

УДК 338.43:636

О. С. Павленко,
старший викладач кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства,
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НУТРИЇВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Pavlenko,
senior lecturer department of economic theory and agricultural economics
Dnipropetrovsk State Agrarian-Economic University

THE MAIN AREAS OF STRATEGIC MANAGEMENT TO THE DEVELOPMENT NUTRIA'S ENTERPRISES

У статті розкрито сутність стратегічного управління; представлено основні пріоритети та концепція ефективного розвитку нутріївничих підприємств; надано етапи цільового плану розвитку, сформовано модель стратегічного управління нутріївничим виробництвом на сучасному етапі; встановлено роль інформаційного забезпечення, електронного ринку та комп'ютерних мереж; розкрито зміст завдань і функцій інформаційно-консультаційних служб та відділу стратегічного управління, прогнозування та моніторингу.

In the article the essence of strategic management; the main priorities and the concept of effective development nutria enterprises; given the target stages of plan development, a model of strategic management nutria's production at the present stage; the role of information provision, e-market and computer networks; disclosed the content of the tasks and functions of information-Advisory services and the Department of strategic management, forecasting and monitoring.

Ключові слова: стратегічне управління, концепція розвитку, інформаційне забезпечення, електронний ринок, нутріївниче виробництво, прогнозування, моніторинг.

Key words: strategic management, concept development, information provision, e-market, nutria production, forecasting, monitoring.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Розвиток та конкурентоспроможність підприємств на сучасному етапі неможливий без стратегічного менеджменту та планів на перспективу. Господарства нутріївничої галузі мають великий потенціал розвитку в Україні, однак, необхідно переглянути підходи до управління та постановки цілей, спираючись на сучасні методи ведення бізнесу. Без ефективного стратегічного управління неможливий розвиток нутріївничого виробництва, бо в основу закладено програму економічного і соціального розвитку, яка включає комплекс галузевих інвестиційно-технічних проектів підприємств. Однак

формування програми розвитку аграрної сфери — це не однозначна проблема, яка може бути зведена до реалізації набору інвестиційно-технічних проектів підприємств. Перш за все, це обумовлено специфікою галузі, а також поточним станом ресурсної бази, балансом попиту і пропозиції нутріївничої продукції на ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сутність стратегічного управління підприємствами досліджувалась багатьма авторами. В рамках нашого

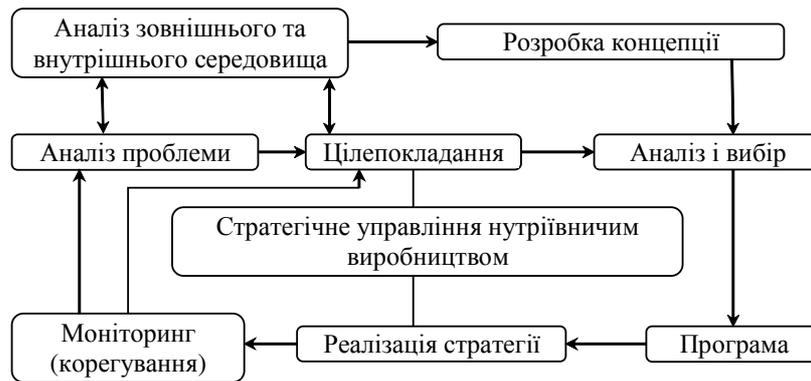


Рис. 1. Ітеративний процес стратегічного управління внутрішнім виробництвом

дослідження великої уваги потребують роботи таких вчених, як Ансофф І., Безземельна Т., Герасимчук В.Г., Карлоф Б., Кравченко Т., Наливайко А., Порохня В., Портер М., Раєвнева О. [1—7]. Не зважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, деякі питання, пов'язані з особливостями стратегічного розвитку саме внутрішніх підприємств, не отримали відображення.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є заглиблення в особливості стратегічного розвитку виробництва продукції внутрішніх підприємств з довгостроковим тимчасовим горизонтом постановки завдань та їх облік при обґрунтуванні факторів зовнішнього та внутрішнього порядку і визначення подальшої концепції розвитку.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія являє собою опис і обґрунтування тенденцій, проблем розвитку, визначення курсу і найважливіших стратегічних напрямів. Стратегічне управління можна представити у вигляді ітеративного процесу (рис. 1). Програма стратегічного розвитку внутрішнього підприємства це прогнозно-аналітичний документ, що містить сукупність ув'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами реалізації заходів, спрямованих на досягнення намічених цілей стратегічного розвитку. Реалізацію контрольних та аналітичних функцій у системі стратегічного управління передбачає моніторинг, який спрямований на відстеження реалізації стратегії розвитку і коригування початкових сформульованих стратегічних цілей.

Для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань стратегічного управління внутрішнім виробництвом необхідно сформулювати основні пріоритети перспективного розвитку:

- ефективного використання наявного виробничого потенціалу з наступним переходом на інноваційний шлях розвитку, який включає модернізацію техніко-технологічної галузі на основі новітніх розробок і досягнень науки;

- освоєння ефективних організаційно-економічних моделей виробництва з переходом від традиційної організації до адаптивної інтенсифікації галузі;

- впровадження в практику принципів інтеграції агропромислового виробництва, тобто в перспективі нут-

рішництво повинне базуватись на інтеграційній базі, що допускає тісну ув'язку сільськогосподарських підприємств з переробними, збутовими, торговими, агросервісними та фінансово-кредитними структурами, створення на їх базі різнонаправлених інтеграційних структур;

- застосування стратегічного планування, перехід на збалансовану систему показників оцінки діяльності внутрішніх підприємств, введення показника "залік якості";

- збільшення виходу продукції шляхом застосування комп'ютерних програм і технологій на базі індивідуального підходу до кожного звіра;

- науково-інноваційна та державна підтримка галузі, створення інформаційно-консультаційних служб;

- розвиток ринку продукції внутрішнього виробництва;

- застосування новітніх моделей організації і ведення виробництва, а також збалансованих нормативів витрат матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів з метою максимізації виробництва продукції і прибутку на одиницю витрачених ресурсів;

- відтворення і відновлення високопрофесійного кадрового потенціалу з урахуванням усіх вимог сучасності;

- створення сприятливих виробничих і соціальних умов для працівників, посилення зацікавленості в підвищенні продуктивності праці, зростання якості життя.

Головний пріоритет слід поставити, не на кількісний, а на якісний складовий (зміна функцій і методів управління). Адміністрація області має стати не стількі органом управління поточними економічними процесами, скільки центром розробки та контролю стратегії розвитку в цілому. Це передбачає, що основним у роботі буде аналіз умов та результатів діяльності внутрішніх виробників, функціонування аграрних ринків, створення умов для реалізації обраної стратегії і стратегічний контроль, спрямований на оцінку того, як стратегічне управління призводить до досягнення поставлених цілей.

Розробка стратегічних документів повинна проводитись на єдиній методологічній основі, а їх реалізація — зводити до обліку особливостей розвитку відповідних господарських комплексів. Більшість дослідників розглядають програмно-цільовий підхід в управлінні як взаємопов'язану сукупність організаційних, економічних, кадрових та інформаційних заходів, реалізація яких дозволяє підпорядкувати господарську діяльність чітко



Рис. 2. Модель стратегічного управління внутрішнім виробництвом на сучасному етапі

визначеній кінцевій меті. Застосування програмно-цільового підходу з використанням методів стратегічного аналізу дозволяє формувати цільовий план розвитку внутрішнього виробництва поетапно:

Перший — аналіз наявних можливостей виробництва.

Другий — аналіз обмежень розвитку галузі.

Третій — постановка завдань економічної політики з метою реалізації виявлених можливостей і усунення обмежень у розвитку.

Четвертий — розробка заходів економічної політики для вирішення задач, визначених на третьому етапі.

Інструментами для реалізації поставлених завдань будуть державні цільові програми, дотації, компенсації, пільгові кредити. На наш погляд, пропонується підхід до управління дозволяє комплексно оцінити процес стратегічного розвитку внутрішніх підприємств і включає в себе наступні переваги:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій, забезпечує системне наукове управління, дає можливість формування творчих колективів для роботи за цільовими програмами, з урахуванням вимог і кон'юнктури ринку;

- забезпечення системного підходу при формуванні управлінських рішень, зі стратегічного управління і контролю, яке визначає єдиний напрям у розвитку внутрішнього виробництва і визначає пріоритетні дії щодо досягнення поставлених цілей.

З впровадженням системи стратегічного управління внутрішнім виробництвом, зміниться суть планування, яке включає розробку стратегічних цілей соціально-економічного розвитку села, встановлення паритетів і стратегічних завдань розвитку виробництва. На відділ стратегічного управління і прогнозування будуть покладені такі функції:

- розробка основних напрямів аграрної політики та заходів щодо регулювання виробництва внутрішньої продукції, сировини і продовольства, продовольчого ринку;

- моніторинг внутрішнього і зовнішнього ринку продукції і оцінка стану виробництва та переробки основних продуктів;

- контроль реалізації обраних стратегій та їх корекція з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі сільського господарства області.

У модель стратегічного управління внутрішнім виробництвом на сучасному етапі розвитку можуть входити такі блоки (рис. 2).

Блок стратегічного розвитку виробництва з урахуванням інституційних, фінансових, екологічних і інших напрямів агропродовольчої політики на довгострокову перспективу.

Блок інформаційної бази, складатиметься з нормативної, планової та оперативної інформації про стан виробництва на поточний момент, що слугуватиме основою отримання необхідних даних для прогнозування. Таким чином, процес стратегічного управління можна представити як процес отримання та передачі, зберігання, перетворення, переробки та видачі інформації.

Блок області виникнення інформації включає макроекономічні показники; інформацію за галузями АПК: сільське господарство, переробка, виробнича інфраструктура і транспорт.

Макроекономічні показники дозволяють проаналізувати такі критерії, як обсяг виробництва, рівень цін, сукупна податкова ставка, дефіцит бюджету, аналіз їх динаміки. Стан підприємств галузі характеризує економічний, технічний і організаційні рівні виробничого потенціалу агросистеми згідно відтворюваним технологічним процесом: виробництво — закупівлі — промисло-

ва переробка — зберігання — транспортування — реалізація — споживання. Використання комп'ютерних технологій допоможуть сформувати бази даних для аналізу стратегічної програми розвитку виробництва продукції внутрішнього ринку. Підвищення ефективності процесу стратегічного управління, залежатиме і від його автоматизації. Процес автоматизації можна побудувати на основі аналізу взаємопов'язаних завдань, які вирішуються в ході стратегічного управління.

Ефективна організація робіт у сфері стратегічного управління внутрішнім виробництвом багато в чому залежить від його інформаційного забезпечення. Система інформаційного забезпечення повинна відповідати якісно новим властивостям. По-перше, оперативність проведення аналітичних, прогнозних розрахунків, а також надання зацікавленим суб'єктам управління додаткової інформації. По-друге, надійність, під якою розуміється, з одного боку спроможності функціонування системи в будь-яких, часом непередбачених обставинах, а з іншого боку подробиці, достовірність та облік всіх нюансів в аналітичній, прогнозній, рекомендаційній та іншій інформації, яка надається зацікавленим користувачам. По-третє, гнучкість, тобто вміння системи пристосовуватися, адекватно реагувати на зміни умов відтворювального процесу в аграрній сфері.

Для розрахунку основних параметрів внутрішнього виробництва ми пропонуємо спиратись на комп'ютерні програми обліку, які охоплюють весь зоотехнічний облік та первинну економічну інформацію, куди закладено вирішення таких завдань: стабілізація і зростання продукції внутрішнього ринку; нарощування і контроль за поголів'ям; розрахунок виходу продукції, калькулювання собівартості, параметри якості, реалізація поголів'я, статистична звітність. Основною перевагою системи є формування інтенсивних технологій і прив'язку їх до конкретних умов ведення господарства, а також допомагає вирішити організаційно-економічні питання.

Одним із перспективних напрямів отримання інформації для стратегічного управління повинні стати інформаційні мережі. Сучасні інформаційні технології та їх застосування передбачають наявність достовірної, своєчасної та повної інформації і прийняття на її основі обґрунтованих рішень. Все це призводить до створення єдиного інформаційного простору, тобто до об'єднання в одну інформаційну мережу всі підприємства.

Інформаційний ресурс на території області утворює інформаційний простір, який у свою чергу інтегрується в єдиний простір через реалізацію цілеспрямованих проектів. Необхідне створення єдиної системи інформаційного забезпечення шляхом розвитку інформаційно — консультаційних служб (ІКС) на обласному рівні та на рівні районів. Основним завданням ІКС будуть:

- підвищення конкурентоспроможності внутрішніх підприємств шляхом надання допомоги товаровиробникам у прийнятті обґрунтованих економічних рішень;

- надання об'єктивної та свіжої інформації за різними аспектами виробництва, переробки та збуту продукції, включаючи нові технології і методи ведення господарювання;

- консультування з ефективного управління господарством, фінансовому та інвестиційному аналізу, оптимізації використання ресурсів;

- забезпечення зворотного зв'язку органів управління та науково-дослідних інститутів з товаровиробниками, з метою виробництва ефективних заходів державної аграрної політики;

- ініціювання змін у методах ведення господарства, сприяння поширенню інновацій в аграрному секторі;

- розповсюдження необхідної інформації для підвищення культури споживання продукції внутрішнього ринку, реклама, залучення нових суб'єктів до даного виду бізнесу.

Такий інформаційний центр повинен створити електронний ринок, забезпечувати документальний супровід на основі використання електронного документообігу, надавати послуги із закупівлі сировини та збуту готової продукції. У сформованих умовах, для вирішення зазначених проблем ми вбачаємо розширення функцій інформаційно-консультаційного центру: організація та проведення конкурсів з державних закупівель продукції; створення інформаційного фонду; інформованість товаровиробників внутрішнього ринку про наукові розробки, рекомендованих до впровадження у виробництво; маркетингові послуги: дослідження ринку, аналіз можливостей підприємств, розробка маркетингових стратегій та програм; підтримка виконання фінансових операцій; ведення і надання Інтернет-ресурсів; економічне стимулювання працівників інноваційної сфери за результатами діяльності; аналітична підтримка, обробка і оцінка інформації; ліцензування у сфері проведення електронних торгів; опублікування рейтингів підприємств та створення їх іміджу.

Таким чином, служба інформаційного забезпечення стане одним з основних елементів розвитку системи стратегічного управління галуззю внутрішнього ринку. Однак проведені заходи і наданої інформації недостатньо. Товаровиробники і споживачі потребують отримання оперативної аналітичної та комерційної інформації; потребують отримання інформаційних, юридичних, економічних, довідково-технологічних послуг. Слабке оснащення аграрної сфери сучасною обчислювальною технікою і системами зв'язку стримує впровадження програмно-технічних комплексів, не дозволяє в необхідному обсязі створювати локальні галузеві мережі, бази даних, тобто ту інфраструктуру інформації, яка забезпечує якісний стрибок на новітній рівень існування та вирішення проблем виробництва, збуту і управління.

На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства, необхідний подальший розвиток інформаційно-аналітичних центрів та комплектація їх обладнанням і інформаційним забезпеченням. Варто відзначити можливість співпраці на договірній основі інших суб'єктів аграрного сектора з підприємствами, що здійснюють інформаційно-обчислювальне обслуговування. Найважливішим у системі інформаційного забезпечення аграрної сфери повинен стати моніторинг галузі.

Неможливо здійснювати стратегічне управління внутрішнім виробництвом без урахування зовнішніх чинників, котрі мають як позитивний, так і негативний



Рис. 3. Основні напрями розвитку внутрішнього виробництва

вплив, що визначають його перспективні напрями. У зв'язку з цим, доцільно здійснювати моніторинг сільського господарства, головна мета якого полягає в забезпеченні органів управління інформацією про соціально-економічні процеси та про ситуацію в цілому. Організація і функціонування соціально-економічного моніторингу складний процес, який передбачає відповідне організаційне, інформаційне, технічне, правове, фінансове та інше забезпечення. Проте його створення в якості інформаційної бази стратегічного управління дозволить відстежувати хід реалізації концепції стратегічного розвитку, тобто сприятиме ефективній організації робіт не тільки при формуванні документів стратегічного призначення, але і при їх практичній реалізації.

Необхідною умовою організації робіт у сфері стратегічного управління внутрішнім виробництвом є наявність відповідного кадрового забезпечення. Як показує практика, ефективність управлінської діяльності на 80 % залежить від здібностей, компетентності та професіоналізму фахівців, що її здійснюють. Ситуація, яка склалася у кадровому забезпеченні області обумовлена тим, що більшість керівників внутрішніх підприємств довгий час не мало потреби в стратегічному управлінні і тільки не так давно почали усвідомлювати сутність і роль такого управління в сучасних економічних умовах. Необхідність його застосування як специфічного управлінського ресурсу, дозволить забезпечити розвиток виробництва в довгостроковій перспективі. В сучасних умовах для спеціалістів-вирішувачів, особливо важливим стає придбання професійних знань і навичок у сфері стратегічного управління.

З метою створення сприятливих фінансово-економічних передумов для поживлення і розширеного товарного виробництва необхідний перехід на реалізацію інноваційних програм силами різних інвестиційних структур, з використанням місцевого бюджету на консолідованій основі разом з індивідуальними засобами і

ресурсами підприємств. Для прискорення реалізації досягнень науки створюються різні інформаційні, інноваційні, сервісні структури. Інноваційний процес має здійснюватися спільно з консалтинговими організаціями та інноваційними фондами, а також виробничими підприємствами. Основні функції консалтингових організацій — галузевий аналіз виробництва, маркетинг і менеджмент з розробкою проектів розвитку АПК; функції інноваційних фондів — фінансування проектів розвитку, розробка бізнес-планів, аудит — об'єктів, інвестування. Проекти розвитку повинні бути спрямовані на ефективне комплексне функціонування внутрішніх господарств, включати аналіз внутрішнього і зовнішнього ринків, передбачати функції адміністрації із супроводу розробок і виробництва.

Стратегічне управління внутрішнім виробництвом в цілому залежить від нормативно-правового, законодавчого, інформаційного, кадрового та іншого забезпечення. В структурі управління нові функції, насамперед, повинні бути орієнтовані на політику розвитку внутрішнього виробництва, закладену в таких документах, як концепції і цільові програми. Роль концепції полягає в обґрунтуванні цілі розвитку внутрішнього виробництва на основі виявлення й узгодження інтересів господарюючих суб'єктів, населення, органів державної влади та місцевого самоврядування. Розроблена нами концепція (рис. 3) визначає пріоритетні напрями зростання внутрішнього виробництва, підвищення прибутковості сільського господарства, на основі вирішення економічних відносин між внутрішніми товаровиробниками, регулювання ринкових відносин у сферах виробництва, переробки та реалізації продукції.

Відновлення внутрішнього виробництва, оснащеного технологічним обладнанням, створення об'єднаних підприємств з виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції входить у блок інституційних пріоритетів. Економічний і виробничий ефект буде забезпечений за рахунок виходу з кризи неплатос-

проможних і неконурентноспроможних господарств та створення великої кількості нових підприємств. Екологічний напрям полягає в збереженні та підтримці екологічної рівноваги місцевості, виробництві екологічно чистих продуктів харчування.

Зростання обсягів виробництва внутрішньої продукції буде супроводжуватись появою нових робочих місць, підвищенням рівня зайнятості, доходів і рівня життя працівників сільськогосподарських підприємств. Впровадження сучасних технологій забезпечить зростання продуктивності і поліпшення умов праці. Інформаційне забезпечення є основою для вибору і реалізації оптимального стратегічного управління, що передбачає подальше розвиток інформаційних систем управління, перехід їх на якісно новий рівень.

Потрібно враховувати і недоліки, які притаманні концепціям і програмам різного профілю та рівня:

— неможливо нормалізувати ситуацію в внутрішній галузі тільки за рахунок створення концептуальних основ його розвитку;

— ускладнився процес розробки та реалізації програм, багато з них носять прогнозно-ціленаправлене значення і не є повною мірою інструментом управління.

На наш погляд, існує об'єктивна потреба в розробці та впровадженні інтеграційних процесів у внутрішньому секторі економіки одночасно зі створенням загальної програми розвитку сільськогосподарського виробництва Дніпропетровської області. Місцеві органи управління також повинні зіграти значну роль у розвитку інтеграційних процесів між малими та великими підприємствами. Сьогодні систематизовані дані про напрямки взаємодії великих і малих підприємств, їх інтегрованих структур в внутрішньому відсутні. Тим не менш, узагальнюючий якісний і вибірковий кількісний аналіз діяльності внутрішніх підприємств вказує на гостру необхідність таких заходів.

ВИСНОВКИ

Реалізація даних заходів дозволить виділити пріоритетні першочергові напрями діяльності внутрішніх підприємств, які передбачають: поліпшення фінансового стану аграрного сектору; вдосконалення фінансово-економічного механізму інноваційної діяльності; зростання сільськогосподарського виробництва (селекційно-племінна робота, поліпшення кормової бази); поліпшення матеріально-технічної бази (модернізація технологічних процесів, інтенсифікація виробництва); підвищення професійного рівня працівників галузі; стимулювання розвитку малих форм господарювання; підвищення продовольчої безпеки країни; соціальне облаштування і розвиток сільських територій; покращення здоров'я нації.

На підставі вищевикладеного правомірно зробити наступні висновки:

— в умовах ринкової економіки значною мірою зростають інформаційні потреби внутрішніх виробників, що стосуються організації та управління сільськогосподарським виробництвом;

— потрібні цілеспрямовані зусилля держави щодо забезпечення задоволення інформаційних потреб товаровиробників. До тих пір, поки не буде фундаментальних змін в ставленні держави до визначення інформа-

ційних потреб, а також до способів збору і поширення інформації, розраховувати на якісні зміни в аграрному секторі не можна;

— необхідна розробка та реалізація комплексної державної підтримки та регулювання впровадження комп'ютерних інформаційних технологій. Вона повинна забезпечувати реалізацію системи заходів з аналізу, контролю і стимулюванню їх раціональної організації.

Основними цілями обраних напрямів будуть створення умов для підвищення конкурентоспроможності та ефективності внутрішніх підприємств, покращення умов для розвитку сільських територій, підвищення рівня життя населення, альтернативна підтримка продовольчої безпеки країни.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / Ансофф І. — М.: Економіка, 1989 — 358 с.
2. Герасимчук В. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / Герасимчук В. — К.: Вища школа, 2006. — 158 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 254 с.
4. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: моногр. / А. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
5. Порожня В.М. Стратегічне управління: навч. посіб. / Порожня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 224 с.
6. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. — К.: Основи, 2007 — 298 с.
7. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. — Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 496 с.

References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategichne upravlinnya, [Strategic management], Ekonomika, Moscow, Russian, p.358.
2. Gerasimchuk, V. (2006), Rozvutok pidpruemstva: diagnostuka, strategiya, efectuvnist', [Enterprise development: diagnosis, strategy, efficiency], Vusha shkola, Kyiv, Ukraine, p. 158.
3. Karloff, B. (1991), Delovaya strategiya [Business strategy], Ekonomika, Moscow, Russian, p. 254.
4. Nalivaiko, A. (2001), Teoriya strategii pidpruemstva. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku: monografiya [The theory of corporate strategies. Current state and prospects of development: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine, p. 227.
5. Porohnya, V.M. Bezzemel'na, T.O. Kravchenko, T.A. (2012), Strategichne upravlinnya: Navchal'nyi posibnik [Strategic management], Centr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, p. 224.
6. Porter, M. (2007), Strategiya konkurencii [Competitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine, p. 298.
7. Raevneva, O.V. (2006), Upravlinnya rozvutkom pidpruemstva: metodologiya, mehanizm, modeli: monografiya [The enterprise development management: methodology, mechanism, model: monograph], Kharkov, Ukraine, p. 496.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2014 р.