

**Наталія Валеріївна ТЕРЕНТ'ЄВА**

аспірантка,  
кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет  
E-mail: terenteva\_nataliya@ukr.net

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Терент'єва, Н. В. Аналіз ефективності методів оцінки управління збутовою діяльністю підприємств машинобудування Запорізької області [Текст] / Наталія Валеріївна Терент'єва // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 4. – С. 280-288. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*У статті проаналізовані методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств машинобудування Запорізької області. Розкрито особливості використання витратного підходу. Проаналізовано взаємозв'язок оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства з використанням витратного підходу та прибутку підприємства. Проведено експертне опитування аналізу методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств машинобудування Запорізької області. Встановлено, що на момент дослідження більшість загальноприйнятих методів визначення ефективності збутової діяльності не відповідає вимогам фахівців щодо визначення ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** ефективність; збутова діяльність; метод; оцінка; витратний підхід; ресурсний підхід; експертна оцінка; ранжування.

**Nataliia Valeriivna TEREENTIEVA**

PhD Student,  
Department of Personnel Management and Marketing,  
Zaporizhzhya National University  
E-mail: terenteva\_nataliya@ukr.net

## **ANALYSIS OF EFFICIENCY OF METHODS OF ASSESSMENTS OF SALES ACTIVITY MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF THE ZAPORIZHZHYA REGION**

### **Abstract**

*The article analyses the methods for efficiency evaluation of sales activities management of the engineering enterprises of the Zaporizhzhya region. The peculiarity of the use of cost approach is disclosed. It is analysed the relationship between estimation of the management efficiency of enterprise sales activity with the use of cost approach and profit of the enterprise. The expert survey is carried out on the basis of analysis of methods for assessing the efficiency of management of sales activities of engineering enterprises in Zaporizhzhya Oblast. It has been established that nowadays most of the generally accepted methods for determining the efficiency of sales activities do not meet the requirements of specialists as for the effectiveness of sales activities of machine-building enterprises in the Zaporizhzhya region.*

**Keywords:** efficiency; sales activity; method; rating; cost approach; resource approach; expert evaluation; ranking.

**JEL classification:** M3

---

### **Вступ**

Попередні результати аналізу оцінки ефективності управління збутовою діяльністю дозволили встановити, що підприємства машинобудівної промисловості Запорізької області останнім часом

знаходяться під впливом низки негативних факторів зовнішнього середовища, що зумовлює наявність кризових явищ у діяльності більшості підприємств та значно ускладнює їх збутову діяльність.

Найбільш значні негативні наслідки для машинобудівних підприємств Запорізької області мають зовнішньоекономічні та політичні фактори, оскільки основні ресурсотвірні підприємства машинобудівної галузі Запорізької області мають значні вади територіальної структури збуту, які в умовах приєднання України до задіяних світовою спільнотою санкцій щодо обмеження агресії Російської Федерації значно підвищують збутові ризики машинобудівних підприємств та зумовлюють необхідність розробки та впровадження сучасних ефективних заходів з оптимізації оцінки ефективності збутової діяльності.

За цих умов особливого значення набуває своєчасне виявлення недостатньої ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств для проведення заходів з її оптимізації, що потребує використання сучасних комплексних науково обґрунтованих методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю. При цьому слід взяти до уваги, що негативний вплив зовнішнього середовища значно ускладнює оцінку ефективності управління, оскільки обмежує використання тих чи інших методів як через наявність кризових явищ безпосередньо на підприємствах, так і через необхідність проводити заходи з оцінки та оптимізації збутової діяльності в умовах невизначеності.

### Мета статті

Метою статті є проведення теоретичних і практичних засад якості оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У процесі опрацювання теоретичних і методологічних засад управління збутовою діяльністю машинобудівної промисловості, були виявлені три основні групи методів, які використовуються для аналізу ефективності збутової діяльності: методи порівняння, формально-логічні методи та економіко-математичні методи. Кожен з цих методів має певні переваги, але отримання найбільш об'єктивної інформації щодо ефективності збутової діяльності машинобудівних забезпечується одночасним використанням декількох методів або окремих елементів методів з метою формування комплексної оцінки ефективності збутової діяльності.

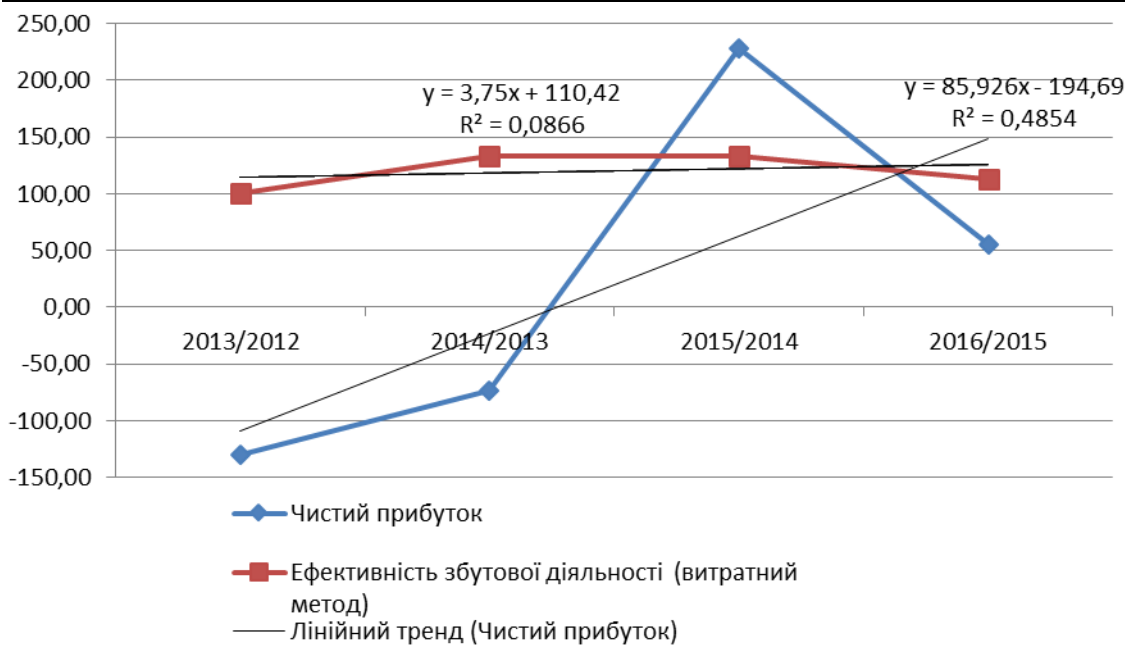
Крім того, як показав аналіз теоретичних джерел, якість оцінки ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств значною мірою залежить від вибору ресурсного чи витратного підходу. Історично в українській економіці найчастіше використовується витратний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств, за якого ефективність збутової діяльності підприємства визначається співвідношенням витрат на збут та обсягів реалізованої продукції. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням витратного підходу надана у таблиці 1.

**Таблиця 1. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням витратного підходу**

Машинобудівні підприємства	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхил. абс. 2016 р./ 2012 р.	Відхил. відн. 2016 р./ 2012 р.
АТ «Мотор Січ»	0,09	0,09	0,12	0,16	0,18	0,09	200,00
ПАТ «ЗТР»	0,06	0,08	0,11	0,1	0,09	0,03	150,00
ПАТ «Запоріжжкран»	0,07	0,04	0,04	0,05	0,03	-0,04	42,86
Середня регіональна оцінка	0,07	0,07	0,09	0,1	0,1	0,03	142,86

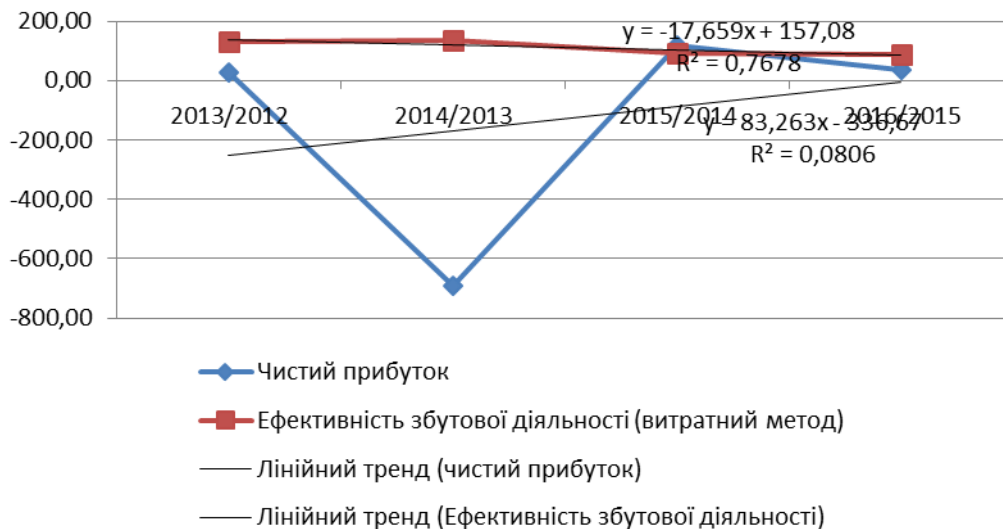
Таким чином, оцінка ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області з використанням витратного підходу дозволяє встановити динаміку витрат на збутову діяльність відносно загальної виручки підприємства, але не дозволяє оцінити кінцевої ефективності збутової діяльності, тобто впливу збутової діяльності на головну мету підприємства – отримання прибутку.

Для уточнення взаємозв'язку оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства з використанням витратного підходу та прибутку підприємства проаналізуємо динаміку даного показника та динаміку прибутку досліджуваних підприємств за 2012-2016 роки. Динаміка оцінки ефективності збутової діяльності та прибутку АТ «Мотор Січ» надана на рисунку 1.



**Рис. 1. Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку АТ «Мотор Січ» в 2012-2016 рр. (у % до показника попереднього року)**

Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку ПАТ «ЗТР» надана на рисунку 2.

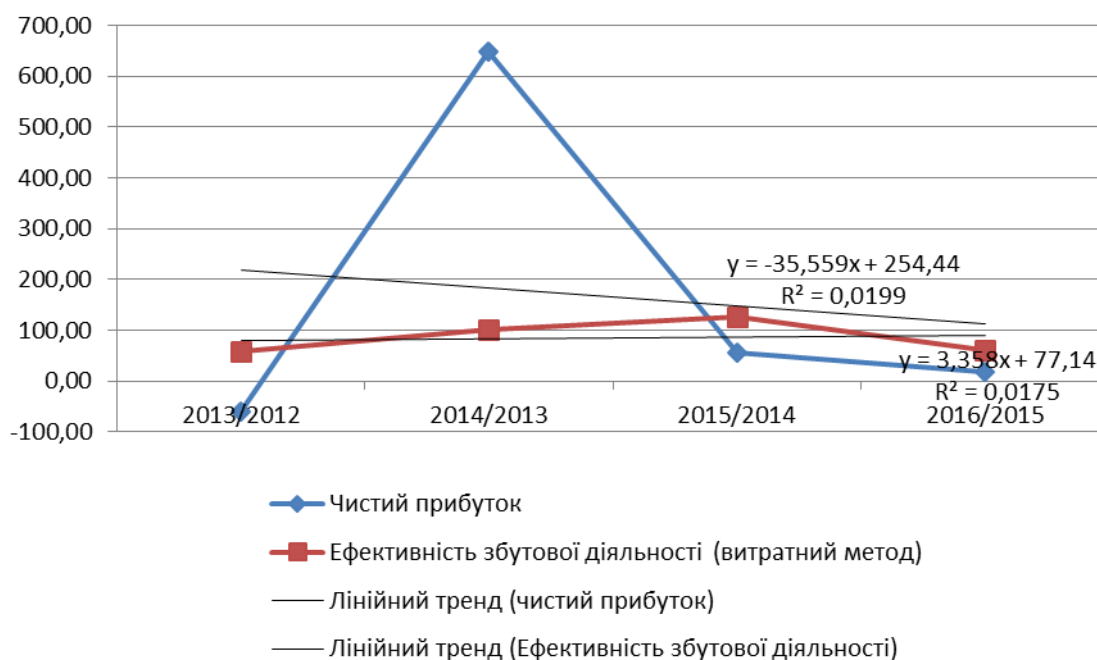


**Рис. 2. Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку ПАТ «ЗТР» у 2012-2016 рр. (у % до показника попереднього року)**

Динаміка оцінки ефективності збутової діяльності та прибутку ПАТ «Запоріжжкран» зображена на рисунку 3.

Аналіз динаміки оцінки ефективності збутової діяльності та динаміки прибутку АТ «Мотор Січ» у 2012-2016 рр., ПАТ «ЗТР», ПАТ «Запоріжжкран» не дозволив виявити певних закономірностей щодо впливу змін витрат на збут на динаміку чистого прибутку підприємства, що свідчить про недостатню ефективність цього методу на досліджуваному етапі розвитку підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що використання найбільш поширеного в українській економіці витратного підходу для оцінки ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області недоцільне, оскільки в наявних умовах не відображає реальної ефективності збутової діяльності.



**Рис. 3. Динаміка оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та прибутку ПАТ «ЗТР» у 2012-2016 рр. (у % до показника попереднього року)**

На нашу думку, використання витратного підходу може бути доцільним переважно за умов сталого розвитку підприємства, але в умовах дії значної кількості негативних факторів зовнішнього середовища, а тим більш за умов кризових явищ на рівні окремих підприємств, використання витратного підходу недоцільне. Це твердження збігається з думкою вітчизняних дослідників, у т. ч. А. Ж. Сакун, І. А. Абрамовича та ін.

Для визначення доцільності використання інших методів оцінки ефективності збутової діяльності в умовах сьогодення розвитку машинобудівного комплексу Запорізької області скористаємося методом експертного опитування. Слід зазначити, що використання для визначення доцільності використання найбільш розповсюджених методів оцінки ефективності збутової діяльності експертного опитування за умови залучення як експертів фахівців, добре знайомих з галузевою та регіональною специфікою, дозволяє значно підвищити ефективність оцінки в умовах дії значної кількості невизначених факторів.

Аналіз доцільності використання сучасних методів оцінки ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області проведено за допомогою бальної оцінки. У процесі дослідження кожному запропонованому методу експертом виставлялася оцінка від 1 до 5 балів, при цьому бальні оцінки інтерпретувалися через наступні значення:

- оцінка «5 балів» – метод, максимально прийнятний для певного підприємства (галузі, регіону), що забезпечує максимальну достовірність прогнозування;
- оцінка «4 бали» – метод, прийнятний для певного підприємства (галузі, регіону), що забезпечує достатню достовірність прогнозування;
- оцінка «3 бали» – метод, який може бути використаний для певного підприємства (галузі, регіону), однак можливі значущі похибки;
- оцінка «2 бали» – метод, небажаний для певного підприємства (галузі, регіону), достовірність дуже сумнівна;
- оцінка «1 бал» – метод, максимально неприйнятний для оцінки ефективності збутової діяльності певного підприємства (галузі, регіону) в існуючих економічних умовах.

Відповідно до цілей та задач дослідження, експертне опитування було проведено у формі неструктурованого інтерв'ю з опорним опитувальним листом.

У ролі експертів були залучені фахівці Запорізької торгівельно-промислової палати, департаменту промисловості та розвитку інфраструктури Запорізької державної обласної адміністрації, департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької державної обласної адміністрації, викладачі економічного факультету Запорізького національного університету, викладачі факультету економіки та менеджменту Запорізької державної інженерної академії. Опитування проводилося анонімно. У ході нашого дослідження було залучено 10 експертів.

Під час експертного опитування було здійснено оцінювання десяти найбільш розповсюджених в

Україні методів оцінки ефективності збутової діяльності як витратного, так і ресурсного підходів, з точки зору прийнятності даних методів для оцінки ефективності збутової діяльності підприємств машинобудівної промисловості Запорізької області в сучасних умовах.

За результатами дослідження теоретичних та методичних засад оцінювання ефективності збутової діяльності промислових підприємств, для оцінки були обрані методи та показники, наведені у таблиці 2.

**Таблиця 2. Методи та показники, що досліджуються на доцільність використання для оцінки ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області**

Метод	Показник	Шифр
Ресурсний підхід		
Використання робочої праці	обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат робочої сили	01
	прибуток на одиницю витрат робочої сили	02
Використання виробничих фондів	обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат виробничих фондів	03
	прибуток на одиницю витрат виробничих фондів	04
Використання фінансових коштів	обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат фінансових коштів	05
	прибуток на одиницю витрат фінансових коштів	06
Витратний підхід		
Витрати на збутову діяльність	обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут	07
	витрати на збут на одиницю реалізованої продукції	08

Усього для оцінювання було обрано 8 показників ресурсного та витратного підходів.

Під час проведення опитування було отримано 10 опитувальних листів, усі 10 опитувальних листів були визнані дійсними. Результати експертного опитування надані у таблиці 3.

**Таблиця 3. Результати експертного опитування щодо доцільності використання найбільш розповсюджених методів оцінки ефективності збутової діяльності для машинобудівних підприємств Запорізької області**

Експерт	Метод (показник)							
	01	02	03	04	05	06	07	08
1	3	2	4	3	4	3	2	2
2	3	2	3	3	4	3	3	2
3	3	2	3	3	4	3	2	2
4	4	2	3	3	3	3	2	2
5	3	2	3	3	3	3	2	2
6	3	3	3	3	4	3	2	2
7	3	2	3	3	4	3	2	3
8	3	2	3	3	4	3	2	2
9	3	2	3	3	4	3	2	3
10	3	2	3	2	4	4	2	2

Для оцінки узгодженості експертної думки використаємо коефіцієнт конкордації Кендалла ( $W$ ) (формула 1):

$$W = \frac{12S}{m^2 \times (n^2 - n)} \quad (1)$$

де  $m$  – число експертів у групі,

$n$  – число факторів,

$S$  – сума квадратів різниць рангів (відхилень від середнього).

При цьому сума квадратів різниць рангів ( $S$ ) визначається за формулою 2:

$$S = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m R_{ij})^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{ij})^2}{n} \quad (2)$$

де  $m$  – число експертів у групі,

$n$  – число факторів,

$S$  – сума квадратів різниць рангів (відхилень від середнього).

Порівняння отриманого результату з нормативними показниками дозволяє визначити узгодженість експертної думки, і, як наслідок, – репрезентативність отриманих у результаті опитування даних.

За формулою 2 згідно з даними, наданими у таблиці 3:

$$S = (31-45)^2 + (21-45)^2 + (31-45)^2 + (29-45)^2 + (38-45)^2 + (31-45)^2 + (21-45)^2 + (22-45)^2 = 2574$$

Звідки випливає, що

$$W = \frac{12 \times 2574}{10^2 \times (8^2 - 8)} = 0,61$$

Значення коефіцієнта 0,61 знаходиться в інтервалі  $0,6 \leq W \leq 0,8$ , отже, узгодженість експертної думки сильна, отримані результати можуть бути використані для подальшого дослідження.

Ваговий коефіцієнт ( $B$ ) кожного показника був розрахований за формулою 3:

$$B = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} \quad (3)$$

де  $X_1$  – оцінка 1-го експерта;

$X_2$  – оцінка 2-го експерта;

$X_3$  – оцінка 3-го експерта;

$X_n$  – оцінка  $n$ -го експерта;

$n$  – кількість експертів, залучених до участі в дослідженні.

Результати визначення вагового коефіцієнту основних методів та показників ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області надані у таблиці 4.

**Таблиця 4. Результати визначення вагового коефіцієнта основних методів та показників ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області**

Метод (показник)	Експерт										Ваговий коефіцієнт
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,1
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2,1
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,9
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,8
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,1
7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,1
8	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2,2

Таким чином, у ході дослідження були обчислені вагові показники, які дозволяють оцінити прийнятність тих чи інших методів для оцінки ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області.

Для подальшого аналізу проведемо ранжування методів та показників відповідно до вагового коефіцієнта. Результати ранжування основних методів оцінки ефективності збутової діяльності для машинобудівних підприємств Запорізької області надані у таблиці 5.

**Таблиця 5. Результати ранжування основних методів оцінки ефективності збутової діяльності для машинобудівних підприємств Запорізької області**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ваговий коефіцієнт	Група
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,8	Б
1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,1	В
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,1	В
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3,1	В
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,9	В
8	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2,2	Г
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2,1	Г
7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,1	Г

Як показали результати ранжування методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області, до першої групи (А) методів, які є максимально прийнятними для певного підприємства (галузі, регіону) і забезпечують максимальну достовірність прогнозування (оцінка близько 5 балів), експертами не був віднесений жоден досліджуваний метод.

До другої групи (Б) методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області, що прийнятні для певного підприємства (галузі, регіону) і забезпечують достатню достовірність прогнозування (оцінка близько 4 балів), експертами був віднесений лише один показник – обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат фінансових коштів ( $B_1=3,8$ ).

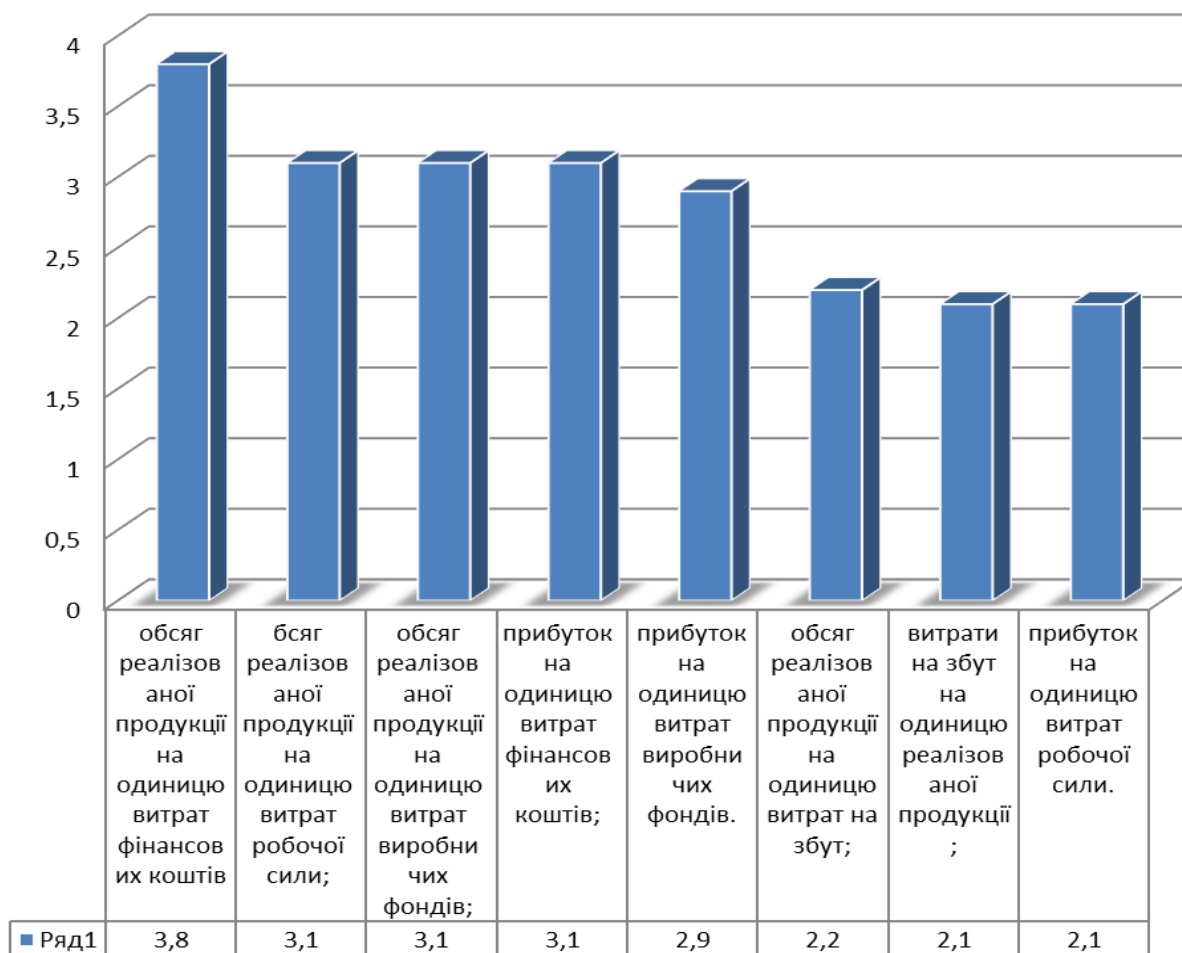
До третьої групи (В) методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області, які можуть бути використані для певного підприємства (галузі, регіону), однак у сучасних умовах можуть мати значущі похибки (оцінка близько 3 балів), експертами були віднесені наступні показники:

- обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат робочої сили;
- обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат виробничих фондів;
- прибуток на одиницю витрат фінансових коштів;
- прибуток на одиницю витрат виробничих фондів.

Ще три досліджуваних методи були віднесені експертами до четвертої групи (Г) – методів, небажаних для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств (галузі, регіону), з дуже сумнівною достовірністю (оцінка близько 2 балів):

- обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут;
- витрати на збут на одиницю реалізованої продукції;
- прибуток на одиницю витрат робочої сили.

Графічна інтерпретація результатів ранжування відображена на рис. 4.



**Рис. 4. Графічна інтерпретація результатів ранжування основних методів визначення ефективності управління збутовою діяльністю**

Таким чином, проведений шляхом експертного опитування аналіз методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств машинобудування Запорізької області дозволив встановити, що на момент дослідження більшість загальноприйнятих методів визначення ефективності збутової діяльності не відповідає вимогам фахівців в сучасних умовах. Лише один показник – обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат фінансових коштів, був визнаний експертами прийнятним для певного підприємства (галузі, регіону) та здатним забезпечити достатню достовірність подальшого прогнозування. Крім того, як показали результати дослідження, така думка експертів є досить узгодженою, оскільки значення коефіцієнта Кендалла ( $W=0,61$ ) лежить у межах від 0,6 до 0,8, що вказує на сильну узгодженість експертної думки, що підтверджує недостатню ефективність загальноприйнятих методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області та вимагає негайних розробок заходів щодо удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Найбільш значні негативні наслідки для машинобудівних підприємств Запорізької області мають зовнішньоекономічні та політичні фактори, оскільки основні ресурсотвірні підприємства машинобудівної галузі Запорізької області мають значні вади територіальної структури збуту, які в умовах приєднання України до задіяних світовою спільнотою санкцій щодо обмеження агресії Російської Федерації значно підвищують збутові ризики машинобудівних підприємств та зумовлюють необхідність розробки та впровадження сучасних ефективних заходів з оптимізації оцінки ефективності збутової діяльності.

Як показали результати дослідження збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області, більшість досліджуваних підприємств має значні вади регіональної структури збуту, а ПАТ «Запоріжкран» та ПАТ «ЗТР» демонструють ознаки кризових явищ та в умовах високої вірогідності настання негативних наслідків потребують розробки заходів з підвищення ефективності управління збутовою діяльністю, що значною мірою актуалізує проблему оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, тому в нашій роботі надані результати проведення оцінки доцільності використання основних методів визначення ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств області.

Дослідження було проведене методом експертного опитування та показало, що найбільш розповсюджені на момент дослідження методи переважно не здатні цілком задовольнити вимоги фахівців щодо якості та достовірності оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області в сучасних умовах.

Проведене ранжирування показало, що до методів, максимально прийнятних для даного підприємства (галузі, регіону) і здатних забезпечити максимальну достовірність прогнозування, експертами не був віднесений жоден досліджуваний метод, до методів, прийнятних для певного підприємства (галузі, регіону) і здатних забезпечити достатню достовірність прогнозування, експертами був віднесений лише один показник. 50 % досліджених методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю в сучасних умовах розвитку машинобудування Запорізької області експерти вважають такими, що можуть бути використані для даного підприємства (галузі, регіону), однак у сучасних умовах можуть мати значущі похибки, а три досліджуваних методи взагалі віднесені експертами до методів, небажаних для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств (галузі, регіону), з дуже сумнівною достовірністю.

При цьому результати дослідження вказують, що така думка експертів є досить узгодженою, оскільки розраховане значення коефіцієнта Кендалла ( $W=0,61$ ) лежить у межах від 0,6 до 0,8, що вказує на сильну узгодженість експертної думки, та підтверджує гіпотезу відносно недостатньої точності та достовірності найбільш розповсюджених методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області. При цьому використання для оцінки методів експертного опитування за умови залучення в якості експертів фахівців, добре обізнаних у галузевій та регіональній специфіці машинобудівної промисловості, дозволяє значно підвищити якість оцінки ефективності управління збутовою діяльністю та отримати дані для подальшого удосконалення методичних підходів щодо оцінки ефективності управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області.

Таким чином, для забезпечення розвитку машинобудівних підприємств Запорізької області необхідно значно удосконалити методологічні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю.

### **Список літератури**

1. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ» [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com>.



- 
2. Офіційний інтернет-сайт ПАТ «ЗТР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ztr.ua>.
  3. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжкран» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kran.zp.ua>.

### **References**

1. *Ofitsynyy sayt AT «Motor Sich»*. (2017). Retrieved from: <http://www.motorsich.com>.
2. *Ofitsynyy internet-sayt PAT «ZTR»*. (2017). Retrieved from: <http://ztr.ua>.
3. *Ofitsynyy sayt PAT «Zaporizhkran»*. (2017). Retrieved from: <http://www.kran.zp.ua>.

**Стаття надійшла до редакції 03.12.2017 р.**