

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.21>

УДК 658.3

М. В. Верескун,

д. е. н, професор, директор навчально-наукового інституту сучасних технологій, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9704-0652>

О. Ю. Ісаєв,

аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4112-0459>

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОУЧІНГ», ЯК ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

M. Vereskun,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Modern Technologies,

SHEI «Pryazovskyi State Technical University»

O. Isaiev,

Postgraduate student, SHEI «Pryazovskyi State Technical University»

METHODICAL APPROACH TO DEFINING THE CONCEPT OF "COACHING" AS A MANAGEMENT TECHNOLOGY

У статті досліджено сутність категорії «коучінг» з точки зору технології управління. Проведено контент-аналіз визначень цього

поняття, які надають українські та закордонні вчені та практики. Аналіз проводився по трьом напрямкам: характеристика об'єкта дослідження, його цільове призначення та інструментарій, за рахунок якого визначений об'єкт здатен досягнути поставлених цілей. Результати проведеного аналізу свідчать, що на сьогодні серед дослідників не існує одностайної думки щодо визначення поняття «коучінг», як технології підвищення ефективності управління. Закордонні та вітчизняні дослідники найчастіше визначають коучінг, як «процес» або «інтерактивний процес» та як «управлінський підхід», головною ціллю якого є «досягнення цілей» та «особистий та професійний розвиток», найбільш вживаними інструментами для цього є «питання» та «структурований діалог». Використання результатів проведеного контент-аналізу, дозволило сформулювати власне визначення коучінгу, як технології управління.

The article examines the essence of the "coaching" category from the point of view of management technology. A content analysis of the definitions of this concept provided by Ukrainian and foreign scientists and practitioners was conducted. The analysis was carried out in three directions: the characteristics of the object of research, its purpose and the tools, due to which the identified object is able to achieve its goals. The results of the analysis show that today there is no unanimous opinion among researchers regarding the definition of the concept of "coaching" as a technology for improving management efficiency. Foreign and domestic researchers most often define coaching as a "process" or "interactive process" and as a "management approach", the main goal of which is "achievement of goals" and "personal and professional development", the most used tools for this are "questions" and "structured dialogue". The lack of definition of coaching as a management technology inhibits both the development of this current scientific direction and the introduction of the latest research results into business practice. The use of the results of the content analysis allowed us to formulate our own definition of coaching as a management technology. According

to the authors, coaching is a creative activity, the process of creating a specific environment during structured communication that accelerates the pace of the client's movement to the desired goals, promotes his personal and professional development due to the maximum use of his own potential.

Several emphases have been identified in the above. First, it is emphasized that coaching, while remaining a process of creating a specific environment, is primarily a creative activity in which the coach and the client are equal co-authors. Therefore, there cannot be two identical sessions with identical results. Secondly, the main goal of coaching, as a management technology, is to speed up the client's movement towards the desired goals and to promote his personal and professional development. Thirdly, the use of the client's own potential is defined as the main tool of coaching, as a management technology.

Ключові слова: *коучінг, технологія управління, особистий і професійний розвиток, потенціал клієнта.*

Keywords: *coaching, management technology, personal and professional development, client's potential.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Хоча коучінг уже понад 30 років є частиною світової управлінської практики, в Україні це поняття залишається відносно новим. Однак у сучасних умовах динамічності та нестабільності підприємства вимушені звертатися до інноваційних методів підвищення ефективності, які дозволяють їм залишатися на плаву, навіть за обмежених ресурсів і без значних капіталовкладень. Такі виклики потребують керівників, здатних досягати цілей в умовах економії та знаходити ідеї для покращення внутрішніх процесів. Однією з технологій підвищення якості роботи менеджерів є коучінг, використання якого допомагає виявляти й розв'язувати як особистісні, так і функціональні проблеми в організації.

Сьогодні коучінг вважається однією із найпопулярніших технологій управління, що має суттєвий вплив на ефективність роботи як окремих співробітників, так і організації загалом. Проте, в науковій літературі не існує загально визнаного визначення коучінгу, як технології управління, що стримує розвиток цього актуального наукового напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Незважаючи на новизну коучінгу в Україні, у світі його професійне використання широко розповсюджене, зокрема у консалтингових компаніях, що займаються управлінським консультуванням. Основи коучінгу заклав У. Тімоті Голві у 1974 році в книзі «Внутрішня гра в теніс», визначивши коучінг як мистецтво створення середовища, що сприяє руху до цілей. Теоретичну базу науки про коучінг становлять праці таких науковців як: Едварда Стака, Майкла Р. Джейя, Роберта Ділтса, Майлза Дауні, Генрі Кімсі-Хауса, Філа Сендала, Лаури Уїтворт, Джона Уїтмора та ін. Щодо досліджень коучінгу серед вітчизняних науковців, можемо виокремити праці тренерів консалтингових груп, а саме: В. Жернового, Ю. Кравченка, О. Тищука, М. Нагара а також провідних науковців Л. Болгаріної, В. Пека, О. Щербакова І Ключко та ін.

Аналіз робіт зарубіжних та українських науковців показав, що розвиток коучінгу як технології зумовлений, перш за все, технологізацією управлінських процесів та акцентом на партнерстві й діалозі. З управлінської точки зору коучінг може бути окремим видом діяльності або стилем управління.

Слід зазначити, що досліджень вітчизняних дослідників не так багато, тому деякі питання потребують додаткового опрацювання та вирішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання):

Мета статті полягає в узагальненні науково-методичних підходів українських та закордонних дослідників до визначення наукової категорії «коучінг» та формування на основі результатів такого узагальнення власного визначення категорії «коучінг», як технології управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сьогодні в економічній літературі не існує загальноприйнятого визначення терміну «коучінг», тому доцільним буде провести дослідження цього поняття. Аналіз визначень цього терміну у працях різних авторів вказує на неоднозначність в тлумаченнях цього поняття, а тому для розкриття його економічної сутності проведемо аналіз літературних джерел (табл.1).

Таблиця 1. Визначення терміну «коучінг» в роботах закордонних та вітчизняних авторів.

№	Визначення	Джерело
Закордонні вчені та практики		
1	Коучинг — це розкриття потенціалу людини з метою максимізації її власної ефективності. Це допомога у навчанні, а не навчання	Джон Уітмор [1]
2	Коучинг — це форма партнерства між коучем і клієнтом, де коуч допомагає клієнту досягти певних цілей та особистого розвитку через структуровану розмову і запитання	Томас Леонард [2]
3	Коучинг — це творче співробітництво, яке стимулює розумовий процес клієнта та допомагає йому знайти нові шляхи досягнення бажаних результатів	Філіпп Розінскі [3]
4	Коучинг — це форма консультування та особистого розвитку, спрямована на підвищення особистісної продуктивності та досягнення конкретних цілей	Ілона Бонівелл [4]
5	Коучинг — це управлінський підхід, заснований на діалозі між коучем і клієнтом, що допомагає останньому краще зрозуміти власні завдання та перспективи розвитку	Дуглас С. Рід [5]
6	Коучинг полягає у створенні середовища, в якому особа може ефективно навчатися, розвиватися і досягати власних цілей	Майлз Дауні [6]
7	Коучинг — це процес, який спрямований на звільнення внутрішнього потенціалу людини через запитання та активне слухання	Тім Галвей [7]
8	Коучинг — це інтерактивний процес, який допомагає людині створити ясність в своїх цілях, планах дій та прийнятті рішень	Грехем Лі [8]
9	Коучинг полягає у спільній роботі клієнта та коуча, щоб клієнт зміг усвідомити свої ресурси і знайти рішення проблем	Джулія Стерн [9]
10	Коучинг — це підтримка особи у досягненні професійних та особистісних цілей через структурований діалог і професійне наставництво	Ерік Парслоу [10]
11	Коучинг – це "партнерство з клієнтами в процесі, який сприяє їхньому професійному і особистісному зростанню	International Coaching Federation (ICF) [11]

№	Визначення	Джерело
Вітчизняні вчені та практики		
12	Коучинг — це процес, у якому коуч допомагає клієнту досягти його особистих або професійних цілей, фокусуючись на розвитку потенціалу клієнта та прийнятті ефективних рішень	Л. Болгаріна [12]
13	Коучинг — це метод управління, спрямований на підтримку особистісного та професійного розвитку через створення умов для активної самостійної роботи клієнта	В. Пека [13]
14	Коучинг — це інтерактивний процес, який сприяє покращенню результативності індивіда або групи за допомогою запитань, підтримки та зворотного зв'язку	О. Жосан [14]
15	Коучинг — це сучасний підхід до управління, який орієнтований на розвиток особистих та професійних здібностей працівників через створення умов для саморозвитку	О. Костецька [15]
16	Коучинг є методикою, що дозволяє людині самостійно знаходити вирішення проблем через процес осмислення власних ресурсів та потенціалу	Ю. Драгнева [16]
17	Коучинг — це система взаємодії коуча з клієнтом, в якій коуч допомагає клієнту розкрити свій потенціал і досягти поставлених цілей через питання та зворотний зв'язок	Г. Ковальчук [17]
18	Коучинг — це новий підхід до управління та мотивації, який базується на ідеї саморозвитку через структурований діалог між коучем та клієнтом	О. Щербаков [18]
19	Коучинг — це процес, що допомагає людині знаходити власні ресурси для досягнення поставлених цілей шляхом мотивації та стимулювання до дій	І. Клочко [19]
20	Коучинг — це підхід до управління, що базується на діалозі, у якому коуч допомагає співрозмовнику краще зрозуміти свої завдання і шляхи досягнення	О. Хомякова [20]
21	Коучинг — це інтерактивний метод, що сприяє індивідуальному розвитку та підвищенню продуктивності праці через структуроване ставлення запитань та отримання відповідей	В. Тітова [21]

Для систематизації наведених визначень використовуємо контент-аналіз (табл. 2-4). Слід зазначити, що контент-аналіз будемо проводити про трьом напрямкам, відповідно до методики формулювання наукових визначень: характеристика об'єкта дослідження, його цільове призначення і інструментарій, за рахунок якого означений об'єкт здатен досягнути поставлених цілей.

Таблиця 2. Матриця контент-аналізу терміну «коучінг» за напрямком «характеристика об'єкта дослідження».

Автор		Характерні ознаки										
		Процес / Інтерактивний процес	Підтримка особи	Форма партнерства	Творче співробітництво	Форма консультування	Управлінський підхід	Створення середовища	Система взаємодії коуча з клієнтом	Метод управління	Методика	Інтерактивний метод
1	Т. Голвей	*										
2	Дж. Уітмор	*										
3	Е. Парслоу		*									
4	Т. Леонард			*								
5	Ф. Розінскі				*							
6	І. Бонівел					*						
7	Д.С. Рід						*					
8	М. Дауні							*				
9	Г. Лі	*										
10	Дж. Стерн								*			
11	ICF	*										
12	Л. Болгаріна	*										
13	Г. Ковальчук							*				
14	В. Пека									*		
15	О. Хомякова						*					
16	О. Щербаков						*					
17	О. Жосан	*										
18	О. Костецька						*					
19	Ю. Драгнева										*	
20	І. Клочко	*										
21	В. Тітова											*
		7	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1

Як видно з наведених даних, закордонні та вітчизняні дослідники найчастіше визначають коучінг, як «процес» або «інтерактивний процес» та як «управлінський підхід». Слід відзначити, що це дещо різні підходи до характеристики такого об'єкта дослідження, як коучінг. В першому випадку коучінг розглядається як самостійний процес, в другому – як частина процесу управління підприємством. Обидва підходи мають право на існування, але в нашому дослідженні ми дотримуємось першого підходу, розглядаючи коучінг, як окремий, самостійний процес.

Таблиця 3. Матриця контент-аналізу терміну «коучінг» за напрямком «цільове призначення об'єкту дослідження».

Автор		Характерні ознаки										
		Звільнення внутрішнього потенціалу	Максимізація власної ефективності	Досягнення цілей	Особистий та професійний розвиток	Нові шляхи досягнення бажаних результатів	Краще розуміння власних завдань та перспектив розвитку	Ефективне навчання	Створення ясності в цілях, планах дій та прийнятті рішень	Усвідомити свої ресурси та знайти рішення проблем	Сприяння професійному та особистому зростанню	Самостійне знаходження вирішення проблем
1	Т. Голвей	*										
2	Дж. Уїтмор		*									
3	Е. Парслоу			*								
4	Т. Леонард			*	*							
5	Ф. Розінскі					*						
6	І. Бонівел		*	*								
7	Д.С. Рід						*					
8	М. Дауні			*	*			*				
9	Г. Лі								*			
10	Дж. Стерн									*		
11	ICF										*	
12	Л. Болгаріна			*								
13	Г. Ковальчук	*		*								
14	В. Пека				*							
15	О. Хомякова						*					
16	О. Щербаков				*							
17	О. Жосан		*									
18	О. Костецька				*							
19	Ю. Драгнєва											*
20	І. Клочко			*					*			
21	В. Тітова		*		*							
		2	3	7	6	1	2	1	1	2	1	1

Проведені дослідження свідчать, що більшість дослідників сходиться на думці, що головною ціллю коучінг є «досягнення цілей» та «особистий та професійний розвиток».

Таблиця 4. Матриця контент-аналізу терміну «коучінг» за напрямком «інструментарій, за рахунок якого означений об'єкт здатен досягнути поставлених цілей».

Автор		Характерні ознаки												
		Питання	Активне слухання	Допомога в навчання	Структурований діалог	Професійне наставництво	Стимулювання розумового процесу	Партнерство	Розвиток потенціалу	Прийняття ефективних рішень	Зворотній зв'язок	Створення умов для активної самостійної роботи	Підтримка	Знаходження власних ресурсів
1	Т. Голвей	*	*											
2	Дж. Уйтмор			*										
3	Е. Парслоу				*	*								
4	Т. Леонард	*			*									
5	Ф. Розінські						*							
6	Д.С. Рід				*									
7	ICF							*						
8	Л. Болгаріна								*	*				
9	Г. Ковальчук	*								*				
10	В. Пека										*			
11	О. Хомякова				*									
12	О. Щербаков				*									
13	О. Жосан	*								*		*		
14	О. Костецька										*			
15	Ю. Драгнева							*						
16	І. Ключко													*
17	В. Тітова	*												
		5	1	1	5	1	1	1	2	1	2	2	1	1

Аналізуючи наведені дані, слід відзначити, що не всі дослідники в своїх визначеннях наводять інструментарій, за рахунок якого об'єкт дослідження здатний досягти визначених цілей. З тих, хто в своїх визначеннях наводить таку характеристику, найбільш вживаними інструментами є «питання» та «структурований діалог».

Слід відзначити, що жодне з наведених визначень, на нашу думку, повною мірою не дає чіткого визначення поняття «коучінг», як технології

управління. Тому, використання результатів проведеного контент-аналізу, дозволило нам сформулювати власне визначення коучінгу.

Коучінг – творча діяльність, процес створення під час структурованого спілкування специфічного середовища, яке пришвидшує шлях клієнта до бажаних цілей, сприяє його навчанню, особистому і професійному розвитку за рахунок максимального використання його власного потенціалу.

Погоджуючись із більшістю закордонних і вітчизняних дослідників в тому, що коучінг є самостійним процесом, вважаємо за необхідне підкреслити наступне. Оскільки в процесі коучінгової взаємодії у клієнта народжуються нові ідеї і концепції, а вирішення одного і того ж запиту з різними коучами може призвести до різних результатів, то ми вважаємо, що коучінговий процес одночасно є творчою діяльністю. Основними інструментами цієї діяльності є структуроване спілкування, що формує специфічне середовище, яке сприяє максимально ефективному використанню власного потенціалу клієнта. При цьому основними цілями коучінгової взаємодії є пришвидшення темпів руху клієнта до його власних цілей, а також його навчання, особистісний та професійний розвиток.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

По результатах проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- розглянутий термін є дуже багатоаспектною категорією, тому кожен дослідник, наводячи своє визначення, звертає увагу на ті аспекти, які найбільшим чином відповідають цілям його дослідження;
- зарубіжні та вітчизняні дослідники найчастіше визначають коучінг як «процес» або «інтерактивний процес» та як «управлінський підхід», основною метою якого є «досягнення цілей» та «особистісний та професійний розвиток», найбільш використовувані інструменти для це «питання» і «структурований діалог»;
- коучінг – це творча діяльність, процес створення під час структурованого спілкування певного середовища, що прискорює темп

руху клієнта до бажаних цілей, сприяє його навчанню, особистісному та професійному розвитку за рахунок максимального використання власного потенціалу.

- у наведеному визначенні слід підкреслити кілька акцентів. По-перше, наголошується, що коучінг, залишаючись процесом створення специфічного середовища, є насамперед творчою діяльністю, в якій коуч і клієнт є рівноправними співавторами. Тому не може бути двох однакових сеансів з однаковими результатами. По-друге, головна мета коучінгу, як управлінської технології, — прискорити рух клієнта до бажаних цілей, сприяти його навчанню, особистісному та професійному розвитку. По-третє, основним інструментом коучінгу, як технології менеджменту, визначено використання власного потенціалу клієнта.

Методи впровадження коучінгу в практику управління, як окремої технології та формування системи кількісних і якісних показників, що допоможуть оцінити ефективність її використання, є перспективними напрямками подальших досліджень.

Література

1. Whitmore J. Coaching for Performance. Nicholas Brealey Publishing, 1992. 192 с.
2. Leonard T. J. The Portable Coach: 28 Sure-Fire Strategies for Business and Personal Success. Scribner, 1998. 336 с.
3. Rosinski P. Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate, and Professional Differences. Nicholas Brealey Publishing, 2003. 288 с.
4. Boniwell I. Positive Psychology in a Nutshell: The Science of Happiness. McGraw-Hill, 2006. 216 с.
5. Rid D. S. The Manager as Coach. Harvard Business Review, 2009. № 2. P. 24 – 32.

6. Downey M. *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. Texere Publishing, 2003. 256 с.
7. Gallwey W. T. *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*. Random House, 1974. 160 с.
8. Lee G. *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*. CIPD Publishing, 2003. 288 с.
9. Starn J. *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. Pearson Education, 2002. 336 с.
10. Parsloe E., Melville M. *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. Kogan Page, 1995. 208 с.
11. ICF Global, (2020). *ICF Definition of Coaching*. Retrieved from ICF's official documentation.
12. Болгаріна Л. В. Коучинг як технологія професійного розвитку менеджера. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. С. 187-191.
13. Пека В. О. Коучинг як ефективний інструмент розвитку персоналу на підприємствах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. №6. С. 114-117.
14. Жосан О. В. Коучинг у системі управління розвитком персоналу підприємств. *Економіка та держава*. 2016. №4. С. 75-78.
15. Костецька О. М. Коучинг як інструмент мотивації персоналу в умовах кризових ситуацій на підприємствах. *Наукові записки НаУКМА*. 2017. Т. 194. №3. С. 123-128.
16. Драгнева Ю. М. Психологічні аспекти коучингу в освітньому середовищі. *Психологія і суспільство*. 2018. №1. С. 49-54.
17. Ковальчук Г. І. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку управлінських кадрів. *Інноваційна економіка*. 2012. №2. С. 59-64.
18. Щербаков О. В. Коучинг в управлінні: нові тенденції та підходи в розвитку лідерства. *Український журнал економіки та менеджменту*. 2015. №8. С. 72-77.

19. Ключко І. М. Коучинг, як інструмент розвитку професійної компетентності. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2019. №10. С. 85-90.
20. Хомякова О. В. Роль коучингу в розвитку сучасних управлінських компетенцій. *Бізнес Інформ*. 2014. №9. С. 106-111.
21. Тітова В. С. Коучинг як сучасний метод розвитку персоналу підприємства. *Стратегічне управління підприємство*. 2020. №2. С. 132-137.

References

1. Whitmore, J. (1992), *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, London, UK.
2. Leonard T. J. (1998), *The Portable Coach: 28 Sure-Fire Strategies for Business and Personal Success*, Scribner, New York, US.
3. Rosinski P. (2003), *Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate, and Professional Differences*, Nicholas Brealey Publishing, London, UK.
4. Boniwell I. (2006), *Positive Psychology in a Nutshell: The Science of Happiness*, McGraw-Hill, Maidenhead, UK.
5. Rid D. S. (2009), "The Manager as Coach", *Harvard Business Review*, vol. 2, pp. 24-32.
6. Downey M. (2003), *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*, Texere Publishing, London, UK.
7. Gallwey W. T. (1974), *The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*, Random House, New York, US.
8. Lee G. (2003), *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance*, CIPD Publishing, London, UK.
9. Starn J. (2002), *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*, Pearson Education, Harlow, UK.
10. Parsloe E. and Melville M. (1995), *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*, Kogan Page, London, UK.

11. ICF Global, (2020). *ICF Definition of Coaching*. Retrieved from ICF's official documentation.
12. Bolharina, L. V. (2010), "Coaching as a technology of professional development of a manager", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 5, pp. 187-191.
13. Peka, V. O. (2013), "Coaching as an effective tool for personnel development at enterprises", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 6, pp. 114-117.
14. Zhosan, O. V. (2016), "Coaching in the personnel development management system of enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 75-78.
15. Kostets'ka, O. M. (2017), "Coaching as a tool for motivating personnel in crisis situations at enterprises", *Naukovi zapysky NaUKMA*, T. 194, vol. 3, pp. 123-128.
16. Drahnieva, Yu. M. (2018), "Psychological aspects of coaching in an educational environment", *Psykhologhiia i suspil'stvo*, vol. 1, pp. 49-54.
17. Koval'chuk, H. I. (2012), "Coaching as an innovative tool for the development of management personnel", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 2, pp. 59-64.
18. Scherbakov O. V. (2015), "Coaching in management: new trends and approaches in leadership development", *Ukrains'kyj zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu*, 2015, vol. 8, pp. 72-77.
19. Klochko, I. M. (2019), "Coaching as a tool for developing professional competence", *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu*, vol. 10, pp. 85-90.
20. Khomiakova, O. V. (2014), "The role of coaching in the development of modern management competencies", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 106-111.
21. Titova, V. S. (2020), "Coaching as a modern method of company personnel development", *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom*, vol. 2, pp. 132-137.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2024 р.