

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 15:00:57  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 3*  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.16. Управление стартапами**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

### **38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

### **Управление малым бизнесом**

(наименование образовательной программы)

### **Бакалавр**

(квалификация)

### **Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

*Тарасова Е.В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы*

**Заведующий кафедрой:**

*Тарасова Е.В., канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы*

Рабочая программа дисциплины Б1.В.16. Управление стартапами одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 02 от «27» октября 2025 г.

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

<b>1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<p>формирование теоретических знаний и практических навыков планирования и моделирования предпринимательской деятельности для реализации собственных стартапов;</p> <p>освоение методов и расчетов, используемых при анализе, подготовке, производстве и реализации новых видов продукции и услуг;</p>	
<b>1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<p>освоение навыков по выявлению и оценке коммерческой перспективы стартап идей, с учетом действующих законодательных норм, ресурсных ограничений и рисков;</p> <p>приобретение знаний альтернативного инвестирования;</p> <p>освоение навыков анализа текущей рыночной ситуации и выявления возможности организации собственного стартапа;</p>	
<b>1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В
<i>1.3.1. Дисциплина "Управление стартапами" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Правовое регулирование малого бизнеса	
Этика предпринимательской деятельности	
Введение в профессиональную деятельность	
<i>1.3.2. Дисциплина "Управление стартапами" выступает опорой для следующих элементов:</i>	
Управление конкурентоспособностью малого бизнеса	
Управление рисками в малом бизнесе	
<b>1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:</b>	
<i>ПКс-6.2: Способен разрабатывать методическое обеспечение, осуществляет управление рисками в процессе внедрения бизнес-идей</i>	
Знать:	
<b>Уровень 1</b>	актуальные тенденции в российской экономике, которые должны быть учтены при реализации бизнес-идеи с учетом рисков;
<b>Уровень 2</b>	теоретические основы, базовые понятия, принципы и методы моделирования бизнес-процессов
<b>Уровень 3</b>	технологии запуска бизнес-проекта
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики
<b>Уровень 2</b>	использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в рамках реализации проекта;
<b>Уровень 3</b>	выявлять и оценивать степень (уровень) риска проекта
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками применения методов организации и проведения анализа и оценки рисков
<b>Уровень 2</b>	навыками разработки мероприятий по управлению рисками
<b>Уровень 3</b>	навыками оценки и ранжирования выявленных рисков по вероятности и степени влияния на результат инновационного проекта
<i>В результате освоения дисциплины "Управление стартапами" обучающийся должен:</i>	
<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	актуальные тенденции в российской экономике, которые должны быть учтены при реализации бизнес-идеи с учетом рисков;
	теоретические основы, базовые понятия, принципы и методы моделирования бизнес-процессов;
	технологии запуска бизнес-проекта
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	осуществлять расчеты, прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики;
	использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в рамках реализации проекта;

	выявлять и оценивать степень (уровень) риска проекта
<b>3.3 Владеть:</b>	
	навыками применения методов организации и проведения анализа и оценки рисков;
	навыками разработки мероприятий по управлению рисками
	навыками оценки и ранжирования выявленных рисков по вероятности и степени влияния на результат инновационного проекта;
<b>1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ</b>	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.	
<b>Промежуточная аттестация</b>	
Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление стартапами" видом промежуточной аттестации является Экзамен	

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Общая трудоёмкость дисциплины "Управление стартапами" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
<b>2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ</b>						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
<b>Раздел 1. Основы создания стартапов и их характеристики</b>						
Тема 1.1. Предпринимательская идея /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .3 Э1 Э2	0	
Тема 1.1. Предпринимательская идея /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 1.1. Предпринимательская идея /Ср/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа. /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа. /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .1 Л3.3	0	

				Э1 Э2		
Тема 1.2. Общие условия и принципы создания собственного дела. Этапы создания стартапа. /Ср/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах /Ср/	4	3	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
<b>Раздел 2. Этапы развития стартапа</b>						
Тема 2.1. Инвестиции в стартапы /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Инвестиции в стартапы /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Инвестиции в стартапы /Ср/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Анализ сегментов рынка /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Анализ сегментов рынка /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Анализ сегментов рынка /Ср/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры	4	2	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1 Э1 Э2	0	

/Лек/						
Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Формирование стратегии развития предпринимательской структуры /Ср/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
<b>Раздел 3. Государственное регулирование и поддержка стартапов</b>						
Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .3 Э1 Э2	0	
Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 3.1. Основные элементы государственной поддержки стартапов. Виды и формы государственной поддержки /Ср/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 3.2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1Л3 .3 Э1 Э2	0	
Тема 3.2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1Л2.1Л3 .3 Э1 Э2	0	
Тема 3.2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности /Ср/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 3.3. Управление рисками при запуске стартапов /Лек/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .3 Э1 Э2	0	
Тема 3.3. Управление рисками при запуске стартапов /Сем зан/	4	4	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .1 Л3.3 Э1 Э2	0	
Тема 3.3. Управление рисками при запуске стартапов /Ср/	4	2	ПКс-6.2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3 .2 Л3.3	0	

				Э1 Э2		
/Конс/	4	2	ПКс-6.2	Э1 Э2	0	
/КЭ/	4	2			0	
/Каттэк/	4	9			0	
/СРэк/	4	18			0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

<p>Образовательные технологии: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студентов по выполнению различных видов заданий; интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция. Лекционный материал представляется в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.</p> <p>При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип</p>
--

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература			
1. Основная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Кугушева Т.В., Муравьева Н.Н., Новицкая А.И., Репина Е.А., Шустова М.С.	Предпринимательство и создание бизнеса : учебное пособие (273)	Москва : Русайнс, 2022
Л1.2	Д. Блэнд, А. Остервальдер	Тестирование бизнес-идей (354)	Москва : Альпина Паблишер, 2020
2. Дополнительная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Х., Вертакова Ю.В., Крыжановская О.А	Методическое обеспечение «сквозного» управления развитием бизнеспроцессов производственных систем полного жизненного цикла: монография (160)	Москва : Русайнс, 2021
3. Методические разработки			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год

ЛЗ.1	Е. В. Тарасова, М.И. Кузьменко	Управление стартапами: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль "Управление малым бизнесом") очной формы обучения (25 с.)	ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2024
ЛЗ.2	Е.В. Тарасова, М.И. Кузьменко	Управление стартапами: методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающихся 2 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль "Управление малым бизнесом") очной формы обучения (25 с.)	ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2024
ЛЗ.3	Е.В. Тарасова, М.И. Кузьменко	Управление стартапами: конспект лекций для обучающихся 2 курса образовательной программы	ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2024
		бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль "Управление малым бизнесом") очной формы обучения (90 с.)	

#### 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>
Э2	ЭБС «ЛАНЬ»	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a>
Э3	ЭБС «ЗНАНИУМ»	<a href="https://znanium.ru">https://znanium.ru</a>
Э4	ЭБС «SOCHUM»	<a href="https://sochum.ru">https://sochum.ru</a>

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Оценочный портал <http://www.ocenchik.ru/>  
База данных Ассоциации менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)  
Портал профессионального сообщества менеджеров [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)  
Портал профессионального сообщества менеджеров [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:  
рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

### РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте понятия «предпринимательство» и «инновационное предпринимательство».
2. Охарактеризуйте понятия «новшество» и «инновация». Каково принципиальное различие между данным понятиями? Или же они являются синонимами?
3. Охарактеризуйте понятие «стартап» и назовите его отличия от предпринимательства.
4. Приведите примеры стартапов, получивших мировую известность.
5. Охарактеризуйте понятие «проект», приведите их отличительные признаки и примеры.
6. Состав и содержание этапов развития стартапа.
7. Стартапы: сущность и основные составляющие развития.
8. Этапы стартапы по мере своего развития. Назовите их и раскройте их содержание.



9. Экономико-правовая сущность стартапа. Специфические черты стартапа.
10. Принципиальные отличия бизнес-инкубатора, технопарка и бизнес-акселератора с точки зрения возможных мер поддержки, оказываемых стартапу.
11. Почему ООО является наиболее приемлемой организационно-правовой формой для стартапа.
12. Преимущества, которые получает стартап и чем он рискует при участии в корпоративном акселераторе.
13. Отечественные и зарубежные успешные стартапы.
14. Основные принципы создания стартапов.
15. Особенности при анализе интеллектуальной собственности стартапа.
16. Защита интеллектуальной собственности в стартапе.
17. Преимущества и недостатки режима патентования по сравнению с режимом коммерческой тайны.
18. Характеристика этапа формирования идеи.
19. Этап: проведение тестирования идеи и разработка прототипа.
20. Порядок написания стратегии/цели стартапа.
21. Характеристика этапов формирования идеи стартапа.
22. Аспекты при анализе спроса на продукцию стартапа.
23. Функциональная карта потребителя, для чего она составляется.
24. Факторы влияния на конкурентоспособность стартапа.
25. Степень удовлетворения потребителя, как она определяется.

## 5.2. Темы письменных работ

### Раздел 1. Основы создания стартапов и их характеристики

1. Управление рисками в стартап-проекте: минимизирование рисков и увеличение шансов на успех.
2. Экономическая сущность денежного потока.
3. Обоснование и оптимизация ключевых параметров, оказывающих влияние на денежный поток стартапа.
4. Метод годовой (проектной, расчетной, средней) нормы прибыли.
5. Анализ точки безубыточности стартапа.
6. Виды рисков стартапа.
7. Оценка рисков стартапа.

### Раздел 2. Этапы развития стартапа

1. Особенности формирования команды стартапа
2. Инструменты мотивации команды стартапа
3. Организационные структуры управления стартапом: преимущества и недостатки.
4. Создание стартапов с использованием инструментов и методологии управления проектами.
5. Методологии управления стартапами: их сущность, преимущества и недостатки.
6. Разработка плана управления стартапом.
7. Этапы жизненного цикла стартапа: открытие, проверка, эффективность, масштабирование, разработка

### Раздел 3. Государственное регулирование и поддержка стартапов

1. Финансирование стартапов: анализ источников финансирования и их особенности.
2. Венчурное инвестирование в стартапы: анализ рынка венчурного капитала и его особенности.
3. Краудфандинг как инструмент финансирования стартапов: преимущества и недостатки.
4. Особенности финансирования стартапов в разных странах: сравнительный анализ.
5. Роль государственных программ в финансировании стартапов.
6. Учет рисков стартапа в денежном потоке.
7. Учет рисков в ставке дисконтирования.
8. Методика оценки эффективности стартапа, основанная на расчете срока окупаемости.
9. Параметры, влияющие на денежный поток.
10. Идентификация стартапа
11. Бизнес-акселераторы. Бизнес-ангелы. Венчурные инвестиции

## 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление стартапами" разработан в соответствии с локальным нормативным актом Донецкого филиала РАНХиГС.

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление стартапами" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

## 5.4. Перечень видов оценочных средств

Устный опрос, доклады, рефераты, тестирование

## **РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в Донецком филиале РАНХиГС.

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия.  
Вести

конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к семинарским занятиям

При подготовке к семинарским занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы учебной дисциплины. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течение семинарского занятия обучающемуся необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал дисциплины становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему.