

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова Приймальної комісії  
Ректор Олександр Хаджинов

16 жовтня 2024 року



**ПРОГРАМА**

**вступного випробування зі спеціальності**  
**для здобуття ступеня освіти «Доктор філософії»**

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-наукова програма Менеджмент

**Вінниця – 2024**

Програма вступного випробування для вступників на здобуття освіти за ступенем освіти «Доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент, 2024 рік. – 15 с.

*Розробники:*

ДОРОНІНА О.А., завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, д.е.н., професор

ТАРАНИЧ О.В., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, к.е.н., доцент, керівник спеціальності «Менеджмент»

Схвалено на засіданні Вченої ради економічного факультету 19 квітня 2024 року (Протокол № 12)

## ЗМІСТ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ.....	5
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ .....	6
ПЕРЕЛІК І ЗМІСТ ТЕМ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ВСТУПНИЙ ІСПИТ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ.....	10
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	15

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Для вступу на навчання за ступенем освіти «Доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою «Менеджмент» Донецького національного університету імені Василя Стуса необхідно скласти вступне випробування зі спеціальності в обсязі програми рівня вищої освіти магістра з відповідної спеціальності.

Вступний іспит до аспірантури зі спеціальності 073 «Менеджмент» є комплексним випробуванням, що дозволяє перевірити володіння вступниками загальними та спеціальними компетенціями із зазначеної спеціальності.

Вступники повинні продемонструвати фундаментальні та професійно-орієнтовані знання в межах відповідної спеціальності, зміст якої складають теоретичні, методологічні, методичні та прикладні проблеми взаємодії об'єктів та суб'єктів управління, організаційно-економічних механізмів забезпечення цілей і функцій менеджменту, методів оптимізації структури організації, сучасних систем менеджменту.

### Вимоги до кандидатів

Для успішного засвоєння освітньої програми підготовки доктора філософії вступники, які здобули вищу освіту ступеня магістра (спеціаліста) – НРК7.

Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Навчання іноземних здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» перебачено.

Іноземці та особи без громадянства, зокрема закордонні українці, які постійно проживають в Україні, особи, яких визнано біженцями, та особи, які потребують додаткового захисту, мають право на здобуття вищої освіти нарівні з громадянами України, зокрема й за рахунок коштів державного або місцевого бюджету, за винятками, встановленими Конституцією України, законами України чи міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СКЛАДОВИХ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ

Вступний іспит зі спеціальності проходить у формі тесту, в обсязі програми рівня вищої освіти магістра зі спеціальності «Менеджмент».

Вступне випробування проводиться у вигляді тестових завдань I та II рівня складності на платформі MOODLE. Структура екзаменаційного завдання представлена наступним чином:

тестові завдання I рівня складності – 20 завдань;

тестові завдання II рівня складності – 10 завдань.

Завдання I рівня складності передбачають вибір вступником однієї правильної альтернативи з чотирьох можливих та передбачають перевірку знання, розуміння та застосування парадигм, законів, закономірностей, принципів менеджменту.

Завдання II рівня складності передбачають вибір вступником однієї правильної альтернативи з чотирьох можливих та передбачають перевірку навичок аналізу й оцінювання показників, що визначають ефективність управління організаціями та їх підрозділами, а також якості управлінських рішень в менеджменті.

Оцінювання результатів проходження випробування здійснюється членами комісії відповідно до затверджених критеріїв оцінювання.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ

Вступне випробування проводиться у вигляді вступного іспиту зі спеціальності і складається з тестових завдань на платформі MOODLE.

На складання вступного іспиту вступнику відводиться 60 хвилин.

Кожному вступникові на умовах випадкової вибірки призначаються тестові завдання, а саме:

А) 20 тестових завдань I (базового) рівня, які оцінюються по 2,5 балів за кожне (R1);

Б) 10 тестових завдань II рівня, які оцінюються по 5 балів за кожне (R2).

Оцінювання для визначення результату (**R**) проводиться за 100-бальною шкалою, відповідно до формул:

$$R1 = N \times 2,5;$$

$$R2 = N \times 5$$

де N – кількість вірних відповідей на тестові завдання.

Максимальна кількість балів, отриманих за проходження тестування, складає 100 балів, мінімальна, яка потрібна для участі в конкурсному відборі, складає 60 балів, а саме:

$$R = R1 + R2$$

Конкурсний бал за вступний іспит за спеціальністю (ВІС) відповідно до Додатку 14 Правил прийому до Донецького національного університету імені Василя Стуса в 2024 році визначається за 200-бальною шкалою за формулою:

$$ВІС = R + 100.$$

Вступники, які на іспиті зі спеціальності отримали оцінку нижче 160 балів, не допускаються до подальшої участі в конкурсному відборі.

### **Приклади завдань**

*Тестові завдання I (базового) рівня*

1. Уточніть, який з блоків не містить SWOT-аналіз як метод стратегічного планування:

- a. сильні сторони;
- b. ресурси.
- c. загрози;
- d. слабкі сторони.



*Правильна відповідь:* b. ресурси.

2. Визначити, до якої концепції відноситься положення про урахування особистих якостей лідера і зразків його поведінки

- a. ситуаційної концепції;
- b. особистісної концепції;
- c. механістичної концепції.
- d. поведінкової концепції.

*Правильна відповідь:* b. особистісної концепції.

3. Комплексна характеристика інноваційної діяльності, що включає ступінь інтенсивності здійснюваних дій та їх своєчасність, а також здатність мобілізувати потенціал організації:

- a. інноваційна активність
- b. інноваційний ефект
- c. інноваційний процес

*Правильна відповідь:* a. інноваційна активність

4. В чому полягає сутність ситуаційного підходу до управління:

- a. у підборі методів менеджменту для розробки та досягнення стратегічних цілей діяльності організації
- b. у підборі прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій
- c. в виборі прийомів менеджменту для контролю поставлених завдань;
- d. в обґрунтуванні методів та прийомів для досягнення цілей організації

*Правильна відповідь:* b. У підборі прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій

5. Менеджмент знань охоплює:

- a. генерування знань; формалізацію знань; збереження знань; дифузії знань; координацію та контроль знань; абсорбцію знань
- b. проектування і впровадження заходів щодо накопичення організаційних знань
- c. комплекс стратегічних заходів, що стосуються формування інтелектуального капіталу підприємства
- d. систему навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу з метою досягнення цілей організації

*Правильна відповідь:* a. генерування знань; формалізацію знань; збереження знань; дифузії знань; координацію та контроль знань; абсорбцію знань

6. Метод Монте-Карло при аналізі ризиків інноваційного проекту застосовується задля:

- a. формалізованого опису невизначеності в найбільш складних для прогнозування інноваційних проектах
- b. виявлення змін параметрів для визначеності життєздатності проекту в умовах невизначеності

с. вивчення статистики витрат і прибутків, що мали місце на даному чи аналогічному підприємстві, з метою визначення ймовірності події, встановлення величини ризику

*Правильна відповідь:* а. формалізованого опису невизначеності в найбільш складних для прогнозування інноваційних проектах.

7. Доберіть характеристику такого об'єднання підприємств, як концерн:

а. статутне об'єднання підприємств найчастіше за принципом диверсифікації, коли один з учасників інтегрує підприємства різних галузей (промисловість, транспорт, торгівля, наукові й страхові організації, банки)

б. тимчасове статутне об'єднання промислового і/або банківського капіталу для досягнення загальної мети

с. об'єднання підприємств різних галузей, які очолюють один або кілька банків та розпоряджаються капіталом

*Правильна відповідь:* а. статутне об'єднання підприємств найчастіше за принципом диверсифікації, коли один з учасників інтегрує підприємства різних галузей (промисловість, транспорт, торгівля, наукові й страхові організації, банки)

*Тестові завдання II рівня*

8. Підприємство випускає основну профільну продукцію двох видів. Ціна виробу «А» - 270 грн., виробу «В» - 410 грн. Отримано замовлення на виробництво 1500 шт. виробів «А» і 2200 шт. виробів «В». Укладено договір на роботи промислового характеру на сторону на 42000 грн. У план виробництва включені напівфабрикати власного виробництва на суму 720 тис. грн., з них 30% спожито у власному виробництві. Розмір незавершеного виробництва збільшився на кінець року на 520 тис. грн. На кінець року нереалізована продукція на складі склала 440 тис. грн., залишки на складі на початок року - 620 тис. грн. Ви, як менеджер, повинні обґрунтувати вартісні показники виробничої програми.

9. Супермаркет придбав устаткування для зчитування штрих-кодування вартістю 25000 грн. Впровадження штрих-кодування спричинило підвищення швидкості відпускання товарів і обслуговування покупців на 20–50 %, що пов'язано зі звичайним прискоренням зчитування даних про товар. Середня квартальна вартість помилок оцінювалася в 12500 грн. Після впровадження штрих-кодування ця ціна знизилася до 30000 грн на рік. Визначте період, упродовж якого витрати на впровадження устаткування для зчитування штрих-кодування можуть окупитися:

а. 2 місяці

б. 6 місяців

с. 1 рік

д. 0,5 місяців.

*Правильна відповідь:* б. 6 місяців

10. Як менеджер з персоналу визначте середньооблікову чисельність працівників за вересень, якщо на 1 вересня облікова чисельність працівників становила 305 осіб, 5 вересня звільнилося 3 особи, 11 вересня було прийнято



2 особи, 14 вересня звільнилося 4 осіб, 20 вересня прийнято 2 особи, 25 вересня пішла в декретну відпустку 1 працівниця, 28 вересня прийнято 3 особи.

- a. 301 особа
- b. 302 особи
- c. 303 особи
- d. 304 осіб

*Правильна відповідь: b.302 особи*

## **ПЕРЕЛІК І ЗМІСТ ТЕМ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ**

### **Тема 1. Поняття та сутність менеджменту**

Поняття «менеджмент» та необхідність управління організацією. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент». Менеджмент як наука і мистецтво.

Види менеджменту: загальний та функціональний менеджмент. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, облік, маркетинг, логістика.

Функції менеджменту. Загальні та конкретні функції менеджменту в організації. Поняття управлінського циклу. Методи управління.

### **Тема 2. Еволюція управлінської думки**

Класична теорія менеджменту. Передумови виникнення науки управління. Школа наукового управління. Адміністративна школа управління.

Неокласична та кількісна теорія менеджменту. Школа поведінки. Школа людських відносин. Кількісна теорія менеджменту.

Сучасні напрямки теорії менеджменту. Процесний підхід до управління. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід. Сучасна парадигма менеджменту. Сучасні напрями розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту, орієнтація на технічні та технологічні нововведення.

Поняття соціальної відповідальності менеджменту: соціальні зобов'язання, соціальна взаємодія, соціальна чутливість. Внутрішні та зовнішні соціальні зобов'язання. Соціальний контракт.

Етика менеджменту. Сутність етики менеджменту. Механізм формування етичного поведіння. Етичний кодекс. Культура корпорацій.

### **Тема 3. Організація як об'єкт управління**

Організація, цілі діяльності та критерії успіху. Сутність та зміст поняття «організація». Види організацій: формальні та неформальні. Спільні характеристики організацій: ресурси, залежність від зовнішнього середовища; горизонтальний та вертикальний поділ праці; необхідність управління. Цілі діяльності та критерії успіху організації

Зовнішнє середовище організації та його характеристики. Середовище прямого впливу. Середовище непрямого впливу.

Внутрішнє середовище організації. Внутрішні змінні та їх характеристики. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

#### **Тема 4. Менеджер та його роль в організації**

Сутність та особливості діяльності менеджера. Професійні та психологічні вимоги до менеджерів.

Рівні управління в організації. Сутність поняття “рівні управління”. Формування рівнів управління. Категорії керівників: керівники нижчої ланки; керівники середньої ланки; керівники вищої ланки.

Ролі керівника в організації: міжособові; інформаційні; пов’язані з прийняттям рішень. Здібності менеджера: до спілкування, технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні тощо. Співвідношення здібностей, необхідних менеджеру, на різних рівнях управління.

Стилі управління. Сутність поняття “стиль управління”. Класифікація стилів управління: автократичне та демократичне управління.

Делегування повноважень. Поняття делегування повноважень. Елементи делегування повноважень.

Організація праці менеджера. Робочий час керівника.

#### **Тема 5. Процес прийняття управлінських рішень**

Сутність процесу прийняття рішень. Сутність поняття “управлінське рішення”. Місце прийняття рішень в процесі управління. Види організаційних рішень: запрограмовані, незапрограмовані, компроміси. Моделі прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень.

Етапи прийняття рішень. Етапи раціонального рішення проблем: діагностика проблеми; формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень; визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернатив. Реалізація та оцінка рішень.

Фактори, які впливають на процес прийняття рішень: особові; організаційні; матеріальні фактори. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи та моделі прийняття рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Використання аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування рішень. Кількісні та якісні методи. Методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Експертні методи прийняття рішень.

#### **Тема 6. Комунікації**

Процес комунікацій та ефективність управління. Сутність поняття «комунікація». Види комунікацій: між організацією та її середовищем; між рівнями та підрозділами організації.

Сутність та зміст комунікаційного процесу. Сутність поняття «комунікаційний процес». Мета комунікаційного процесу. Елементи комунікаційного процесу: відправник; повідомлення; канал зв'язку; одержувач.

Етапи комунікаційного процесу: ідея; кодування повідомлення; передача повідомлення; сприйняття повідомлення; декодування повідомлення; розуміння. Зворотний зв'язок. Інформаційні шуми.

Комунікативні бар'єри. Перешкоди у міжособових комунікаціях: семантичні; невербальні; неякісний зворотний зв'язок; «невміння слухати».

Перешкоди в організаційних комунікаціях: перекручення інформації, інформаційне перевантаження. Шляхи вдосконалення організаційних комунікацій: регулювання інформаційних потоків; ефективні управлінські дії, ефективний зворотний зв'язок, збір пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, впровадження сучасних інформаційних технологій. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

## **Тема 7. Планування в організації**

Сутність планування та основні елементи системи планування. Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи процесу планування. Види планування.

Стратегічне планування. Сутність стратегічного планування. Модель стратегічного планування. Місія та цілі організації. Визначення місії організації. Класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища: сприятливі можливості і загрози. Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз.

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Фактори впливу на вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Функціональні стратегії.

Планування реалізації стратегії. Основні компоненти реалізації стратегії: тактика, політика, процедури, правила. Інструментарій стратегічного управління: складання бюджету, управління за цілями (МВО), моделі BKG, GAP.

## **Тема 8. Організація як функція управління**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організаційна діяльність». Складові організаційної діяльності.

Основи теорії організації. Класична теорія організації: принципи організації А.Файоля; модель бюрократичної організації М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: організаційна теорія Р. Лайкерта. Ситуаційний підхід у теорії організації

Створення організаційної структури. Основи організаційного проектування: аналіз виробничих операцій, проектування робіт; методи



перепроєктування робіт. Модель характеристики роботи Р. Хекмана. Делегування повноважень. Типи повноважень. Діапазон контролю. Спеціалізація та департаменталізація. Типи функціональних оргструктур. Типи гнучких (адаптивних) структур: проектна, матрична та конгломерат.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури управління: їх переваги та недоліки. Фактори та методи формування організаційної структури управління.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Причини опору організаційним змінам і методи подолання опору змінам.

### **Тема 9. Основи теорії мотивації**

Поняття та сутність мотивації. Визначення потреб, спонукань, цілей працівника в моделі процесу мотивації.

Змістовні теорії мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія "ієрархії потреб" А. Маслоу. Теорія потреб Д. МакКлеланда. Теорія "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації. Сутність процесуального підходу до мотивації. Теорія "очікувань" В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера - Лоулера.

### **Тема 10. Система і процес контролю**

Поняття та процес контролю. Сутність поняття «контроль» та його місце у системі управління. Необхідність контролю: невизначеність; попередження; підтримка успіху. Види контролю: випереджальний, поточний, заключний. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання з нормативами; оцінка та реакція. Основні характеристики ефективної системи контролю. Поведінкові аспекти контролю.

Інструменти управлінського контролю. Основні складові фінансового контролю: фінансовий аналіз; аналіз фінансової звітності. Аналіз безбитковості. Бюджетний контроль. Зовнішній та внутрішній аудит.

Інструменти операційного контролю. Загальна характеристика систем управління запасами. Графік Г. Гантта. Метод оцінки та перегляду планів (PERT). Інструменти контролю якості.

Контроль поведінки робітників в організації. Модель процесу контролю поведінки робітників. Методи оцінки виконавців. Складові прямого управлінського контролю поведінки робітників: мотивація, дисципліна, винагорода. Непрямий управлінський контроль поведінки робітників: селекція кадрів, організаційна культура.

## **Тема 11. Лідерство та управління конфліктами**

Сутність поняття “лідерство”. Сутність поняття “лідерство”. Риси керівника-лідера. Теорії лідерства.

Концепції поведінкового підходу до лідерства. Поняття “континууму стилів управління”. “Теорія Х” і “Теорія У” Д.МакГрегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів управління Танненбаума-Шмідта. Континуум стилів управління Р. Лайкерта. Стили управління Р. Блейка та Дж. Моутон.

Концепції ситуаційного підходу. Ситуаційна модель управління Ф.Фідлера. Модель “шлях - мета” Т.Мітчела та Р.Хауса. Теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.

Конфлікти в управлінській діяльності. Зміст поняття “конфлікт”. Класифікація конфліктів. Причини конфліктів. Процес конфлікту. Методи управління в умовах конфлікту.

## **Тема 12. Ефективність діяльності організації та управління нею**

Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної ефективності. Цільовий, системний, вибірковий підходи до вивчення організаційної ефективності.

Критерії ефективності організації. Критерії ефективності організації. Оцінка організаційної ефективності.

Поняття ефективності управління. Результативність та ефективність менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний.

Антикризове управління організацією: сутність, види, інструменти.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. Світлана Сарвіра. - Київ: Наш формат, 2019. - 312 с.
2. Васильченко М.І. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л., 2019. 208 с.
3. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Смугаста типографія, 2018. 478 с.
4. Дерев'яно О. Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монографія; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : ДКС центр, 2016. 471 с
5. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Горбовий А. Ю. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Лілич ; Ірпінь, 2019. 285 с.
6. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Вишемирський В. С., 2018. 515 с.
7. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
8. Козирева О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Козирева О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
9. Кусумано М. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса / [пер. з англ. С. Новікової]. 3-тє вид. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. - 256 с.
10. Матросов О.Д., Матросова В. О., Доуртмес П. О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій: навч. посіб. Харків: НТУ "ХП", 2019. 91 с.
11. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування / В. Пекар. 2-е вид., допов. Харків Фоліо, 2019. 190 с.
12. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
13. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : Брагінець О. В., 2018. 304 с.
14. Юринець З. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : Сполом, 2016. 411 с.