

ПРОГРАМНО-ОРІЄНТОВАНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА

Розглянуто теоретичні основи програмно-орієнтованого аналізу і їх вплив на ефективність управління процесами виробництва підприємства як в поточному плані, так і в плані стратегічного розвитку.

Ключові слова: процес, процесно-орієнтоване управління, програмно-орієнтований аналіз, система, ефективність функціонування системи.

У процесі функціонування машинобудівні підприємства управляють численними видами діяльності, які можна розглядати як мережу взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів. Управляти цими процесами і явищами у взаємодії можливо ефективно за умов наявності методології наукового узагальнення з метою розкриття їх внутрішніх, зовнішніх, суттєвих, постійних і загальних зв'язків. Одним із інноваційних підходів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, є процесно-орієнтоване управління. Його методологія дозволяє підприємству збільшувати рівень прибутковості шляхом зосередження уваги не на локальних функціях, а на бізнес-процесах (інтегрованих функціях). Такий підхід дозволяє зменшувати витрати, усуваючи нерентабельні роботи, підвищити якість продукції.

Не випадково термін «управління бізнес-процесами» вперше з'явився у межах теорії загального управління якістю. У трактуванні стандарту ISO 9000 процесно-орієнтована організація – це така, в якій діяльністю і ресурсами управляють як процесом, тобто процес є об'єктом управління. Теорія управління процесами з'явилася на початку 80-х років, а в середині 80-х років минулого століття остаточно сформувалася і офіційно визнана як теорія бізнес-процесів. Процесний підхід є засадничим у системі управління відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Сучасна методологія менеджменту підприємства базується на процесному підході до управління, який дозволяє сконцентрувати ресурси на реструктуризації і ефективному їх використанні при наступній експлуатації ключових бізнес-процесів, які забезпечують отримання запланованих результатів.

Проблематика вдосконалення систем управління на основі процесного підходу висвітлена в роботах вітчизняних вчених: Андрієнко В., Виноградової О., Еліферова В., Ладико І., Липунцова Ю., Каблшової І., Репіна В., Федюкіна В., і зарубіжних дослідників: Андерсена Б., Беккера Й., Давенпорта Т., Масаакі І., Нордсайка Ф., Робсона М., Ротерра М., Шука Д., Хаммера М., Чампи Д., Харрінгтона Д., Шеера А. та ін. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць вищезгаданих авторів, хочемо зауважити, що певне коло завдань, пов'язаних з науково-практичним обґрунтуванням необхідності впровадження і використання програмно-орієнтованого аналізу в

управлінні процесами виробництва, не сформовано і вимагає подальшого розвитку.

Попри велику кількість економічної літератури в області управлінського обліку, у вітчизняній науці немає єдиних поглядів вчених на «програмно-орієнтований аналіз» як відособлену інформаційну систему зі своїми принципами організації, цілями, завданнями, методичним забезпеченням. Спроби створення такої системи наявні в зарубіжній практиці, але вимагають глибокого і усебічного вивчення стосовно застосування у вітчизняній економіці.

Промислове підприємство функціонує на основі взаємодії різноманітних процесів і явищ. Управляти цими процесами і явищами у взаємодії можливо ефективно за умов наявності методології наукового узагальнення з метою розкриття їх внутрішніх, зовнішніх, суттєвих, постійних і загальних зв'язків. Така універсальна методологія була розроблена, її автори Оптнер С. Л. [1], Новосельцев В. І., Тарасов Б. В., Голиков В. К., Демін Б. Е. [2], Булдінг К. Е. [3], Перегудов Ф. І., Тарасенко Ф. П. [4], Казієв В. М. [5], Бергаланфі Л. [6] назвали «системний аналіз». Під останнім розуміють методологію рішення складних завдань і проблем, засновану на концепціях, розроблених у межах теорії систем.

Система підприємства складається з трьох основних елементів: ресурсне забезпечення, виробництво і реалізація. Взаємозв'язки між цими елементами і визначають суть діяльності підприємства. Ці ж елементи складають зміст виробничої програми підприємства, яка містить у собі систему планових завдань з випуску продукції, призначеної для задоволення громадських потреб. Основним завданням управління Виробничою програмою є забезпечення внутрішньої і зовнішньої гармонізації розвитку підприємства. Результатом такого розвитку є еволюція підприємства, завдяки її цілісності і системності.

Як зазначає видатний американський учений в області теорії систем Оптнер С. Л., будь-яка система може бути виражена об'єктами: вхід, процес, вихід, управління за допомогою зворотного зв'язку і обмеження [1]. Входом називається те, що змінюється при протіканні цього процесу. Виходом називається результат або кінцевий стан процесу. Процес переводить вхід у вихід. Здатність переводити певний вхід у вихід називається властивістю реального процесу, тобто вихід деякого процесу є входом певного процесу.

Виробнича програма як організована система, що передбачає планове завдання на випуск продукції, є виходом у процес виробництва продукції. Також входами виступають виробнича потужність підприємства і ресурси (передусім, основні і оборотні засоби і персонал), необхідні для виробництва продукції. Виходом з процесу виробництва продукції будуть витрати і фактичний обсяг випуску продукції. Отже, виробничу програму характеризують зв'язки з наступними системними об'єктами: ресурси, виробнича потужність і продукція.

Таким чином, програмно-орієнтований аналіз є цілеспрямованим системним процесом обробки інформації про виконання Виробничої програми, у межах якої здійснюється порівняння планово-нормативних і реально досягнутих показників, що дає можливість створити системний інструментарій (механізм), який сприяє досягненню поточних і стратегічних цілей розвитку підприємства.

Мета дослідження – визначити найбільш творчі підходи до проведення програмно-орієнтованого аналізу дослідження трьох взаємозв'язаних систем: 1) відповідність системи параметрів Виробничої програми цілям, що задаються на етапі планування; 2) виявлення системи параметрів, які впливають на відхилення програми від поставлених цілей; 3) визначення ефективності функціонування системи управлінського обліку на підставі встановлених показників оцінки і критеріїв.

Зміст програмно-орієнтованого аналізу визначає виконання цілей Виробничої програми. Перелічимо основні з них: максимально можливе використання виробничих потужностей і виготовлення продукції, максимальне використання ресурсних можливостей і зниження виробничих витрат; отримання максимального прибутку. Результатом аналізу є виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що забезпечують максимальний прибуток підприємства і взаємозалежності між виробничою потужністю, ресурсами, і обсягом продукції.

Серед учених у визначенні поняття виробнича потужність немає великих розбіжностей. Вона трактується як «максимальна здатність підприємства (цеху, ділянки, агрегату) випускати за певний період часу (рік, місяць, зміну, годину) продукцію певного асортименту, технічного рівня і якості» [7] і як «максимально потенційна можливість випуску продукції цим підприємством за звітний період» [8]. Виробнича потужність, як правило, вимірюється в тих самих одиницях, у яких планується виробництво цієї продукції в натуральному вираженні (тонни, штуки, метри і так далі).

Конкретним вираженням виробничих можливостей кожного підприємства слугує його виробнича потужність. Вона характеризує максимально можливий річний обсяг випуску продукції, робіт і послуг у запланованій номенклатурі при повному використанні усіх наявних економічних ресурсів на основі застосування прогресивної технології, передових форм і методів організації праці і виробництва.

Виробнича потужність визначає рівень виробництва продукції, товарів і послуг, ступінь утримання обсягу випуску або верхньої межі продажу продукції. Зрештою виробнича потужність означає здатність підприємства виробляти свою продукцію протягом заданого періоду робочого часу. Верхня її межа обумовлена наявністю виробничих площ, технологічного устаткування,

трудова ресурсів, матеріалу і капіталу.

Виробнича потужність підприємства і пропозиція на його продукцію кількісно і якісно характеризують наявну на підприємстві технологію і організацію виробництва, склад і кваліфікацію персоналу, а також можливу динаміку їх зростання і перспективи розвитку. Як величина динамічна, виробнича потужність має бути збалансована з виробничою програмою, або потрібне досягнення рівноваги між попитом і пропозицією на продукцію і послуги. Цю вимогу слід неодмінно враховувати при плануванні виробничої потужності підприємства або його підрозділу. При перевизначенні попиту над пропозицією необхідно планувати відповідний приріст виробничої потужності. Планова виробнича потужність (ПВП) розраховується за формулою:

$$ППМ = N_{\text{облік}} \times V \times T, \text{ де:}$$

$N_{\text{облік}}$ – облікова кількість устаткування, V – кількість продукції, вироблена одиницею устаткування за одиницю часу, T – час роботи в днях.

Коефіцієнт використання виробничої потужності підприємства ($K_{\text{вп}}$) розраховується шляхом ділення виробничої програми на виробничу потужність. Відповідно до цієї залежності визначаються планові і фактичні коефіцієнти використання виробничої потужності. Економісти, наприклад, Бороненкова С. А. [9] визначає норматив використання виробничої потужності у розмірі 0,8, доповнюючи, що в ідеалі коефіцієнт повинен прямувати до одиниці. Для США високими вважаються значення, які перевищують 85 %. Тоді вважається, що виробничий сектор близький до перегрівання.

Для повного і своєчасного виконання виробничої програми підприємства потрібне забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами, передусім, матеріальними і трудовими.

Обсяг у матеріальних ресурсах визначається потребою на виконання Виробничої програми і необхідними запасами матеріальних ресурсів на кінець звітної періоду. Основний зміст аналізу матеріальних ресурсів складає пошук варіантів економії матеріальних ресурсів і їх раціонального використання.

Показником, що характеризує якість розрахунку потреби в матеріальних ресурсах, є рівень забезпеченості організації найважливішими видами матеріальних ресурсів, який визначається як [10]:

$$K_{\text{забезп.}} = M_{\text{ф.пост.}} / M_{\text{пл.потр.}}, \text{ де}$$

$K_{\text{забезп.}}$ – коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами j – го виду; $M_{\text{ф.пост.}}$ j – фактичне постачання матеріальних ресурсів j – го виду; $M_{\text{пл.потр.}}$ – планова потреба в матеріальних ресурсах j – го виду.

Аналіз використання матеріальних ресурсів здійснюється шляхом пофакторного дослідження розрахунків показників витрати сировини на одиницю продукції і виявленням відхилень від нормативів, тобто характер впливу використання сировини і матеріалів на зростання (зменшення) обсягу виробництва продукції за кожним її видом [11]. Такий аналіз дозволяє виявити чинники, що роблять як позитивний, так і негативний вплив у виконанні Виробничої програми.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів здійснюється за допомогою показників ефективності, до яких слід зарахувати наступні:

матеріаломісткість продукції; матеріаловіддача; коефіцієнт використання матеріальних ресурсів.

Показник матеріаломісткості продукції є найбільш повною характеристикою використання матеріальних ресурсів, їх витрат, наприклад, на долар, гривню, рубль продукції. Показник матеріаловіддачі – зворотний до матеріаломісткості. Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів розраховується як відношення фактичної вартості матеріальних витрат до планової. Цей показник характеризує дотримання норм витрат матеріалів. Якщо коефіцієнт використання більше одиниці, це означає перевитрату матеріалів, а значення коефіцієнта менше одиниці свідчить про економію матеріальних ресурсів.

Раціональне використання персоналу підприємства дозволяє забезпечувати безперебійність виробничого процесу і успішне виконання Виробничої програми. Основне завдання аналізу використання трудових ресурсів в підприємстві полягає в тому, щоб виявити усі чинники, що перешкоджають зростанню продуктивності праці, призводять до втрат робочого часу і знижують заробітну плату персоналу.

Аналіз трудових ресурсів проводиться за наступними напрямками: аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами; аналіз використання робочого часу; аналіз продуктивності праці. У ході аналізу чисельності розраховуються відносні і абсолютні показники, що характеризують динаміку чисельності як усього персоналу, так і окремих категорій тих, що працюють. При аналізі використання робочого часу вивчаються цілоденні простоя і внутрішньо змінні втрати робочого часу. Втрати робочого часу означають його резерв і роблять вплив на рівень продуктивності праці, а значить, і на обсяг продукції, яка випускається. Рівень продуктивності праці робітників виробництва за період залежить від дійсного фонду робочого часу, часової продуктивності праці і технічного рівня виробництва.

Таким чином, проведення факторного аналізу дозволить оцінити можливості підприємства по збільшенню випуску продукції, а також виявити диспропорції у використанні ресурсів, які призводять до невиконання Виробничої програми.

Для зовнішніх користувачів частина програмно-орієнтованого аналізу спрямована на задоволення потреб покупців, замовників або споживачів. Вона тісно пов'язана з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоздатної продукції, організацією її виробництва і реалізації.

Рушійними силами ринкової економіки є конкуренція між суб'єктами господарювання. Тому програмно-орієнтований аналіз повинен містити аналіз конкурентоспроможності продукції, підвищення її якісних показників, технічного рівня виробництва, збільшення обсягу продажів, затвердження позицій на нових ринках.

У межах проведення програмно-орієнтованого аналізу важливо переконатися в правильному обґрунтуванні асортименту продукції, внесеного у Виробничу програму. Це можна зробити з використанням декількох способів, серед яких виділимо метод оптимізації і обґрунтування маржинальних витрат.

Зміна структури продукції, що випускається, робить великий вплив на обсяг випуску у вартісному вираженні. Тому при аналізі виробничої програми

необхідно провести оцінку питомої ваги кожного виду продукції в загальному обсязі виробництва. Якщо зростає питома вага дорожчої продукції в сукупному обсязі виробництва, то обсяг випуску у вартісному вираженні зростає, і навпаки.

Однією з найважливіших характеристик продукції, яка є і критерієм конкурентоспроможності, є показник її якості. Споживча якість – це набір якісних характеристик, який здатний оцінити і прийняти споживач. Кількісна характеристика одного або декількох властивостей продукції, що характеризують її якість, називається показником якості. Розрізняють узагальнюючі, індивідуальні, одиничні і непрямі показники якості продукції. Показники якості характеризують параметричні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації і уніфікації, надійність і довговічність.

Якість продукції є визначальною її властивістю і в умовах конкурентного ринку визначає стратегічну орієнтацію розвитку кожного підприємства. Критерії оцінки якості продукції мають різні кількісні і якісні характеристики і з точки зору споживача будуть різними. Непрямі показники – це штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питому вагу забракованої продукції, питому вагу зарекламованої продукції, втрати від браку та ін. [12].

Підвищення якості, як правило, впливає на ціну продукції. Для споживача велике значення має співвідношення ціни і якості продукції. Найбільш ефективна така цінова політика, яка не лише слугує інструментом загальної ринкової політики підприємства, але і спрямована на облік усіх можливих вимог потенційних споживачів з точки зору формування і встановлення ціни. Оцінити рівень якості дозволяє аналіз конкурентоспроможності продукції. Мета економічного аналізу конкурентоспроможності продукції полягає в дослідженні реального і потенційного рівня конкурентоспроможності продукції, виявленні чинників, що вплинули на його зміну, оцінці впливу на найважливіші показники діяльності організації, пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз конкурентоспроможності починається з оцінки нормативних параметрів продукції. Якщо один з них не відповідає фактичним нормам і стандартам, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції недоцільна [14].

Аналітичні процедури на стадії розробки товару мають бути спрямовані на виявлення і усунення непродуктивних і неефективних витрат, а також попередню оцінку рентабельності запланованої до випуску продукції і витрат на її здійснення.

При стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах: 1) конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками – технічними, економічними, екологічними і тому подібне; 2) конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції порівняно з іншими підприємствами-конкурентами відносно накопичення і використання виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного і поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що зрештою забезпечує йому такі

підсумкові показники, як якість продукції, прибутковість, продуктивність. Розрізняють параметри і показники конкурентоспроможності продуктів (товарів). Параметри конкурентоспроможності – це кількісні характеристики товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів: технічні, економічні, нормативні (різних типів). Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на її параметрах.

Більшість моделей, які використовуються для аналізу «портфеля підприємства» базується на визначенні конкурентоспроможності продукції, використовуючи як параметри, так і показники конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентоспроможності продуктів здійснюється з використанням матричних, табличних, графоаналітичних, факторних і інших моделей і методів. Конкурентоздатні продукти – це результат функціонування конкурентоздатної організації, здатної їх спроекувати, виготовити і забезпечити необхідний рівень споживання у замовників [13].

При проведенні програмно-орієнтованого аналізу слід враховувати складнощі, які можуть виникнути внаслідок надмірних потужностей, інтенсивної конкуренції або змінених вимог споживачів. У цьому випадку ціни можуть спадати, що істотно знижує прибуток. І це може тривати до того часу, поки ціна покриває хоч би поточні витрати, виробництво.

На обсяг випуску продукції чинить вплив рівень виробничого браку. На підприємстві брак аналізують за окремими видами продукції і напівфабрикатів, за місцем його виявлення і виникнення, встановлюються головні причини і розміри завданого збитку. Головні причини браку – недостатній рівень кваліфікації робітників, робота на несправному устаткуванні, використання недосконалих пристроїв і інструментів, засобів вимірювальної техніки, відступ від технологічного процесу, низький рівень метрологічного забезпечення, використання матеріалів і напівфабрикатів з прихованими дефектами, недосконалість упаковки, маркування, порушення умов зберігання, перевезення і так далі.

Великий вплив для досягнення цілей розвитку підприємства має аналіз ритмічності випуску і відвантаження продукції. Порушення ритмічності погіршує результати господарської діяльності організації внаслідок збільшення наднормативних залишків готової продукції на складах, невиконання договірних зобов'язань. У результаті несвоєчасно формується виручка, неритмічно надходять грошові кошти, підвищується собівартість, зменшується прибуток, погіршується фінансовий стан організації, що, у свою чергу, може привести до катастрофічних наслідків, аж до банкрутства.

Завершальним етапом програмно-орієнтованого аналізу є аналіз виручки від продажів. Це визначається

виявленням взаємозв'язку між показниками виробленої і реалізованої продукції, визначенням вкладу кожного з них у зміну результативного показника. З цією ціллю розраховуються наступні показники:

– *коефіцієнт відвантаження*, який визначається співвідношенням величини відвантаженої продукції до випущеної, свідчить про ефективність управлінських рішень, що приймаються, в області збуту продукції;

– *коефіцієнт продажу*, який розраховується як відношення виручки від продажів до відвантаженої продукції. Останній показує, яка частина виручки припадає на 1 грн. відвантаженої продукції і свідчить про рівень роботи фінансових служб. Зниження показника відвантаження порівняно з планом свідчить про зростання залишків готової продукції на складі на кінець року порівняно із залишками на початок.

Скорочення коефіцієнта продажу свідчить про фінансові труднощі у покупця продукції і формування дебіторської заборгованості підприємства. Аналіз реалізації продукції неможливий без проведення факторного аналізу, в результаті якого виявляються і кількісно оцінюються резерви зростання виручки від продажів, обґрунтовуються варіанти прийняття управлінських рішень з реалізації наявних резервів у перспективі.

У нашому дослідженні окреслено лише загальний методологічний підхід до розбудови теорії програмно-орієнтованого аналізу виробничої діяльності машинобудівного підприємства. Встановлено, що програмно-орієнтований аналіз:

– становить процес обробки інформації про виконання виробничої програми, у межах якого здійснюється порівняння показників, один з яких є цільовим (нормативним, плановим) і використовується як критерій досягнення мети, а інший є фактичним;

– можна здійснити за двома основними напрямками – це розробка програми дій, що передбачає аналіз виробництва продукції, а саме: досягти певної прибутковості, конкурентоспроможності, якості, збільшення обсягу продажів, затвердження позицій на нових ринках та задоволення попиту на продукцію;

– спрямований на задоволення вимог потреб покупців, замовників або споживачів і пов'язаний з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоздатної продукції, організацією її виробництва і реалізації. Тому програмно-орієнтований аналіз повинен містити аналіз конкурентних позицій підприємства і його здатності гнучкого маневрування ресурсами при зміні кон'юнктури ринку;

– дозволяє підвищити інформативність управлінських рішень не лише для підприємств машинобудівної галузі, але і для виробництв інших галузей економіки.

Список літератури

1. *Оптнер С. Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем [Текст] / С. Л. Оптнер. – М.: Советское радио, 1969. – 216 с.*
2. *Теоретические основы системного анализа [Текст] / В. И. Новосельцев, Б. В. Тарасов, В. К. Голиков, Б. Е. Демин. – Москва : Майор, 2006. – 592 с.*
3. *Boulding, K. E. General Systems Theory – the Skeleton of Science [Текст] / К. Е., Boulding // *Manag. Sci.* 1956 r., T. 2, 3, с. 197 – 208.*
4. *Перегудов, Ф. И. Введение в системный анализ [Текст] / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – Москва : Высшая школа, 1989. – 361 с.*
5. *Казиев, В. М. Введение в анализ, синтез и моделирование систем [Текст] / В. М. Казиев. – Москва: Бином-Пресс, 2007. – 329 с.*

6. Von Bertalanffy, L. *General System Theory. A critical review* [Текст] / Von Bertalanffy L. // *General Systems (ежегодник Общества исследований в области общей теории систем)*, 1962, с. 1-20. Т. VII.
7. *Экономическая энциклопедия* [Текст] / Т. 1. Отв. ред. Мочерный С. В. – К.: Издательский центр «Академия», 2000. с. 76.
8. Риполь-Сарагоси, Ф. Б. *Основы финансового и управленческого анализа* [Текст] / Ф. Б. Риполь-Сарагоси. – М.: ПРИОР, 1999. – 224 с.
9. Бороненкова, С. А. *Управленческий анализ* [Текст]: учеб. пособие / С. А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 384 с.
10. Лапенков, В. И. *Технико-экономический анализ деятельности предприятия* [Текст]: учебное пособие / В. И. Лапенков, З. Г. Сангадиев. – Улан-Удэ.: Изд-во ВСГТУ, 2000. -240 с.
11. Пласкова Н. С. *Экономический анализ* [Текст] / Н. С. Пласкова. — М.: Эксмо, 2007. – 703 с.
12. Савицкая, Г. В. *Анализ хозяйственной деятельности* [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 344 с.
13. Шершнев, З. С. *Стратегическое управление: учебник* / З. С. Шершнев. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
14. Березин, А. В. *Экономика предприятия* [Текст]: уч. пособие / О. В. Березин, Л. М. Березина, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2009. – 390 с. – (Высшее образование XXI века).

РЕЗЮМЕ

Венжега Дмитрий

Программно-ориентированный анализ в управлении процессами производства

Рассмотрены теоретические основы программно-ориентированного анализа и их влияние на эффективность управления процессами производства предприятия как в текущем плане так и в плане стратегического развития.

RESUME

Venzhega Dmytro

Software-oriented analysis in production processes control

The theoretical basis of program-oriented analysis and their impact on the effectiveness of the management of production of enterprises as in the current terms as in the terms of strategic development have been considered.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2012 р.