

UDC: 338.48

**MODERN THEORETICAL VIEWS ON THE CONCEPTS POLICY, STRATEGY  
AND TACTICS IN TOURISM**

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОЗЗРЕНИЯ НА ПОНЯТИЯ  
ПОЛИТИКА, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В ТУРИЗМЕ**

*CROTENCO Iurii, PhD in Economics, University Professor,  
Institute of International Relations of Moldova, Chisinau*

*CROTENCO Irina, PhD student,  
Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau*

*ZHIGHAREVA Elena, PhD student,  
Free International University of Moldova, Chisinau*

*КРОТЕНКО Юрий, доктор хабилитат, профессор,  
Институт Международных Отношений Молдовы, Кишинэу*

*КРОТЕНКО Ирина, докторант,  
Молдавская Экономическая Академия, Кишинэу*

*ЖИГАРЕВА Елена, докторант,  
Международный Независимый Университет Молдовы, Кишинэу*

***Annotation:** Are explored the essence and content of the terms “policy”, “strategy” and “tactics” in strategic management. Are revealed theoretical approaches to the concepts of policy, strategy and tactics in tourism. Are formulated conclusions on the problem of the formation of the conceptual apparatus of strategic management in tourism.*

***Аннотация.** Исследуются сущность и содержание терминов «политика», «стратегия» и «тактика» в стратегическом менеджменте. Раскрываются теоретические подходы к понятиям политика, стратегия и тактика в туризме. Сформулированы выводы по проблеме формирования понятийного аппарата стратегического менеджмента в туризме.*

***Keywords:** strategic management, policy, strategy, tactics, tourism.*

***Ключевые слова:** стратегический менеджмент, политика, стратегия, тактика, туризм.*

**Введение**

На современном этапе экономического развития одной из предпосылок успешной реализации поставленных целей и задач на всех уровнях хозяйствования является формулирование и развитие теоретических основ управленческой науки (менеджмента). Значительную роль в этих процессах занимает реализация стратегического подхода к управлению, формированию системы стратегического менеджмента. Важными компонентами системы стратегического менеджмента и его функции стратегического планирования являются политика, стратегия и тактика. Исследование их сущности, содержания, особенностей, механизмов формирования и применения приобретает в

современной экономике все более важную роль как на национальном, региональном, так и на отраслевом уровне.

Одной из наиболее значимых отраслей современной глобальной экономики является туризм. Именно его место и роль в мировой экономике (10% глобального ВВП и лидерство в мировой торговле услугами) определяют необходимость внедрения в систему менеджмента отрасли самых передовых и прогрессивных концепций современной экономической науки. Особенно важным представляется изучение сущности и содержания теоретических подходов к определению понятий политика, стратегия и тактика, что позволит обеспечить комплексный стратегический подход к управлению отраслью туризма в Молдове.

### Материалы и методы исследования

Основу современной теории управления (менеджмента) составляет глубоко научное формулирование теоретических подходов к разработке современного понятийного аппарата для всех компонентов науки менеджмент: предмет, объект, принципы, функции, методы и т.д., в том числе в сфере стратегического менеджмента. Понятийному аппарату уделяется важной место в большом массиве научных трудов по менеджменту. В частности, Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури в своем произведении выделяют такие понятия как политика, тактика, процедура и правила, которые, по их мнению, являются основными компонентами формального планирования и способствуют процессу реализации стратегии [12], как элемента системы стратегического менеджмента. Этот понятийный аппарат может применяться не только на уровне стратегического менеджмента предприятия, но также для населенного пункта, территории, отрасли, государства, интеграционной группы стран или глобальной экономики в целом.

Рассмотрим каждое понятие в отдельности. Так, политика, например, представляет собой многофункциональное и многогранное понятие, которое обладает сложной структурой, своим субъектом, объектом, функциями и т.п. Термин «политика» (греч. *πολιτική*) в античной культурной обозначал традиции, искусство управления государством. Сегодня существуют различные определения политики:

- политика — совокупность концепций, идей, теорий, взглядов, используемых в управлении государством [6].
- политика — область взаимоотношений и различных видов деятельности между социальными общностями людей по осуществлению общих интересов с помощью разнообразных средств, основным из которых выступает политическая власть [7].
- политика — это деятельность государственной власти в области управления и международных отношений; деятельность той или иной общественной группировки, партии, класса, определяемая их целями и интересами [15] и др.

В широком смысле слова политику можно рассматривать и как сферу общественной деятельности, связанную с проблемой завоевания, удержания и использования власти, и как своеобразную форму взаимоотношений, взаимодействия, коммуникации между людьми. Однако в современном обществе значение термина политика становится все более расширенным, охватывая не только собственно политическую (политологическую) терминологическую составляющую, но и распространяющееся на другие науки и виды деятельности (экономическую, отраслевую, социальную, научную, образовательную и т.д.).

Так, термин политика все больше используется в экономической науке, где он также является важным понятием, связанным как в целом с менеджментом, так и с его

стратегической компонентой. По мнению Мескона М. и др., политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Она должна формироваться на длительный период времени на основе и в дополнение к долгосрочным и тактическим планам. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента [12, с. 205].

Макс Вебер указывал, что политика — это общее управленческое понятие, уточняя при этом, что второе его значение связано с функционированием государства [3].

Толкотт Парсонс, развивая понятие социального действия, введенное Вебером, отождествлял политику с функцией целедостижения в системе социальных действий [11, с. 27], чем, по нашему мнению, серьезно сужал сферу применения термина политика, удаляя из него внесоциальный компонент.

### Результаты и обсуждения

Рассматривая политику на макроуровне выделяют такие ее виды как внешняя и внутренняя, экономическая и внешнеэкономическая, инновационная, отраслевая (промышленная, аграрная, торговая, финансовая, кредитно-денежная, в области туризма, здравоохранения, образования и т.п.), фискальная, антикризисная, социальная, в том числе политика в сфере занятости и многие другие. Многообразие политик позволяет группировать их по сферам жизни общества, уровням управления, объему и сложности решаемых задач, направлениям воздействия и др. В пределах направлений просматриваются подвиды политик. В частности, в рамках экономической политики государства можно выделять миграционную, инвестиционную, инновационную, маркетинговую политику и др. В свою очередь на микроуровне (в рамках предприятия) политика может быть кадровой, производственной, учетной, финансовой и т.д. Некоторые политики могут формироваться и реализовываться одновременно на нескольких уровнях хозяйствования, обладая при этом определенной самостоятельностью, специфичностью и индивидуальностью.

Одно из наиболее часто используемых определений термина «экономическая политика» раскрывает его как деятельность правительства в экономической сфере или система экономических мероприятий, осуществляемых государством [7].

Экономическая политика может быть определена как совокупность мер и действий правительства по выбору и осуществлению экономических решений на макроэкономическом уровне. Реализация экономической политики предполагает достижение общественно значимых целей. Цели экономической политики определяются состоянием экономики страны в данный момент [5], динамикой развития, влиянием факторов внешней среды и т.д.

Ряд авторов конкретизируют термин «экономическая политика» до более конкретного «государственная экономическая политика». Так, А.Б. Борисов в Большом экономическом словаре дает следующее определение государственной экономической политике: это генеральная линия действий и совокупность мер, проводимых правительством от лица государства в области производства, распределения, обмена, потребления, накопления, экспорта, импорта экономического продукта в стране. При этом, по мнению А.Б. Борисова, государственная экономическая политика складывается из структурной, инвестиционной, ценовой, финансово-кредитной, внешнеэкономической, социальной политики, а также политики в области труда и занятости [2].

Аналогичное толкование термину государственная экономическая политика дается Б.А. Райзбергом и др. в современном экономическом словаре. Однако авторы несколько расширяют перечень политик, составляющих государственную экономическую политику, включая в нее, в частности, дополнительно еще бюджетную и институциональную [13].

Большинство исследователей сходятся во мнении, что на том или ином этапе развития страны целями экономической политики могут быть:

- 1) Рост благосостояния населения и сокращение доли малообеспеченных и социально слабо защищенных его групп;
- 2) Обеспечение устойчивого роста национальной экономики;
- 3) Поддержание эффективного размера занятости;
- 4) Стабилизация уровня цен, борьба с инфляцией;
- 5) Обеспечение сбалансированного внешнеторгового баланса;
- 6) Активизация инновационного развития страны и др.

И хотя эти цели не равнозначны, они в той или иной мере отражают сущность национальной экономической политики.

Существуют различные подходы и критерии классификации в сфере экономической политики. При подходе на основе отраслевых, институциональных критериев принято выделять следующие направления: промышленное, аграрное, социальное, транспортное, внешнеэкономическое и другие. Основываясь на функционально ориентированном подходе, выделяют: финансовое, структурное, конъюнктурное, ценовое, валютное и другие направления экономической политики [5].

В целом, по нашему мнению, экономическая политика представляет собой совокупность различных направлений и элементов, среди которых как отраслевые, так и функциональные компоненты: денежно-кредитная политика; бюджетная политика; налоговая (фискальная) политика; инвестиционная политика; политика в области труда и занятости, рынка рабочей силы, регулирования доходов; внешнеэкономическая политика и др.

По мнению В.Д. Камаева субъектами экономической политики могут выступать как государство, включая региональные и местные институциональные образования, так и негосударственные союзы и объединения. Государство, являясь главным субъектом экономической политики, обладает властными полномочиями, используя которые оно связывает интересы различных социальных групп и побуждает их действовать в направлении определенных целей. На уровне законодательной власти происходит обсуждение и законодательное оформление основных направлений экономической политики. Отвечает за ее реализацию исполнительная власть — правительство. Правительство, в свою очередь, ставит задачи и передает права по реализации экономической политики конкретным органам исполнительной власти. [5]. Это серьезно отличает подход В.Д. Камаева от традиционной государственной экономической политики. Однако такой прогрессивный подход, по нашему мнению, все-таки еще не в полной мере соответствует экономической ситуации в условиях глобализации, ограничивая ареал термина политика.

Как представляется, в современной экономической науке понятие политика (и в частности, экономическая политика) должно распространяться на все уровни хозяйственной иерархии от предприятия до глобальной экономики, а не замыкаться на рамках государства. В результате резко расширяется круг субъектов экономической политики, но при этом все уровни хозяйствования реально привлекаются к разработке и решению сформулированных в

рамках экономической политики стратегических целях, задачах, принципах и методах реализации экономической политики.

По мнению авторов, с конкретно-исторической экономической точки зрения на современном этапе глобализации понятие политика в контексте стратегического менеджмента определяет приоритетные черты целевого комплексного механизма стратегического управления экономической системой любого уровня иерархии. Это позволяет увязать всю систему экономической иерархии в единый комплекс, оптимизировав его и направив на достижение максимальной экономической эффективности.

Наряду с политикой, еще одним ключевым элементом теории и практики стратегического менеджмента является стратегия. Первоначально термин «стратегия» (др.-греч. Стратηγία) означал искусство полководца, но сегодня он также широко используется в экономике. В современной экономической науке встречается немало различных определений понятия «стратегия». Рассмотрим некоторые из них.

Так, по мнению М. Мескона и др., стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [12, с. 161].

А. Чандлер считал, что стратегия – есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей [9, с. 17].

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд определяли стратегию как выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса. [14, с.19]

Виханский О.С. и Наумов А.И. дают следующее определение стратегии: это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [4, с. 220].

М. Портер определял стратегию как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны, а Г. Минцберг – как последовательную, согласованную и интегрированную структуру управленческих решений [16].

Все многообразие определений стратегии нередко сводят к следующему – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации [16]. Данное определение представляется нам достаточно успешным как базовое. Однако, по нашему мнению, стратегия представляет собой установленную на сравнительно длительный период совокупность ориентиров, направлений, норм, процедур и правил деятельности, обеспечивающих устойчивый рост и растущую конкурентоспособность экономической системы, укрепляющих ее позиции на рынке, повышающих способность к реализации возможностей и противостоянию угрозам внешней среды. Стратегия тесно связана с политикой и конкретизирует реализацию сформулированных в политике целей, задач, принципов и методов. Стратегия также, как и политика разрабатывается и реализуется на всех уровнях экономической иерархии.

Использование стратегических подходов в менеджменте, в том числе формулирование и реализация стратегий, проявляется не только в стратегических планах и программах развития, но также в особом качестве функций менеджмента, механизмах разработки и принятия управленческих решений персоналом высшего уровня и



специфической организации менеджмента и др. Стратегия в менеджменте находит реальное воплощение в реализации цели и задач политики, миссии, долгосрочных планах и программах развития, принципах практического управления, требованиях к персоналу, в методиках разработки управленческих решений и др.

Стратегия менеджмента вбирает в себя совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития экономической системы (страны, региона, отрасли и т.д.) в соответствии со сформулированными в политике целями и задачами, тогда как тактика, являясь инструментом реализации стратегии, описывает пути и этапы движения в рамках очерченных стратегией направлений и подчинена цели реализации основных замыслов стратегии.

Понятие тактика (греч. *taktika* – искусство ведения боя, от *tasso* - строю, выстраиваю) представляет собой совокупность методов и приемов, применяемых для достижения намеченной цели [15].

Также как политика не может быть реализована без стратегии, без тактики и ее механизмов стратегия остается благими пожеланиями. Тактика – является одним из элементов стратегического менеджмента, она связана со стратегией и является ее необходимым дополнением. Однако, в отличие от стратегии, тактика формируется на менее продолжительный временной период. Тактика предполагает учет обстоятельств, связанных с конкретными условиями управления, внезапными случайностями, неожиданными противоречиями, которые невозможно было учесть при разработке стратегии. В тактике находят свое выражение реальная траектория движения к цели, внезапные удачи и неминуемые потери. Тактика – это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла. [10, с.71]

По нашему мнению, в общем виде тактика представляет собой среднесрочные и краткосрочные планы и решения в рамках реализации стратегии. Она подразумевает конкретные действия, направленные на достижения быстрых результатов.

Как отмечалось выше политики, стратегии и тактики являются неотъемлемой частью управления не только предприятием (организацией), но и отраслью экономики. В рамках нашего исследования, рассмотрим теоретические подходы к основным понятиям стратегического менеджмента в туризме.

Туристическая политика является одним из видов (компонентов) социально-экономической (в более узком смысле отраслевой) политики государства. Ее обычно определяют, как деятельность по развитию туристической индустрии и субъектов туристического рынка (туроператоров и турагентов), совершенствованию форм туристического обслуживания граждан и укреплению на их основе своего политического, экономического и социального потенциала. Туристическая политика государства представляет собой совокупность форм, методов и направлений воздействия государства на функционирование сферы туризма для достижения конкретных целей сохранения и развития народнохозяйственного комплекса [1].

Туристическая политика государства может быть текущей (которая заключается в оперативном регулировании туристического рынка), и долговременной (которая направлена на решение крупномасштабных задач по развитию туристической индустрии). Долговременная политика часто затрагивает структурные изменения сферы туризма и его хозяйственного механизма в перспективе, так как охватывает достаточно продолжительный период времени. В конечном итоге туристическая политика государства направлена на

укрепление экономики туризма [8], а, следовательно, и национальной экономической системы.

Механизм реализации туристической политики государства включает: государственное регулирование сферы туризма, разработку концепций, законов и целевых программ по развитию сферы туризма, а также составление конкретных мер достижения поставленных целей разного уровня иерархии и компонентов туристической индустрии.

Основные направления туристической политики соответствуют приоритетным элементам целевого комплексного механизма стратегического управления объектами туристической инфраструктуры всех уровней иерархии. Среди них можно выделить повышение роли и значения национальной туристической сферы в экономическом комплексе (страны, региона, населенного пункта), обеспечение реальной приоритетности туристической индустрии страны в совокупности отраслей, защита прав путешественников, интересов производителей отечественного туристического продукта, продвижение национального туризма на международные рынки и др. Формы государственного регулирования и поддержки туристической политики страны в рамках национальной системы стратегического менеджмента могут быть разнообразны. Они варьируются от формирования механизма адаптации национальной туристической сферы (внутреннего и международного туризма) к международным нормам; государственной научной, инвестиционной, кадровой, маркетинговой и инновационной политики, позволяющих формировать современную туристическую индустрию, включая ее инфраструктуру; разработки и реализации эффективного рекламно-информационного обеспечения продвижения национального туристического продукта на мировой и региональный рынок до обеспечения инновационного развития национальной туристической индустрии, конкретных налоговых и таможенных льгот, стимулирующих создание системы устойчивого роста внутреннего и въездного туризма и др.

Туристическая политика государства формирует отраслевую стратегию и тактику. Под стратегией понимаются общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Она позволяет сконцентрировать усилия на путях решения, не противоречащих принятой туристической политике, отбросив в сторону все другие концептуальные варианты. Туристическая стратегия определяет действия всех иерархических уровней стратегического менеджмента в области реорганизации и развития туризма. Она направлена прежде всего на реализацию общей концепции (политики) развития отрасли, создание и осуществление целевых стратегических планов и программ, для воплощения которых требуются время и большие финансовые ресурсы.

В свою очередь, туристическая тактика – это конкретные меры и приемы достижения поставленных целей и задач в конкретных условиях (например, порядок лицензирования международной туристической деятельности, ценообразования в туризме, налогообложения и др.). Задача туристической тактики заключается в выборе наиболее оптимального решения в данной хозяйственной ситуации [1].

Таким образом, в туризме политика, стратегия и тактика представляют собой тесно взаимосвязанные и взаимообуславливающие друг друга элементы механизма стратегического менеджмента. Они взаимодействуют, дополняют и последовательно конкретизируют друг друга. Их формирование и реализация позволяют создать комплекс эффективного стратегического менеджмента, не только в долгосрочной (для политики и стратегии), но также в среднесрочной и в краткосрочной (для тактики) перспективе.

### Выводы

В рамках современного стратегического менеджмента термины политика, стратегия и тактика являются важными концептуальными понятиями. Понимание их сущности, особенностей, форм и механизмов проявления важны для осуществления эффективного управления не только предприятием или отраслью, но всеми уровнями хозяйствования вплоть до глобальной экономики. В экономической теории в настоящее время существует большое число различных трактовок данных понятий.

По нашему мнению, в современных конкретно-исторических условиях с экономической точки зрения политика представляет собой систему приоритетных черт целевого комплексного механизма стратегического управления, определяющего принципы, методы, функции, направления деятельности, стиль и поведение этого механизма, сосредоточенного на достижении целей и задач долгосрочного характера. Стратегия является комплексным планом реализации политики, разрабатываемым на долгосрочную перспективу, реализующим обозначенные политикой основные цели и отражающим направления развития. Тактика — это более детализированное, специальное планирование развития конкретной ситуации в течение ограниченного, как правило, более короткого (среднесрочного и краткосрочного) периода времени. Система управления, основанная на взаимосвязанных и взаимодополняющих политике, стратегии и тактике, обеспечит своевременную реализацию запланированных целей и задач вместе со своевременной реакцией на непредвиденные изменения.

Стратегия является комплексным планом реализации политики, установленной на сравнительно длительный период совокупности ориентиров, направлений, норм, процедур и правил деятельности, обеспечивающих устойчивый рост и повышающуюся конкурентоспособность экономической системы, укрепляющих ее позиции на рынке, повышающих способность к реализации возможностей и противостоянию угрозам внешней среды. Стратегия тесно связана с политикой и конкретизирует реализацию сформулированных в политике целей, задач, принципов и методов.

Понятие политика (и в частности, экономическая политика) в современной экономической науке не должно замыкаться на рамках государства, а охватывать все уровни экономической иерархии от предприятия до глобальной экономики. Это ведет к расширению круга субъектов экономической политики, но при этом все уровни хозяйствования реально привлекаются к разработке и решению поставленных стратегических целей и задач. Это же относится и к терминам стратегия и тактика.

В Молдове методы современного стратегического менеджмента не нашли своего всестороннего и повседневного применения в целом в сфере туризма страны, в отдельных регионах (районах), населенных пунктах и отдельных предприятиях индустрии туризма. Недостаточно проработанным с научной точки зрения представляется законодательная и нормативно-регламентирующая база туризма в целом и компонентов национальной туристической индустрии на национальном и региональном (Юг, Центр и Север) уровне. Осознанное и продуманное формулирование политики, стратегии и тактики в сфере национального туризма на всех уровнях его управления позволит повысить эффективность стратегического менеджмента и планирования в отрасли, ее конкурентоспособность, привлекательность и др.

Теоретическая проработка терминологического инструментария стратегического менеджмента на уровне туристической сферы (политика, стратегия и тактика) позволит обеспечить конкретизацию и оптимизацию управления отраслью в Молдове. В частности,



среди основных направлений совершенствования туристического комплекса Молдовы нам видятся такие рекомендации как совершенствование законодательной и нормативно-регламентирующей базы туризма. В частности, принятие национальной концепции и политики в туризме, законов о сельском, экологическом и социальном туризме, новая редакция закона о туризме, регламентирование инновационной политики в туристической индустрии и т.д., что будет способствовать улучшению экономической ситуации в Молдове.

### Библиография

1. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика. 2003. 176 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир. 2003. 895 с.
3. Вебер М. Политика как призвание и профессия. Избранные произведения. М.: Прогресс. 1990. С. 644-706.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. М.: Экономистъ. 2006. 526 с.
5. Камаев В.Д. Экономическая теория. 8-е изд., перераб. и доп. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС. 2002. 640 с.
6. Кикель, П. В., Сороко, Э. М. Краткий энциклопедический словарь философских терминов. 2-е изд. Минск: БГПУ. 2008. 266 с.
7. Коновалов В.Н. Словарь по политологии. Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ. 2001. 285 с.
8. Кучеренко К.Ю., Иванова Е.В. Приоритетные направления туристской политики государства. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Волгоградской институт сервиса «ЮРГУЭС». Волгодонск, Россия. <https://www.rae.ru/forum2012/180/328>.
9. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. М.: ООО «Издательство Проспект». 2003. 337 с.
10. Лялин А.М. Теория менеджмента. СПб: Питер. 2009. 464 с.
11. Мельвиль А. Ю. Политология. МГИМО: Проспект. 2008. 618 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва. Издательство «ДЕЛО». 1997. 493 с.
13. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. 576 с.
15. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. М.: Изд-во «Хранитель». 2007. 912 с.
16. Чернышев М.А. и др. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Ростов-на-Дону: Феникс. 2009. 506 с.