

3. Определить, о какой транзакции идет речь в следующем примере: Начальник: Вы подготовили материалы к совещанию? Помощник: Да, я все сделала и распечатала.
 1. **дополнительная транзакция**
 2. пересекающаяся транзакция
 3. скрытая транзакция
 4. закрытая транзакция

4. Неоправданно негативная установка по отношению к группе и/или ее отдельным членам, общности (расовой, этнической, гендерной и др.) – это:
 1. стереотипы
 2. лакуны
 3. шаблоны
 4. **предрассудки**

5. Функцию объединения населения одной страны, выработки общих ценностей и идеалов выполняет:
 1. **гражданская идентичность**
 2. религиозная идентичность
 3. этническая идентичность
 4. гендерная идентичность

6. Определить, что было нарушено в коммуникации между руководителем и исполнителем? В процессе проверки выполненного задания, руководитель отметил недостатки, не сконцентрировав внимание на деталях, которые подлежали корректировке. Сотрудник по своему воспринял данную информацию, переделал работу. Вновь, руководителем были сделаны замечания данному сотруднику.

1. **Недостаточно для этого сотрудника использование только устной информации, также были нарушения в кодировании информации**

2. Недостаточно для этого сотрудника использование только письменной информации, также были нарушения в кодировании информации

3. Недостаточно для этого сотрудника использование только устной информации

4. Были нарушения в кодировании информации

7. Определить правильно ли поступил руководитель: на предприятии установлено требование к одежде сотрудников, одна из сотрудниц вышла на работу, не надев фирменную одежду, руководитель не допустил до работы эту сотрудницу

1. Руководитель поступил правильно

2. Руководитель поступил не правильно, т. к. ему пришлось самому вместо отстраненного сотрудника занять ее рабочее место

3. Руководитель поступил не правильно, т. к. за эту сотрудницу были вынуждены работать другие сотрудники данной смены

4. **Руководитель поступил не правильно, нужно было вынести порицание и предоставить ей фирменную одежду, которая имеется на предприятии в запасе**

8. Цвет, который угнетает психику человека:

1. желтый

2. черный

3. **красный**

4. синий

9. Этап развития команды, при котором происходит создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам, называется

1. адаптация

2. **группирование**

3. кооперация

4. нормирование

5. функционирование

10. «Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей.» эту роль в коллективе выполняет:

1. лидер

2. реализатор

3. генератор идей

4. **объективный критик**
5. организатор
6. снабженец
7. душа коллектива
8. контролер

11. Женские коллективы более
 1. жестоки, рациональны, но и. инертны
 2. **эмоциональны, ситуативны**

12. В сплоченном коллективе статус личности зависит от:
 1. уровня профессиональных знаний
 2. уровня интеллекта
 3. уровня агрессивности
 4. уровня общительности
 5. **уровня деловых и моральных качеств**

13. К обязательному признаку коллектива не относится
 1. социально одобряемая цель;
 2. добровольный характер объединения
 3. целостность;
 4. **четкая иерархия членов группы**

14. Обычай, нормы и стиль поведения – это
 1. **Часть элементов организационной культуры**
 2. Часть элементов поведенческой подсистемы организации
 3. Часть элементов нематериальной части организации
 4. Часть элементов организации

15. Референтная группа это:
 1. группа членства
 2. случайно организованная группа;
 3. **группа, где нормы и правила – образец для личности.**
 4. группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой
 5. группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки

Перечень примерных вопросов и заданий к зачету

1. Каковы место и роль организационно-управленческой культуры в управлении предприятием? В чем заключается специфика организационных ресурсов?
2. Перечислите факторы, влияющие на особенности организационно-управленческой культуры. Дайте им краткую характеристику.

3. Какие, на ваш взгляд, особенности организационно-управленческой культуры присущи учреждениям муниципальной сферы?
4. Перечислите структурные элементы организационной культуры. Дайте им краткую характеристику.
5. В чем заключается влияние организационной культуры на эффективность предприятия? Проследите взаимосвязь между экономикой и культурой предприятия.
6. Опишите социально-психологический портрет современного лидера.
7. Какие методики диагностики и оценки организационной культуры вы знаете?
8. Назовите глобальные стандарты делового взаимодействия, которые существуют на сегодняшний день и которыми следует руководствоваться при формировании организационной культуры.
9. Что вы понимаете под «трудовой этикой» и каково ее влияние на организационную культуру?
10. Расскажите о конфликте в контексте разных организационных культур.
11. Какие пути разрешения межгрупповых конфликтов вы знаете?