

УДК 339.17(045)

І.В. Копчикова, аспірант

Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

**СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ****И.В. Копчикова**, аспирант

Киевский национальный торгово-экономический университет, г. Киев, Украина

**СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПУТИ РАЗВИТИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ****Inna Korchikova**, PhD student

Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

**ESSENCE AND BASIC DIRECTIONS OF OPERATING ACTIVITY'S
DEVELOPMENT OF TRADE NETWORKS**

Висвітлено питання актуальності категорії операційної діяльності торговельних мереж. Розглянуто та систематизовано різні погляди науковців щодо сутності поняття «торговельна мережа» та «операційна діяльність». Уточнено зміст і виділено найважливіші сутнісні характеристики операційної діяльності ритейлу. Представлена логічно структурована схема процесів операційної діяльності торговельних мереж. Внесено пропозиції щодо основних шляхів удосконалення операційної діяльності торговельних мереж.

Ключові слова: торговельна мережа, операційна діяльність, процеси операційної діяльності, логістика, власна торгова марка.

Освещен вопрос актуальности категории операционной деятельности торговых сетей. Рассмотрены и систематизированы разные взгляды ученых относительно сущности понятия «торговая сеть» и «операционная деятельность». Дано уточнение содержания и выделены важнейшие сущностные характеристики операционной деятельности ритейла. Представлена логично структурированная схема процессов операционной деятельности торговых сетей. Внесены предложения относительно основных путей совершенствования операционной деятельности торговых сетей.

Ключевые слова: торговая сеть, операционная деятельность, процессы операционной деятельности, логистика, собственная торговая марка.

The actuality of category of operating activity of trade networks is risen in the article. The different views of scientists as to the essence of the definitions «trade network» and «operating activity» are considered and systematized. The essence is specified and the major essence descriptions of retail's operating activity are selected. The logically structured scheme of operating activity's processes of trade networks is presented. The suggestions as to the basic ways of operating activity's improvement of trade networks are moved.

Key words: trade network, operating activity, the processes of operating activity, logistic, private label.

Постановка проблеми. Останнім часом бізнес-середовище, в якому доводиться функціонувати сучасним підприємницьким структурам, динамічно трансформується. Це висуває нові вимоги до них та викликає появу нових організаційних форм, якими в торговельній діяльності стали торговельні мережі. Поглиблення економічних реформ, розвиток нових форматів торгівлі, швидкі зміни умов ведення вітчизняного торговельного бізнесу та складність пристосування до них зумовлюють необхідність дослідження проблем механізму функціонування та розвитку торговельних мереж. Сучасний стан прогресуючої фінансової кризи зумовлює потребу у формуванні як практичної, так і теоретичної бази інформації, яка слугує основою для подальших ґрунтовних аналітичних досліджень.

Для торговельної галузі притаманним є високий рівень конкуренції. Постійне прагнення працювати з максимальною економічною віддачею викликає необхідність удосконалювати та шукати нові шляхи розвитку операційної діяльності. Досліджуючи функціонування та розвиток торговельних мереж доцільно зупинитися саме на процесах їх операційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі питання, пов'язані з дослідженням операційної діяльності торговельних підприємств, знайшли відображення в численних працях А. Ансоффа, Л.В. Балабанової, О.О. Бакунова, С.І. Бая, П.І. Белінського, А.І. Бланка, М.П. Бутка, А.А. Мазаракі, В.П. Мащенко, О.М. Михайленко, О.В. Памбухчянц, А. Чандлера та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний внесок у дослідження теорії підприємництва, який зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, поза увагою залишилося трактування поняття «операційна діяльність торговельної мережі», а також залишилися невизначеними шляхи її вдосконалення. Важливість цієї проблеми зумовлює актуальність її дослідження.

Мета статті. Мета дослідження полягає у з'ясуванні сутності та уточненні поняття «операційна діяльність торговельної мережі», а також пошуку шляхів розвитку операційної діяльності торговельних мереж. Досягнення сформульованої мети можливе за наслідками вирішення таких завдань:

- 1) здійснити змістовий аналіз понять «торговельна мережа», «операційна діяльність» та обґрунтувати їх уточнення;
- 2) визначити основні шляхи вдосконалення операційної діяльності торговельних мереж.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економіки та системи суспільних відносин потребує створення умов для подальших теоретичних досліджень щодо такого поняття, як «операційна діяльність торговельних мереж», дослідження стану та пошук нових шляхів розвитку операційної діяльності в умовах жорсткої конкуренції. При цьому варто відзначити той факт, що така потреба зумовлена відсутністю наукових розробок та досліджень в цьому напрямку, а отже, існує необхідність у подальшому її проведенні.

Відсутність теоретично обґрунтованих розробок щодо подолання негативних наслідків становлення ринкових відносин у торгівлі зумовлює малоефективні та непослідовні управлінські рішення керівників торговельних підприємств. Визначення механізму функціонування торговельних мереж в Україні ще не стало предметом широкого наукового дослідження, що негативно позначається на практиці їх функціонування.

Серед переваг торговельних мереж фахівці зазначають можливість отримання послуг, які виходять за межі сфери діяльності окремого підприємства; підвищення ефективності та гнучкості підприємств за рахунок розширення спеціалізації; встановлення довгострокових зв'язків між виробником і споживачем; можливість трансферу знань і технологій із суміжних сфер діяльності; розвиток інфраструктури; поширення інновацій; підвищення кваліфікації трудових ресурсів. При цьому першочергового значення набувають питання розгляду теоретичних підходів до сутності поняття «торговельна мережа».

Проведені теоретичні дослідження [4; 10; 12; 16; 17; 18; 19; 22; 23; 24] показують, що в сучасних трактуваннях поняття «торговельна мережа» є певні відмінності. З огляду на це ми пропонуємо розмежувати три основні підходи до трактування сутності торговельної мережі, які можуть застосовуватися в кожному окремо взятому випадку:

1. Торговельна мережа – це сукупність усіх, але розташованих на одній визначеній території суб'єктів господарювання, що займаються торговельною діяльністю, є неоднорідними за своїми розмірами, не мають єдиного власника, а отже, і єдиного центру управління, єдиної торговельної марки та можуть застосовувати у своїй діяльності різні торгові формати.

2. Торговельна мережа – це об'єднання з метою досягнення визначених цілей торговельних об'єктів, що характеризуються спільністю фінансово-економічних інтересів учасників, застосуванням у ході діяльності однакових або схожих торгових форматів, наявністю єдиного центру управління та можливим використанням єдиної торгової марки.

3. Торговельна мережа – це організаційний тип бізнесу, що характеризується структурою вільно пов'язаної мережі партнерів, які комбінують ресурси для розвитку найбільш вигідних напрямів підприємницької діяльності.

У вирішенні поставлених завдань ми будемо розглядати торговельні мережі, що відносяться до другої групи вищезазначеної класифікації торговельних мереж.

Слід зазначити, що за останні декілька років ринок роздрібної торгівлі став більш концентрованим, збільшилася частка великих роздрібних торговельних мереж. Однак варто відзначити, що процес зміни структури ринку в Україні знаходиться на початковому етапі. Ринкова частка великих вітчизняних мереж незначна в порівнянні з обсягом роздрібного ринку провідних мереж у розвинених країнах. Так, 4 найбільші мережі Великобританії контролюють близько 86 % внутрішнього ринку, в Німеччині на 5 мереж припадає 65 %, у Франції – 85 %. Водночас, найбільші роздрібні мережі України займають близько 15 % від загального обсягу ринку всередині країни.

Нині в Україні немає чіткої градації форматів магазинів, але можна виділити такі види: супермаркет, гіпермаркет, cash&carry, магазин біля будинку, дискаунтер, експрес-магазини.

Останнім часом розвиток в Україні одержав такий формат, як «гіпермаркет» (близько 20 %), перевагою якого є можливість розміщення не тільки великої кількості товарних груп, але й надання різних додаткових послуг.

Ретельне дослідження сутнісних характеристик та особливостей торговельних мереж дозволило перейти до сутності операційної діяльності торговельних мереж.

Важливою складовою дослідження операційної діяльності торговельних мереж є дослідження її сутності та складу з позиції соціально орієнтованої ринкової економіки в умовах конкуренції. Визначення поняття операційна діяльність, вивчення (проекування) його в умовах розвитку нових форматів торгівлі, зокрема торговельних мереж, має ключове значення.

До останнього часу чинне законодавство містить кілька визначень поняття «операційна діяльність». Ці тлумачення є найбільш загальними і не конкретизують операційні функції. У найбільш фундаментальних працях з дослідження поняття «операційна діяльність», опублікованих відомими вітчизняними науковцями, сутність та зміст операційної діяльності має різне тлумачення (табл.).

Таблиця

Визначення поняття «операційна діяльність»

| Джерело | Визначення |
|---|---|
| П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів» | Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [20; 21] |
| А. Чандлер | Як виокремлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення управління компанією цих цілей [24] |
| А. Ансофф | Визначає такі характерні особливості операційної діяльності, як нестійкість напрямків розвитку, тобто допускає їх перегляд у ході реалізації [1] |
| А. Бланк, В. Василенко | Головний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене [5] |
| Г. Капінос, І. Бабій | Діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [12] |
| О. Короткевич | Основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу [13] |
| П. Белінський | Діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування [3] |

Дослідивши визначення окремих науковців, можна дійти висновку, що операційна діяльність розглядається як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства, при цьому автори не вказують на її важливе значення, оскільки досягнення мети в довгостроковому періоді є першочерговим щодо результатів, які показуються у близькій перспективі [1; 24]. На думку інших авторів, у складі операційної діяльності доцільно виділяти, крім операційної функції, ще функції маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію [14]. Варто звернутись до законодавства [21; 22], яке визначає операційну діяльність як «основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю», що, на нашу думку, вказує на неточність формулювання та не повною мірою відображає її зміст, оскільки у складі операційної діяльності, крім основної, що міститься у визначенні П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» [20], є ще інша операційна діяльність, що являє собою сукупність господарських операцій підприємства, що не є такими, що забезпечують отримання основної частини доходу від здійснення будь-якого виду діяльності. В такому випадку трактування [20] «...а також інші види діяльності...» не вносить однозначного розуміння щодо того, які саме види діяльності (факти господарської діяльності підприємства) можна відносити до операційної діяльності. Тому, на наш погляд, визначення «операційна діяльність» потребує подальшого уточнення та більш коректного формулювання.

Аналіз публікацій та досліджень дозволяють зробити висновок, що сутність та зміст поняття «операційна діяльність» знайшли відображення у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Але відсутність наукових розробок та досліджень у розрізі нових форматів торгівлі зумовлює подальші дослідження з метою запобігання виникнення неточностей у ході узагальнення інформації про результати діяльності суб'єкта господарювання.

Операційна діяльність підприємства складається з відповідних послідовно здійснюваних етапів, характер яких визначається галузевими особливостями. В контексті дослідження вважаємо за потрібне виділяти у складі операційної діяльності торговельної мережі такі господарські процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, що між собою взаємопов'язані та представляють цілісну операційну функцію підприємства. Оскільки більшість сучасних супер- і гіпермаркетів мають цехи власного виробництва, тобто поєднують у собі торговельну діяльність та діяльність ресторанного бізнесу, то вважаємо за необхідне доповнити процеси операційної діяльності торговельних мереж процесами, що притаманні підприємствам ресторанного бізнесу (рис.).

Тому, виходячи з проаналізованих вищезазначених джерел та власних спостережень, можна сформулювати таке визначення поняття «операційна діяльність». Операційна діяльність торговельної мережі – це складова частина загальної стратегії розвитку мережі, система взаємозалежних процедур практичного характеру пов'язаних з використанням ресурсів, що має цінність для зовнішніх споживачів, яка забезпечує отримання основної частини доходів.

Теоретичні та методичні аспекти розвитку торговельних мереж певною мірою відображено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених. Проте в літературі відсутнє обґрунтування концепції розвитку та вдосконалення операційної діяльності роздрібно-торговельної мережі та відповідних механізмів її реалізації, що й визначає необхідність розроблення такої концепції.

Вважаємо, що головною метою концепції розвитку торговельних мереж є розроблення та обґрунтування системи заходів та пріоритетних напрямів удосконалення операційної діяльності роздрібно-торговельної мережі, спрямованих на підвищення її соціально-економічної функції.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА



Рис. Основні процеси операційної діяльності торговельної мережі

Розвиток торговельних мереж – явище позитивне для споживачів і дуже серйозне випробування для виробників, оскільки у міру захвату частки ринку торговельні мережі набувають усе більшого впливу на постачальників. Виробники, які звикли самі диктувати вимоги до торгівлі, змушені переглядати свої принципи роботи у процесі співпраці з торговельними мережами. Перш за все, виробники змушені постачати свою продукцію в торговельні мережі за мінімальними цінами, переглядати дисконтну політику. З другого боку, низькі відпускні ціни виробника можна розглядати як плату за право мати гарантовано високий збут через торговельну мережу. У більшості випадків ця плата виправдовується, оскільки великі обсяги реалізації, що забезпечує торговельна мережа, перебивають недоотриманий прибуток від зниженої відпускної ціни. В деяких торго-

вельних мережах постачальникам пропонують безкоштовно постачати свою продукцію в торговельну мережу, фінансувати різні рекламні заходи, брати участь у них, і навіть брати участь в аукціонах на право укладання договорів постачання і розміщення продукції в торговельній мережі.

Логістичний підхід до товароруху, на якому заснована робота всіх високорозвинених торговельних мереж, вимагає адекватних логістичних схем і в постачальників продукції. Перш за все, це дотримання якості товарів, стабільності, обсягів і термінів поставок, використання стандартизованих пакувальних форм, використання сучасних інформаційних систем.

Але й такі жорсткі умови не знижують конкуренції виробників за право бути представленими в асортиментному ряді торговельної мережі.

Альтернативним варіантом організації доставки товарів до торговельної мережі є організація постачання через розподільчий центр. На сьогодні багато роздрібних мереж приходять до вибору саме такої моделі, оскільки правильна організація роботи розподільчого центру дозволяє оптимізувати затрати на логістику в каналі від постачальника до споживача.

Як стратегічно перспективний напрям для подальшого розвитку операційної діяльності в Україні великих торговельних мереж на ринку продовольчих товарів варто розглядати створення та впровадження ними локальних брендів. Суттєва питома вага власних торговельних марок (VTM) в асортименті торговельної мережі, як свідчать дослідження науковців [4; 14], дозволяють мережі підвищити свою значущість у ланцюгу «виробник – продавець – покупець», більш активно впливати на виробників-постачальників і впевнено гарантувати споживачам високу якість товарів. Слід зауважити, що нині в українських торговельних мережах, які реалізують продовольчі товари, частка VTM становить лише декілька відсотків (до 5–7 %), у той час як провідні зарубіжні мережі пропонують споживачам товари з «private label» у обсязі 35 % і більше від свого асортименту.

Одним з основних напрямів для подальшого розвитку в Україні великих торговельних мереж на ринку продовольчих товарів варто розглядати створення цехів власного виробництва.

Кулінарія при магазині відображає світову тенденцію злиття форматів. Звичайно, найчастіше такою організацією займаються великі супермаркети або мережі магазинів: окремим невеликим магазинчикам організувати відділ кулінарії складніше.

Один ритейлер контролює таким чином якість продуктів на полицях, інші – залучають покупця і його лояльність. Сьогодні питання організації власного виробництва у продуктовому магазині є більш ніж цікавим – як і все, що тим або іншим чином допомагає отримувати додатковий прибуток.

Масштаби, вибір виду власного виробництва, а також цінова категорія обладнання можуть бути різними – залежно від мети, яку переслідує ритейлер, від потужностей та ресурсів. З іншого боку, за прикладом Заходу, мережі поступово вже починають його розглядати як одну з ознак цивілізованості роздрібною торгівлі.

Проведене дослідження дає можливість виділити такі напрямки розвитку операційної діяльності торговельних мереж:

1. Проведення ефективної асортиментної політики. Щоб досягти конкурентної переваги, торговельні мережі повинні активно експериментувати з асортиментом.
2. Створення та впровадження локальних брендів (власних торговельних марок (VTM)).
3. Пошук методів та способів задоволення додаткових потреб споживачів. Створення відділів власного виробництва: пекарні, кулінарія (гастрономія), м'ясний та рибний відділи, кондитерські цехи.

4. Централізація закупівельної діяльності мережевого ритейлера.

5. Підвищення оборотності фінансових ресурсів за допомогою комплексу заходів, головною з яких є високотехнологічна логістика.

6. Впровадження інформаційної системи, що відповідає завданням мережевого управління. Автоматизувати технологічні процеси, забезпечивши єдиний інформаційний простір і актуальність інформації в реальному масштабі часу.

7. Проведення маркетингових досліджень з метою вивчення поведінки покупців, визначення мотивації здійснення покупок та розробки психологічних портретів споживачів.

Висновки і пропозиції. За результатами проведеного дослідження було запропоновано уточнене розуміння категорії «операційна діяльність торговельної мережі» та визначено основні напрямки розвитку операційної діяльності торговельних мереж.

Враховуючи швидкі тенденції розвитку українського ритейлу та досвід розвинутих країн, від яких Україна відстає як за насиченістю торговими площами роздрібною торгівлі, так і за товарообігом на душу населення, можна припустити, що Україна має досить високий потенціал для розвитку торгівлі. Отже, подальші дослідження розвитку галузі роздрібною торгівлі є важливим науковим завданням, оскільки інформація щодо зміни її стану в майбутньому може бути використана під час формування стратегії діяльності торгової мережі. Операційна діяльність у такому процесі господарської діяльності займає стрижневу позицію, оскільки є базисом для стимулювання розвитку підприємницької активності в динамічних умовах розвитку соціально орієнтованої економіки.

З об'єктивних причин або через специфіку діяльності практично на всіх етапах операційної діяльності кожне підприємство наражається на ризики. Одним з основних ризиків торговельних мереж є товарна безпека, яка проявляється у вигляді нестач, втрат, псування активів, розкраданні, що зумовлено такими причинами: неухважністю матеріально відповідальних осіб, крадіжками, фізико-хімічними властивостями товарів, розтратами, зловживаннями. Тому питання товарної безпеки та товарних втрат потребує подальших наукових досліджень та розробок.

Список використаних джерел

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление : монография / И. Ансофф. – М. : Мир, 1990. – 484 с.
2. *Бакунов О. О.* Проблеми розміщення і типізації роздрібною торговельної мережі в регіоні / О. О. Бакунов, В. А. Распопова // Торговля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк, 2007. – Вип. 23, т. 2. – С. 20–27.
3. *Белінський П. І.* Менеджмент виробництва та операцій / П. І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 684 с.
4. *Берман Б.* Розничная торговля: стратегический подход : [пер. с англ.] / Б. Берман, Дж. Эванс. – М. : Вильямс, 2003. – 1183 с.
5. *Бланк А. І.* Управління використанням капіталу / А. І. Бланк. – К. : Ніка-Центр; Ельга, 2000. – 651 с.
6. *Бутинець Ф. Ф.* Бухгалтерський управлінський облік / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 448 с.
7. *Бутко М.* Методичний інструментарій комплексної оцінки розвитку торгівлі в регіональному економічному просторі / М. Бутко, В. Машенко, О. Михайленко // Економіст. – 2011. – № 9. – С. 18–22.
8. *Василенко В. О.* Виробничий (операційний) менеджмент / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 532 с.
9. *Власова Н. А.* Торговые сети: мировые тенденции развития и отечественный опыт / Н. А. Власова, Ю. В. Пономарева // Маркетинг и реклама. – 2003. – № 12. – С. 17–20.
10. *Кавун О. О.* Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України / О. О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9. – С. 91–97.

11. *Капінос Г. І.* Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
12. *Корольков І. І.* Організація торгівлі в зарубіжних країнах / І. І. Корольков, І. С. Маркевич. – К. : КТЕІ, 1991. – 121 с.
13. *Короткевич О. В.* Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка / О. В. Короткевич // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 61–70.
14. *Леви М.* Основы розничной торговли / М. Леви, Б. Вейтц ; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 448 с.
15. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
16. *Памбухчиянц О. В.* Организация и технология коммерческой деятельности / О. В. Памбухчиянц. – М. : Маркетинг, 2001. – 450 с.
17. *Патюрель Р.* Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Эксклюзивный маркетинг. – 2001. – № 2. – С. 34–50.
18. *Пигунова О. В.* Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / О. В. Пигунова. – М. : Маркетинг, 2002. – 117 с.
19. *Пікуш Т. А.* Організаційно-економічна характеристика сутності торговельних мереж / Т. А. Пікуш // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. – 2005. – Вип. 1. – С. 243–246.
20. *П(С)БО 3* «Звіт про фінансові результати» : затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87.
21. *П(С)БО 4* «Звіт про рух грошових коштів» : затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. № 87.
22. *Райсс М.* Границы “безграничных” предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Эксклюзивный маркетинг. – 2002. – № 1. – С. 22–32.
23. *Рюэгг-Штюрм Й.* Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюрм, Л. Ахтенхаген // Эксклюзивный маркетинг. – 2002. – № 3. – С. 10–18.
24. *Чандлер А.* Стратегия и структура / А. Чандлер. – М. : Мир, 1975. – 520 с.