

Лавренюк Наталья Михайловна
Институт стратегических исследований
Республики Башкортостан,
г. Уфа, Российская Федерация
nmlavr@yandex.ru

Управление трендами развития человеческого капитала в муниципальных районах региона России

Аннотация. Объектом исследования являются тренды развития муниципальных образований региона России, а предметом – управление трендами в этом процессе в рамках формализации развития муниципальных районов Республики Башкортостан «изнутри». Основным источником эмпирических данных стали материалы форсайтов в рамках пяти стратегических сессий в 22 муниципальных районах Республики Башкортостан в 2018 г., в которых автор приняла участие как эксперт и модератор. Предложен вариант технологии управления трендами на основе видения «изнутри» представителями муниципальных образований для определения векторов стратегического социально-экономического развития районов региона на перспективу до 2030 года.

Ключевые слова: человеческий капитал; тренды; управление развитием; форсайт; муниципальное образование; регион России

Lavrenyk Natalya Mihailovna
Institute of strategic research of the Republic of Bashkortostan,
Ufa, Russian Federation
nmlavr@yandex.ru

Managing trends in the development of human capital in municipal districts of the Russian region

Abstract. Object of research are the development trends of municipalities of the region of Russian Federation and is the subject of – control trends in the process in the framework of formalizing the development of municipal areas of the Republic of Bashkortostan "on the inside". The main source of empirical data was the materials of foresights in the framework of 5 strategic sessions in 22 municipal districts of the Republic of Bashkortostan in 2018, in which the author participated as an expert and moderator. A variant of the trend management technology based on the vision "from within" by representatives of municipalities to determine the vectors of strategic socio-economic development of the region's districts for the future until 2030 is proposed.

Keywords: human capital; trends; development management; foresight; municipal formation; region of Russian Federation

Постановка задачи

Управление развитием муниципальных районов региона России предстает как регулируемый процесс целевого качественно-количественного изменения состояния

муниципальных образований в статусе муниципальных районов в русле агрегированного формализованного процесса, в данном случае – стратегирования социально-экономического развития на перспективу до 2030 г. Этот агрегированный процесс, с одной стороны, прост, если подходить с позиций унификации «дерева» целей и каскадирования достижения параметров целевых индикаторов принятого официально документа – Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан до 2030 года [Постановление., 2018]. На таком формальном подходе основаны методические рекомендации регионов для планирования развития муниципальных районов и городских округов регионов [см., например: об утверждении..., 2015; Методические рекомендации..., 2016]. С другой стороны, процесс развития муниципальных районов региона страны сложен в силу ряда причин. Одна из основных – их качественное и количественное многообразие и существенная дифференциация в развитии. Только в Республике Башкортостан 54 муниципальных районов – сложных систем с дифференцированным уровнем развития. Дисбаланс в развитии человеческих ресурсов в муниципальных образованиях РБ по ИЧР составил в 2015 г. 0,122 п [Труд, занятость и человеческие развитие: 42–43]. Ключевые субъекты – люди, проживающие на территории целевой группы муниципальных районов. Их развитие – это расширение выбора получить желаемое образование и прожить долгую, достойную жизнь, а также совершенствование возможностей и способностей ими пользоваться [UNDP, 1990: 6] Компетенции капитализации жителями уровня образования, умения прожить долгую и здоровую жизнь, а также получать доходы от труда, образуют базовый человеческий капитал, согласно концепции ИРЧП Программы развития ООН. По этому индексу, на момент расчета по модифицированной методике в отношении муниципальных образований, из 22 МР только 1 (Уфимский район в зоне Уфимской агломерации) имел высокий, 5 – средний, 7 – ниже среднего, а 9 – низкий уровни человеческого развития⁴¹⁸.

⁴¹⁸ См. более подробную информацию о развитии человеческого капитала: Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Альшеевский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 184 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Архангельский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 178 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Бикмаева А. Д. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Баймакский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 248 с.; Абзелилова Л. Р., Акчулпанов Ю. К., Багаев Э. Н. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Бакалинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 189 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Балтачевский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 242 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Болотова Л. В. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Белокатайский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 233 с.; Абзелилова Л. Р., Акчулпанов Ю. К., Багаев Э. Н. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Бижбулякский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 211 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Бураевский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 220 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие.

Поэтому основная задача управления развитием – это запуск механизмов их согласованного саморазвития. Ответ на вопрос: «Каковы видение и готовность представителей целевых муниципальных районов региона к самоактуализации в системе текущих процессов и управления ими по месту жительства?», – был получен в ходе серии форсайтов.

Методология сбора данных и формат анализа

Форсайт – открытое обсуждение членами экспертных команд совместных целей и способов их достижения для адаптации к ожидаемым изменениям внутренних и внешних условий [Нестик Т., 2018] В данном случае реализована технология Foresight Rapid 4.0 по версии Агентства стратегических инициатив. «Форсайт (от англ. Foresight – «взгляд в будущее, предвидение») – социальная технология, формат коммуникации, который позволил участникам договориться по поводу образа будущего, а также, определив его, согласовать действия в его контексте. «Rapid Foresight – это инструмент для прогнозирования и формирования будущего, позволяющий получать за короткий срок прогнозы высокой точности относительно

Стратегия социально-экономического развития муниципального района Гафурийский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 186 с.; Абзелилова Л. Р., Акчулпанов Ю. К., Багаев Э. Н. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Ермекеевский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 170 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Болотова Л. В. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Зианчуринский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 264 с.; Абзелилова Л. Р., Акчулпанов Ю. К., Багаев Э. Н. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Илишевский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 205 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Калтасинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 248 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Караидельский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 208 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанов Д. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Кармаскалинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 230 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барлыбаев У. А. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Кигинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 210 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Бикбаева А. Д. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Кугарчинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 236 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Болотова Л. В. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Мечетлинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 221 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Барабанова Д. А. и другие). Стратегия социально-экономического развития муниципального района Мишкинский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 250 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Болотова Л. В. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Салаватский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 199 с.; Абзелилова Л. Р., Багаев Э. Н., Болотова Л. В. и другие). Стратегия социально-экономического развития муниципального района Федоровский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 242 с.; Абзелилова Л. Р., Акчулпанов Ю. К., Багаев Э. Н. и другие. Стратегия социально-экономического развития муниципального района Шаранский район Республики Башкортостан: монография под общ. ред. А. В. Янгирова. – Уфа: Аэтерна, 2019. 218 с.

будущего и путей их достижения и объединять людей для реализации их представлений о будущем. Rapid Foresight (быстрый форсайт) – российская версия форсайт-методики, разработанная группой RE-ENGINEERING FUTURES (<http://refuture.me/>), позволяет достигать репрезентативных результатов в более короткие сроки, чем классические технологии форсайта [Методология Rapid Foresight 4.0: 4] Анализу подвергнуты материалы карт будущего такта «тренды». «Тренд – это нарастающий в обществе запрос на решение определенной задачи.» [Храмкова Е.] В соответствии с разнообразием задач, тренды тоже бывают разными. Согласно реализованной в 2018 г. в 22 МР РБ технологии, все тренды поделены на кластеры: «экономический капитал», «пространственный капитал», «муниципальное управление и финансы». В каждом кластере выделены позитивные и негативные с определением количественных изменений («рост» и «сокращение»), а также общие, специальные и уникальные тренды. Определены взаимоисключающие тренды, а также вызванные внутренними и внешними источниками. В общем сформировано видение местных экспертов «изнутри» на происходящие процессы в пяти кластерах. В роли модераторов выступили участники НИР, занятые на постоянной или временной основе в ГАНУ «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан».

Эмпирическая база исследования

Форсайты проведены в августе 2018 г. в 5 муниципальных районных центрах, которые стали площадками для групп районов, объединенных по территориальному признаку: «центр», «юг», «север», «запад» и «восток». Для анализа автору стали доступны первичные данные 13 из 22 форсайтов (59 %), в которых приняло участие 195 местных экспертов. Средняя наполняемость групп – 15 человек из числа представителей административной, экономической, общественной-активисткой видов деятельности. Доля руководителей и специалистов администраций МР составила 48,9 %, глав сельских поселений – 11,9 %, представителей организаций бюджетной сферы – 9,6 %, гражданских активистов – 21,5 %, бизнеса – 8,1 %. Основной стейкхолдер разработки стратегий социально-экономического развития МР – административный корпус, этим обусловлена представленность. Низкая вовлеченность бизнеса объясняется с одной стороны, их отстраненной позицией от администрации, а с другой – сезоном уборки урожая и не готовностью «терять» рабочий день. Следует выделить состав группы Архангельского района («Центр»), где почти половина – социальные активисты, включая трех студентов.

Результаты и выводы

Выделенные участниками форсайтов тренды кластера «Человеческий капитал» сгруппированы в матрицу для анализа. См. Таблицу 1.

Таблица 1. Матрица трендов кластера «Человеческий капитал»

№	Группы трендов кластера
1.1	Демография (рождаемость, смертность, брачность, миграция)
1.2	Здравоохранение
1.3	Образование
1.4	Социализация
1.5	Цифровизация
1.6	Культура
1.7	Труд, занятость и доходы

В кластере «Человеческий капитал» определены следующие тренды процессов:

1.1 *Демография.* В числе позитивных трендов – снижение числа суицидов, в числе негативных: рост внебрачных рождений на фоне общего снижения рождаемости и числа заключаемых браков; общее увеличение числа смертей из-за старения населения с одновременным ростом смертности среди лиц трудоспособного населения; миграционный отток экономически-активного населения, включая талантливых выпускников. В число неоднозначных трендов вошли: рост вахтовой миграции и концентрация населения в районных центрах. Обобщенный тренд – потеря демографических преимуществ из-за снижения численности и «качества» человеческого капитала.

1.2 *Здравоохранение.* Определен один позитивный тренд – рост интереса к здоровому образу жизни, что сопровождается здоровым питанием, занятием спортом, физической культурой, ростом числа спортивно-массовых мероприятий. Наблюдается преимущественно среди молодежи «Z» и пожилых. В числе негативных, связанных с разрушением здоровья: алкоголизация населения, увеличение людей с ограниченными возможностями здоровья, заболеваемости детей и подростков, рост онкологических заболеваний и смертности от рака, особенно в населенных пунктах, расположенных по р. Ай. Увеличение числа ДТП и несчастных случаев на природе. В числе негативных, связанных с разрушением здравоохранения: снижение доступности медицинских услуг, усиление разрыва между потребностями пациента в персонифицированном обслуживании и возможностями их удовлетворения, исчезновение врачей узкой специализации. Неоднозначный тренд – рост числа частных клиник, что положительно сказывается на качестве медицинских услуг при их ограничении для малоимущих групп населения. Обобщенный тренд – снижение качества здоровья населения и рост заботы о нем в виде самосохранительных практик молодежи и пожилых, при разрушительном поведении населения среднего возраста (алкоголизация, смерти по неосторожности, от несчастных случаев) на фоне дефицита врачей и среднего медицинского персонала.

1.3. *Образование.* В числе позитивных трендов: рост охвата детей дошкольным образованием и доли детей, получающих дополнительное образование, а также актуализация запроса на внедрение новых специальностей с появлением новых видов

деятельности. Среди негативных трендов на уровне среднего общего образования: сокращение школ, снижение качества образования и успеваемости в школах, в т.ч. из-за устаревших технологий обучения и дефицита педагогических кадров, когда физики ведут химию и математику, а учителя истории, еще и обществознание и рисование. Уменьшение количества обучающихся, в т.ч. в старших классах из-за боязни сдачи ЕГЭ. Неоднозначный тренд связан с сокращением малокомплектных школ, с одной стороны, это лишает детей в малых поселениях доступа к образованию, с другой, – качество обучения в них не высокое, а содержание – экономически не целесообразное. Среди негативных трендов на уровне высшего образования, – уменьшение вузов в регионе и сокращение бюджетных мест, что снижает их конкурентоспособность.

Обобщенный тренд: в муниципальных районах есть не только отрицательные результаты реформирования системы образования, но и положительные эффекты от реализации одноименного национального проекта.

1.4. *Социализация.* В этом блоке выделен противоречивый тренд. В одних муниципальных районах наблюдается рост числа жителей, участвующих в общественной жизни, в других – снижение количества инициативных людей. В первой группе он сопровождается ростом социальной активности молодежи в добровольческой деятельности, в т.ч. зарегистрированных волонтеров и увеличением числа людей, участвующих в ТОСах.

Неоднозначный тренд связан с увеличением пользователей социальных сетей среди жителей в районе, т.к. увеличивает связанность, открывает доступ к услугам и товарам и нивелирует риски одиночества, а также ведет к социальной дезориентации и подвергает давлению и манипулированию части пользователей. В числе негативных трендов в отношении детей и подростков: усиление внешнего влияния на личность, уменьшение внимания родителей детям, увеличение количества пьющих и курящих подростков до 18 лет, рост преступности среди несовершеннолетних. Среди взрослого населения определены: рост социальной напряженности и протестных настроений населения, семейного неблагополучия и социальной уязвимости женщин из-за внебрачных рождений, алкоголизация трудоспособного населения, рост безответственности граждан и утрата местной идентичности. Обобщенный тренд: налицо поляризация местных жителей на успешных адаптантов с хорошим социальным капиталом и развитием компетенций добровольчества, участия в ТОС и Программе поддержки местных инициатив, и дезадаптантов, подверженных десоциализации, в т.ч. рост семей в статусе социального неблагополучия и социально-опасного положения. Рост разрыва между активностью лидеров общественного мнения и пассивностью представителей местных сообществ, ухудшение имиджа «сельский житель». На повестке -исчезновение сельской интеллигенции.

1.5. *Цифровизация.* Среди позитивных трендов – увеличение пользователей мобильными устройствами и социальными сетями. Неоднозначный

тренд – наметившийся переход к искусственному интеллекту с одновременным снижением возможностей внедрения новых информационных технологий. Рост цифрового неравенства между сельскими и городскими жителями, а также между молодыми и пожилыми – тренд негативного значения. Обобщенный тренд: информационные технологии и процессы глобализации пронизывают всю жизненную среду, формируют новую культуру отношений и форматы неравенства.

1.6. *Культура.* Среди позитивных трендов ускорение развития этнической идентичности, рост интереса к этническим событиям, что увеличивает частоту событийных мероприятий, особенно направленных на укрепление национальных традиций и влечет развитие культуры поведения на массовых мероприятиях. Неоднозначное значение имеют: тренд изменения отношения молодежи к домам культуры, т.к. причины различны, и тренд увеличения мест отдыха и досуга при сокращении мест организованного досуга и отдыха в условиях низкой обеспеченности культурными объектами. Негативные тренды, выделенные участниками форсайтов, связаны со снижением уровня экологической культуры и ростом равнодушия к окружающей среде. Тревогу вызывают: снижение нравственного здоровья молодежи, деградация части населения из-за утраты культурных ценностей, обычаев, этноязыковых компетенций. Выделен тренд исламизации части населения, включая нетрадиционные направления.

1.7. *Труд, занятость и доходы.*

Блок самый противоречивый. С одной стороны, наблюдаются тренды повышения благосостояния части населения, рост размера среднемесячной заработной платы, а с другой – рост безработицы и падение доходов населения, снижение платежеспособного спроса и ухудшение условий жизни. Участники выделили тренды уменьшения рабочих мест и рост напряженности на местном рынке труда при остром дефиците специалистов высокой квалификации, особенно педагогов и врачей. Выделили тренд старения кадров и роста занятых пенсионеров. Актуальны падение ценности ручного труда, снижение имиджа рабочих профессии и исчезновение редких сельских ремесел. Наблюдается рост само– и неформально занятых частным извозом, пчеловодством и торговлей. В отдельных районах увеличивается число индивидуальных предпринимателей, а в других исчезает предпринимательское сообщество из-за оттока самых перспективных жителей. Обобщенный тренд на рынке труда: в сельской местности остро стоит вопрос создания рабочих мест высокой квалификации и развитие культуры самозанятости. В отношении доходов наблюдается формирование потребительского общества: хотят мало работать и много получать, а также сокрытие доходов от налогообложения. Растет безработица в социальной и культурной сферах на селе.

Заключение

Кластер «Человеческий капитал» в сравнении с кластерами: «экономический капитал», «пространственный капитал», «муниципальное управление и финансы»,

оказался самым актуальным. Во всех группах было выделено и обсуждено наибольшее количество трендов в этом направлении с явным перевесом негативных;

– ключевой вызов развитию – потеря высоко квалифицированных человеческих ресурсов в следствии миграционного оттока в высоко урбанизированные центры региона и России;

– ключевое преимущество – сохранение этно-культурной идентичности и развитие землячества, социального активизма;

– самые противоречивые тренды наблюдаются в сфере труда и занятости, что приводит к увеличению разрыва между богатыми и бедными.

С помощью выбранной технологии Rapid Foresight с участием представителей муниципальных районов целевой группы сформировано видение трендов, определивших согласованный «образ будущего» на перспективу до 2030 г. Не смотря на то, что она отдалена по времени, готовность к самоактуализации в системе текущих процессов и управления ими по месту жительства участники отрефлексовали и выразили в проектных замыслах. Они были доработаны экспертами по принципу минимакса: минимизации рисков и максимизации выгод человеческого развития. Вызов для местных сообществ и администраций – управление развитием на основе имеющихся компетенций и мотивации.

Библиографический список

Бухвальд Е. М., Ворошилов Н. В. Проблемы развития муниципальных образований // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Том 11, № 1. С. 132–147. DOI: 10.15838/esc/2018.1.55.9.

Лавренюк Н. М. Управление развитием // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / Отв. ред. А. В. Тихонов. – М.: КРАСАНД, 2015. 480 с.

Методические рекомендации по разработке стратегий социально-экономического развития муниципальных районов (городских округов) Республики Башкортостан от 29.09.2016 [Электронный ресурс] //Муниципальный район Стерлибашевский республики Башкортостан: [веб-сайт]. URL: <https://sterlibash.bashkortostan.ru/documents/active/149254/>. (дата обращения: 01.07.2020).

Методология Rapid Foresight 4.0. М.: Агентство стратегических инициатив. 2017. С. 46.

Нестик Т. Психологические аспекты корпоративного форсайта // ФОРСАЙТ. 2018. Т. 12. № 2. С. 78–90. DOI: 10.17323/2500–2597.2018.2.78.90.

Об утверждении методических рекомендаций по осуществлению стратегического планирования социально-экономического развития на уровне муниципальных образований (городских округов) Республики Татарстан. Приказ № 534 от 18.12.15 [Электронный ресурс] // URL: https://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_424162.pdf. (дата обращения: 01.07.2020).

Постановление Правительства РБ от 20.12.2018 № 624 О Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития и инвестиционной политики Республики Башкортостан: [веб-сайт]. URL: <https://minecon.bashkortostan.ru/>

dejatelnost/strategicheskoe-planirovanie/strategiya-razvitiya-respubliki-bashkortostan/strategiya-respubliki-bashkortostan-2030/. (дата обращения: 01.07.2020).

Труд, занятость и человеческое развитие. Доклад о развитии человеческого потенциала в Республике Башкортостан / под. общ. ред. Р. М. Валиахметова, Г. Р. Баймурзиной, Н. М. Лавренюк. Уфа: Восточная печать, 2015. 360 с.

Храмкова Е. Трендочинг: искусство видеть взаимосвязи. От драйверов к сигналам, трендам, прогнозам [Электронный ресурс] // Medium: [веб-сайт].URL: <https://medium.com/@ekhramkova/%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B2%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3-%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%82%D1%8C-%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%83%D1%89%D0%B5%D0%B5-6a9f2e108708> (дата обращения: 01.05.2020).

UNDP: 1990 // Доклад о человеческом развитии за 2014 год. Обеспечение устойчивого прогресса человечества и формирование жизнестойкости. М.: Весь мир. 2014. 239 с.