

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 19.07.2022 14:44:41  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8c5b5099531af605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена  
кафедрой Экономики

24.11.2021 г.  
протокол № 13  
Зав. кафедрой Ергунова О.Т.

Утверждена  
Советом по учебно-методическим вопросам  
и качеству образования

15 декабря 2021 г.  
протокол № 4  
Председатель \_\_\_\_\_ Карх Д.А.



(подпись)

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Стратегическое управление гостиничными предприятиями
Направление подготовки	43.03.03 Гостиничное дело
Профиль	Гостиничная и ресторанный деятельность
Форма обучения	заочная
Год набора	2022

Разработана:  
Доцент, к.э.н.  
Огурцова Ю.Н.

Екатеринбург  
2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>4</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>4</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>6</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>9</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>9</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>10</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>11</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело (приказ Минобрнауки России от 08.06.2017 г. № 515)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины Стратегическое управление гостиничными предприятиями является формирование компетенций, направленных на изучение процесса стратегического управления гостиницей, рассмотрение основ анализа внешней и внутренней среды организации, выявление ключевых факторов успеха фирмы и ее конкурентоспособности.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточный контроль	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 9						
Зачет	108	24	12	12	80	3

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
ПК-1 Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	ИД-1.ПК-1 Знать: Методы оценки и обеспечения текущего и перспективного планирования потребностей департаментов (служб, отделов) организации сферы питания в материальных ресурсах и персонале.
	ИД-2.ПК-1 Уметь: формировать цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания и организует их выполнение

ПК-1 осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	Способен	ИД-3.ПК-1 Иметь навыки осуществления формирования и функционирования системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства
ПК-4 проектировать объекты профессиональной деятельности	Способен	ИД-1.ПК-4 Знать: методы и технологии проектирования объектов профессиональной деятельности;
		ИД-2.ПК-4 Уметь: определять цели и задачи проекта, составляет технико-экономическое обоснование проектов, реализуемых организациями избранной сферы профессиональной деятельности.
		ИД-3.ПК-4 Иметь навыки: осуществления процесса проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности.

### 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 9		15					
Тема 1.	Процесс стратегического управления гостиничным предприятием	15	1		2	12	
Семестр 9		15					
Тема 2.	Определение миссии и целей гостиничного предприятия	15	1		2	12	
Семестр 9		23					
Тема 3.	Анализ внешней среды гостиничного предприятия	23	3		4	16	
Семестр 9		22					
Тема 4.	Анализ внутренней среды гостиничного предприятия. Управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	22	4		2	16	
Семестр 9		29					
Тема 5.	Стратегии поведения гостиничного предприятия в условиях конкуренции	29	3		2	24	

### 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			

Тема 1	Вопросы к опросу (приложение 4)	10 вопросов	10-балльная шкала
Тема 2	Презентация (приложение 4)	7 тем презентаций	5-балльная шкала
Темы 3-4	Дискуссия (приложение 4)	10 вопросов к обсуждению	5-балльная шкала
Промежуточный контроль (Приложение 5)			
9 семестр (За)			

### ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущая аттестация. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущей аттестации, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

<p>Тема 1. Процесс стратегического управления гостиничным предприятием Маркетинговая политика фирмы; роли стратегического и операционного маркетинга, основные компоненты стратегии; функции стратегического управления и стратегического планирования</p>
<p>Тема 2. Определение миссии и целей гостиничного предприятия Стратегическая сфера бизнеса и ее показатели; постановка целей и задач на различных уровнях управления в организации; назначение и принципы формулирования миссии фирмы; факторы, влияющие на разработку стратегических целей и планов</p>
<p>Тема 3. Анализ внешней среды гостиничного предприятия Детерминанты конкурентного преимущества отраслей; методы оценки конкурентных сил в отрасли, концепция отраслевого ромба М. Портера; модель пяти сил конкуренции.</p>
<p>Тема 4. Анализ внутренней среды гостиничного предприятия. Управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания Возможность осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания. Порядок выделения показателей внешней и внутренней эффективности стратегии; порядок анализа потенциала фирмы. Построение профиля конкурентных преимуществ; методика SWOT- анализа</p>
<p>Тема 5. Стратегии поведения гостиничного предприятия в условиях конкуренции Базовые, корпоративные и функциональные стратегии фирмы; стратегия предприятия на различных этапах развития сферы бизнеса. Преимущества и недостатки данных стратегий; семь детерминант портфеля стратегий организаций фирмы проектирование объектов профессиональной деятельности в гостиничном хозяйстве</p>

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

<p>Тема 1. Процесс стратегического управления гостиничным предприятием Задание 1 :«Поиск организации»</p>
<p>Тема 2. Определение миссии и целей гостиничного предприятия Задание 1. Сформулируйте миссию и лозунг Вашей фирмы. Он должен быть достаточно кратким, вдохновляющим и запоминающимся. Определив видение и собственную уникальную миссию, Вы можете совершенно иначе подойти к выбору названия для своей организации, ее стилистическим особенностям. Кем себя считает Ваша компания среди других подобных компаний, что ее выделяет? Какова ее идентификация, специфическая роль в системе? Как в названии и логотипе отражается миссия компании? Чем четче в головах людей будут отражены ответы на приведенные вопросы, тем легче им будет строить коммуникацию с данной организацией. Если личностное своеобразие компании никак не связано с ее деятельностью и предназначением или ее имя абсолютно не выделяется на фоне десятков подобных организаций, то потребитель не сможет быстро идентифицировать данную компанию на рынке, а значит, и воспользоваться ее услугами. Название компании важно не только потребителям, но и ее сотрудникам. Людям не все равно, с какой компанией себя идентифицировать. Это всегда приятно, когда работники с гордостью и удовольствием произносят имя своей компании, считая себя ее частью. 2. Разработайте дерево целей фирмы</p>

<p>Тема 3. Анализ внешней среды гостиничного предприятия</p> <p>1. Задание , форма проведения - Дискуссия. Обсудите факторы внешней среды, влияющие на предприятия отраслей и сфер деятельности Туризм, Гостиничное хозяйство, Ресторанный сервис, Сервис. Сравните сходства и различия факторов, опишите специфику каждой отрасли</p> <p>2 Задание. Постройте схему в соответствии с концепцией отраслевого ромба М. Портера, перечислите современные тенденции в отраслях из задания 1</p>
<p>Тема 4. Анализ внутренней среды гостиничного предприятия. Управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания</p> <p>Задание 1. Целью данного упражнения является формирование у студента знаний о роли состояния и развития внутренней среды организации при реализации ею поставленных целей.</p> <p>Задание: Среди факторов внутренней среды выберите те, которые не влияют на эффективность работы предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технология предприятия;</li> <li>- организация производства и труда;</li> <li>- структура организации;</li> <li>- компетентность руководителя предприятия;</li> <li>- система оплаты труда.</li> </ul> <p>Порядок выполнения работы. Решение задачи проходит в форме дискуссии</p> <p>Задание 2. Построение матрицы SWOT- анализа турфирмы</p> <p>Задание 3. Построение матриц конкурентоспособности компаний</p>
<p>Тема 5. Стратегии поведения гостиничного предприятия в условиях конкуренции</p> <p>Задание 1. Выберите наиболее подходящую стратегию для различных видов турфирм - крупного туроператора, маленького турагентства, экскурсионного бюро</p> <p>Задание 2. Обоснуйте выбор стратегии туркомпании в соответствии с кейсом 2</p>

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 1. Процесс стратегического управления гостиничным предприятием</p> <p>Изучение лекционного материала</p>
<p>Тема 2. Определение миссии и целей гостиничного предприятия</p> <p>Изучение литературы, изучение конспектов лекций, работа в сети Интернет, подготовка к творческому заданию</p>
<p>Тема 3. Анализ внешней среды гостиничного предприятия</p> <p>Изучение литературы, изучение конспектов лекций</p>
<p>Тема 4. Анализ внутренней среды гостиничного предприятия. Управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания</p> <p>Изучение учебной литературы, изучение лекционного материала, работа с интернет-источниками</p>
<p>Тема 5. Стратегии поведения гостиничного предприятия в условиях конкуренции</p> <p>Работа с периодической литературой, изучение лекционного материала, составление кейсов</p>



7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
не размещается

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
не предусмотрено

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Антонов Г. Д., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 239 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1057763>

2. Казакова Н.А., Александрова А. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 320 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>

3. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент орг.". - Москва: Омега-Л, 2004. - 466

4. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учебное пособие по специальности "Менеджмент организаций". - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2009. - 256

5. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации". - Москва: КноРус, 2019. - 413

#### **Дополнительная литература:**

1. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров. - Москва: Юрайт, 2019. - 507 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/425854>

2. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Издательский Центр РИО, 2010. - 233 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/229823>

3. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2014. - 448 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/511993>

4. Глумаков В. Н., Максимцов М. М. Стратегический менеджмент. Практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080507 "Менеджмент организации". - Москва: Вузовский учебник, 2008. - 186

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии 30.09.2023.

Microsoft Office 2016. Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии 30.09.2023.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Консультант+. Договор № 163/223-У/2020 от 14.12.2020. Срок действия лицензии до 31.12.2021

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.