Радько Сергей Григорьевич. Совершенствование системы формирования и управления трудовым потенциалом на предприятиях легкой промышленности : диссертация ... кандидата технических наук : 08.00.28.- Москва, 2000.- 196 с.: ил. РГБ ОД, 61 00-5/2306-8

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Современное состояние системы формирования и управления трудовым потенциалом9**

1.1. Взаимосвязь целей предприятия с использованием его трудового потенциала 9

1.2. Управление трудовым потенциалом в процессе достижения целей предприятия 19

1.3. Особенности системного подхода к построению модели трудового потенциала 27

Выводы по Главе 1 «г\*,,.., 39

**Глава 2. Влияние изменений во внутренней среде предприятия на систему управления трудовым потенциалом 40**

2.1. Анализ динамики компонентов трудового потенциала 40

2.2. Особенности применения функционально-стоимостного анализа в системе управления трудовым потенциалом 74

2.3. Анализ рисков в системе формирования и управления трудовым потенциалом и их оценка 100

2.4. Влияние изменений в структуре трудового потенциала предприятия на систему его управления 122

Выводы по Главе 2 131

**Глава 3. Разработка информационной модели построения и использования трудового потенциала 133**

3.1. Разработка и построение функциональной модели управления трудовым потенциалом 133

3.2. Информационные связи в системе трудового потенциала, качественный анализ принятия решений 139

3.3. Основные направления выбора системы показателей компонентов трудового потенциала на предприятии 150

Выводы по Главе 3

Общие выводы по работе 165

Список используемой литературы

* [Управление трудовым потенциалом в процессе достижения целей предприятия](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/sovershenstvovanie-sistemy-formirovanija-i-upravlenija-trudovym-potencialom-na.html#3296511)
* [Особенности применения функционально-стоимостного анализа в системе управления трудовым потенциалом](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/sovershenstvovanie-sistemy-formirovanija-i-upravlenija-trudovym-potencialom-na.html#3296512)
* [Влияние изменений в структуре трудового потенциала предприятия на систему его управления](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/sovershenstvovanie-sistemy-formirovanija-i-upravlenija-trudovym-potencialom-na.html#3296513)
* [Информационные связи в системе трудового потенциала, качественный анализ принятия решений](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/sovershenstvovanie-sistemy-formirovanija-i-upravlenija-trudovym-potencialom-na.html#3296514)

**Введение к работе**

В современных условиях функционирования предприятий легкой промышленности основой их экономической деятельности является рынок труда. Он отражает всю сложность тенденций в изменении динамики занятости, имеет постоянно текущую и меняющуюся форму. Анализ функционирования рынка труда, механизмы его работы, их теоретическое обоснование имеют большое значение для нахождения оптимальных путей использования трудовых ресурсов.

В процессе управления персоналом основные вопросы, касающиеся управления трудовыми ресурсами и трудовым потенциалом, заключаются в разработке и проведении кадровой политики, оплате и стимулировании труда, групповом управлении, социально-психологических аспектах управления.

Трудовые ресурсы предприятия определяются как количественными показателями, так и качественными характеристиками работников. Следовательно, блок статистической и социально-экономической информации занимает одно из важнейших мест в программе управления персоналом. Анализ этой информации необходим для выявления картины, сложившейся в социально-трудовой сфере предприятия.

В современных условиях в число критических факторов экономического цикла выдвигается эффективное управление человеческими ресурсами. Основной задачей управления данными ресурсами является наиболее полное использование работников в соответствии с целями предприятия.

Уравновешивание интересов различных групп сотрудников стабилизирует положение предприятия в социальном отношении. Нивелирование негативных социальных проявлений на всех ступенях иерархической структуры предприятия ведет к улучшению общей атмосферы отношений и положительно влияет на общее состояние дел предприятия, что способствует достижению его главной цели. В силу сказанного руководству предприятий приходится

осуществлять специальные меры по вовлечению всех участников социально-трудовых отношений в процесс достижения основной цели организации.

Одной из основных задач, решаемых на предприятии, является анализ ситуации, сложившейся в социально-трудовой сфере предприятия, и разработка программы управления его трудовыми ресурсами.

Поиск оптимальной системы управления различными группами работников, позволяющей эффективно использовать и совершенствовать трудовой потенциал, является одной из важных проблем в достижении конечной цели производственной деятельности.

В публикациях, посвященных трудовому потенциалу, дается его обобщенная характеристика без учета особенностей внутренней структуры и степени влияния на достижение целей предприятия.

**Целью исследования**является разработка методологических основ управления трудовым потенциалом, направленных на повышение эффективности использования и управления им с ориентацией на различные цели предприятия, а также практических рекомендаций по формированию трудового потенциала на основе системного изучения теоретических аспектов данной проблемы и практики функционирования предприятий легкой промышленности.

**Объектом исследования**является трудовой потенциал работников предприятий легкой промышленности.

**Методы проведения исследования:**

Методологической базой исследования является системный подход, реализуемый в принципах и задачах управления персоналом на основе комплекса статистических, математических, экономических и логических приемов, используемых при разработке конкретных методик по анализу трудового потенциала. В качестве методологического средства системного подхода при исследовании трудового потенциала использован системный анализ. Разработка методик анализа трудового потенциала осуществлялась с

использованием методов математического анализа и моделирования, функционально-стоимостного анализа. В процессе выполнения работы широко использовались методы логического анализа и математической статистики. В качестве программного средства для реализации методов использован инструмент анализа, встроенный в MS EXCEL 97, которые позволяют решать множество задач статистического и экономического характера посредством построения необходимого алгоритма в среде MS EXCEL 97.

Для достижения поставленной цели исследования решены следующие задачи:

обобщены существующие методы формирования и использования производственного трудового потенциала;

построена формализованная модель трудового потенциала, позволяющая эффективно управлять им и прогнозировать его развитие на ближайшую и отдаленную перспективу с целью достижения намеченных задач;

разработан способ формирования трудового потенциала определенного уровня качества, соответствующий выбранным в процессе исследования критериям;

установлены логические и математические зависимости между производственными целями и трудовым потенциалом;

определены возможности сохранения трудового потенциала на ближайшую и отдаленную перспективу при его невостребованности в настоящее время, а также в условиях неопределенности;

выработаны способы принятия оптимальных управленческих решений на базе представления характера взаимосвязей в структуре трудового потенциала.

**Информационной базой исследования**послужили данные бухгалтерского учета, статистической отчетности, результаты экспертных опросов рабочих, руководителей и специалистов предприятий легкой промышленности, данные, аккумулированные в промежуточных управленческих структурах и в отделах, занимающихся маркетинговыми исследованиями и экономическим анализом.

**Научная новизна**исследования заключается в:

обосновании проблем, касающихся категории трудового потенциала и определении путей их решения;

построении системной формальной модели процесса функционирования трудового потенциала;

разработке метода анализа на основе использования коэффициентов соответствия, отражающих тенденции в системе трудового потенциала;

модификации метода функционально-стоимостного анализа трудового потенциала, базирующегося на классических положения функционально-стоимостного анализа;

разработке метода анализа рисков в системе трудового потенциала, основанном на классификации рисков по признакам, отражающим цели предприятия;

разработке методики анализа степени влияния изменений в структуре трудового потенциала предприятия на систему его управления, основанную на анализе экономической тенденции и адаптивных методах прогнозирования;

разработке и построении функциональной модели, отражающей последовательность изменений системы с помощью матрицы циклического состояния;

разработке и построении информационной модели с отражением блоков статистической информации, предназначенных для использования в процессе управления трудовым потенциалом и принятия оптимальных управленческих решений.

**Практическая значимость**заключается в построении методики анализа трудового потенциала, позволяющей оптимизировать управление с целью достижения максимального производственного эффекта, отражаемого увеличением прибыли или сохранением наиболее ценного трудового потенциала. Разработана модель прогнозирования тенденций развития трудового потенциала. Разработан алгоритм анализа трудового потенциала

предприятия. Методика доведена до практических рекомендаций по управлению трудовым потенциалом на предприятии и принята к внедрению в практическую деятельность ЗАО "Фенланд Таннс". Совместное использование разработанной методики и модели прогнозирования может служить основой для выбора оптимальных управленческих решений, касающихся формирования трудового потенциала предприятия.

Результаты исследования докладывались и обсуждались на Всероссийской научно-методической конференции по развитию систем общего и непрерывного профессионального образования по специальностям легкой промышленности, посвященной 850-летию основного основания Москвы, 27-30 января 1997г. в МГАЛП, на Всероссийской научно-технической конференции "Современные технологии и оборудование текстильной промышленности" 24 ноября 1998г. в МГТА имени А.Н.Косыгина, на Международной научно-технической конференции "Актуальные проблемы науки, техники и экономики легкой промышленности" 20 апреля 2000г. в МГУДТ.

**Публикации.**Основные результаты выполненных исследований опубликованы в шести печатных работах.

**Структура и объем работы.**

Диссертация состоит из введения, 3 глав, общих выводов по работе, списка использованной литературы, включающего 108 наименований. Объем диссертации составляет 196 страниц машинописного текста и включает 17 рисунков, 62 таблицы, 7 приложений.

## Управление трудовым потенциалом в процессе достижения целей предприятия

Анализ и организация эффективного использования трудового потенциала предприятия является частью системы управления трудовым потенциалом. Управление трудовым потенциалом предполагает:

достижение соответствия качественных и количественных характеристик трудового потенциала целям и задачам организации;

совершенствование ТП в процессе анализа, планирования и прогнозирования показателей, характеризующих степень достижения целей организации.

Трудность управления ТП заключается в том, что при его анализе и оценке используются как количественные, так и качественные характеристики. Если здоровье, образование, возраст, стаж работы на предприятии, профессионализм, творческий потенциал можно выразить количественно, то симпатии, удовлетворенность работой, конфликтность, стремление к труду -скорее качественные величины. Однако необходимо отметить, что и качественные, и количественные величины различаются по степени интенсивности и влияния на результаты производственной деятельности, для чего в работе была определена структура трудового потенциала. В работе принимается следующее определение структуры ТП: Структура трудового потенциала организации представляет собой соотношение компонентов, отражающих различные демографические, социальные, функциональные, профессиональные и иные характеристики групп работников. Таким образом, структура трудового потенциала характеризует соотношение качественных и количественных составляющих, относящихся к способностям и качествам людей в сфере трудовой деятельности. В процессе исследования предполагалось, что компоненты трудового потенциала относятся к отдельному человеку или группе людей,

обладающих теми или иными качествами в контексте взаимодействия с производственной деятельностью.

Понятие управления трудовым потенциалом объемнее управления персоналом организации. В целом формулируются следующие функции системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. При исследовании трудового потенциала предполагалось, что организация обладает необходимым трудовым потенциалом, но необходимо выявлять его взаимосвязи с текущими результативными показателями предприятия, а так же пути использования трудового потенциала в будущей деятельности. Это означает, что основными направлениями решения проблемы совершенствования трудового потенциала являются: I. Поиск и формирование необходимого ТП; П. Анализ и использование возможностей уже существующего ТП.

Существуют определенные принципы управления персоналом в организации [3]. Так как управление трудовым потенциалом и персоналом не одно и тоже, в процессе исследования сформулированы основные принципы построения системы управления трудовым потенциалом (табл. 2).

Реализация этих принципов предполагает установление взаимосвязей между различными показателями использования трудового потенциала предприятия и характеристиками состояния внешних и внутренних факторов, разработку моделей, раскрывающих связь между конечными результатами производства и степенью использования относительно ограниченных трудовых ресурсов.

Выявление подобных связей в условиях нестабильной макроэкономической ситуации, неопределенности перспектив экономики, существенного падения объемов производства осложнено тем, что многие предприятия легкой промышленности стремятся сохранить кадровый состав при значительном сокращении оплаты труда и без учета его вклада в конечные результаты деятельности. Возникает проблема поиска новых мотиваций к труду и формирования оптимального трудового потенциала, использующего эти мотивации.

Ориентированная на использование приведенных в табл. 2 принципов схема формирования и управления трудовым потенциалом на предприятии представлена на рис. 3.

Для реализации предложенной на рис. 3 схемы формирования и управления трудовым потенциалом основное внимание в исследовании было акцентировано на решение следующих основных задач:

обобщение существующих методов формирования и организации использования производственного трудового потенциала;

построение формализованной модели управления трудовым потенциалом, позволяющей эффективно управлять им и прогнозировать его развитие на ближайшую и отдаленную перспективу с целью достижения намеченных целей;

разработка способа формирования трудового потенциала определенного уровня качества, соответствующего выбранным в процессе исследования критериям;

установление логических, математических, статистических зависимостей между производственными целями и ТП;

определение возможностей сохранения трудового потенциала на ближайшую и отдаленную перспективу при его невостребованности в настоящее время, а так же в условиях неопределенности;

определение степени влияния количественных и качественных характеристик трудового потенциала на результаты производственной деятельности и ее цели;

выработка способов принятия оптимальных управленческих решений на базе представления характера взаимосвязей в структуре трудового потенциала.

## Особенности применения функционально-стоимостного анализа в системе управления трудовым потенциалом

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) требует выполнения определенных правил исследования, принятых при использовании данного метода. В первую очередь необходимо иметь объект ФСА в увязке максимально возможного количества правил, принятых в системе ФСА. Для определения степени возможности достижения целей производственной деятельности посредством управления ТП вводится понятие функций. Для этого объекту исследования дана характеристика в терминах и определениях функционально-стоимостного анализа [34]. Объект ФСА - трудовой потенциал. Элементы объекта ФСА - компоненты трудового потенциала. Жизненный цикл объекта - определяется в соответствии с целями СЭС. Функция в системе трудового потенциала - отражение взаимосвязи отдельного компонента и целей предприятия.

Главная функция - функция трудового потенциала, обеспечивающая основное направление деятельности СЭС.

Основная функция - внутренняя функция трудового потенциала, обеспечивающая условия для выполнения его основного направления деятельности, а также осуществления внешних функций.

Необходимая (полезная) функция - внешняя (внутренняя) функция, обеспечивающая достижение целей системы трудового потенциала.

В данном исследовании главная функция отражает цели предприятия: либо максимизация прибыли, либо сохранение трудового потенциала.

Если в случае первой главной функции цель ясно определена, то во втором случае получаем, что функцией трудового потенциала является сохранение самого себя, что подразумевает достаточно высокую степень неопределенности. Неопределенность означает, что требуется учитывать значительное количество факторов, анализ которых сопряжен с большими сложностями. Значит, требуется выделение основных функций каждого компонента и соотнесение их с целями предприятия и интересами носителя трудового потенциала. В качестве основных функций трудового потенциала приняты функции компонентов, обеспечивающие условия для достижения целей. Используя методику ФСА, можно выделить наиболее существенные для целей системы компоненты и их функции, оценить их значимость, определить оптимальный количественный и качественный состав. Выделенные функции позволят оценить величины затрат на их осуществление с учетом значимости и цели.

На основе методики ФСА сформулированы правила выявления основных функций применительно к трудовому потенциалу.

I. Если главная функция трудового потенциала не осуществима с помощью выявленного набора основных функций - это значит, что в этом наборе недостает одной или нескольких функций.

П. Если главная функция трудового потенциала может быть осуществлена без какой-либо функции из этого набора - это значит, что данная функция является вспомогательной.

Для проведения сравнительного анализа компонентов необходимо выявление условий функционирования предприятия, увязанных с каждым компонентом. По данным предприятия, компонент здоровье оказывает значительное влияние на снижение прибыли предприятия из-за потерь, вызванных заболеваниями работников. Отсутствие развитой системы медицинского обслуживания лишает возможности предприятие изменить положение дел. Наличие подобной системы поможет решить проблему.

В процессе исследования были определены основные функции трудового потенциала и разработана сводная таблица, представляющая набор основных функций трудового потенциала по каждому компоненту (табл. 33). По разработанному набору основных функций возможно выбрать условия и предпринять действия, наиболее приемлемые с точки зрения достижения целей предприятия и соответствующие его экономическому потенциалу. При этом соблюдались следующие условия:

1. Обязательное наличие в группе экспертов как независимых представителей, так и руководителей подразделений предприятия;

2. Учет мнения по каждому компоненту представителей того подразделения, на котором в первую очередь аккумулируются сведения (здоровье - отдел кадров и здравпункт; образование - отдел кадров и начальники цехов; творческий потенциал - работники, отвечающие за учет рационализаторских предложений и начальники цехов); 3. Недостижимые функции в анализ не включаются.

## Влияние изменений в структуре трудового потенциала предприятия на систему его управления

В 493 случаях (главная диагональ таблицы 50) наблюдается совпадение между уровнем образования специалистов и выполняемыми ими обязанностей, что составляет 44,57% от общего количества специалистов. Частота несовпадения ниже этой диагонали составляет 66 (5,97%) случаев, то есть специалисты выполняют работу выше своей квалификации.

Возможно появление некачественной готовой продукции в случае, когда данные специалисты задействованы непосредственно в производстве, что приведет к риску появления нереализованной продукции. Вероятно появление некачественных управленческих решений, если данные специалисты принадлежат к руководящему составу, последствия чего вообще трудно предсказуемы. При снижении их заработной платы применительно к уровню образования увеличивается риск появления некачественной продукции вследствие несоответствия выполняемых работ и ее оплаты и возможная потеря специалистов по этой же причине.

Частота несовпадения выше этой диагонали составляет 547 случай (49,46%), что указывает на несоответствие уровня сложности выполняемых работ и уровня образования специалистов. В этом случае специалисты выполняют работу ниже уровня своего образования.

В данном случае возможно увеличение их заработной платы применительно к уровню образования, но тогда вероятно удорожание готовой продукции и в связи с этим риск появления нереализованной продукции. Если же оплачивать труд в соответствии с фактически выполняемыми обязанностями, появится риск неудовлетворенности специалистами своей работы и их возможная потеря. Значительная величина несовпадений свидетельствует о высоком риске. Введем коэффициент соответствия образовательного уровня, определяемый по формуле: КОВР- (34) где: К0БР - коэффициент соответствия образовательного уровня; Ns - численность работников, по которым наблюдается несовпадение уровня образования и выполняемыми ими обязанностей, чел.; N - общая численность работников, чел..

Расчетное значение коэффициента соответствия образовательного уровня 0,55. В идеальном варианте его величина должна быть равна 1. Таким образом, наблюдаются значительные диспропорции в организационной структуре соответствия специалистов по образовательному уровню. Значительное число специалистов выполняет обязанности ниже своего уровня образования. Существует риск появления невостребованной продукции и риск потери ТП вследствие несоответствия работ и уровня образования. В то же время возможно использование дополнительных возможностей по снижению риска при условии К0Б - 1.

Соотношение образовательных разрядов работников и разрядов работ назовем коэффициентом соответствия образовательно-разрядного уровня. КОБУ == (35) гу где: К0БУ - коэффициент соответствия образовательно-разрядного уровня; гЬ - средний разряд работника; гу - средний разряд выполняемых работ. Значения среднего разряда работников и среднего разряда работ равны 2,64 и 2,21 соответственно.

По формуле (35) значение коэффициента соответствия образовательно-разрядного уровня равно 1Д 9. Так как необходимо определить риск невостребованной продукции, интерес представляет величина коэффициента соответствия. Чем ближе коэффициент соответствия к единице, тем меньше риск невостребованной продукции. Размер несоответствия является разницей между величиной коэффициента разрядности и единицей. В данном случае находим: 1 - 1Д9 = -0,19. Величина размера несоответствия достаточно велика, что свидетельствует о наличии риска невостребованной продукции вследствие выполнения работниками работ ниже своего уровня образования, о чем свидетельствует знак (-). Несмотря на то, что величина ФОТ близка к оптимальной, дополнительный риск по причине несоответствия образовательных разрядов работников и разрядов работ свидетельствует о необходимости улучшения организации работ и приведении в соответствие уровня работ и образовательного уровня работников. Тот же факт свидетельствует о высоком уровне риска при цели "сохранение ТП", так как увеличивается вероятность ухода носителей трудового потенциала при условии нахождения работы, соответствующей уровню образования и ФОТ.

Выбор коэффициента соответствия для расчетов из предложенных К0БР, К0БУ, К0 определяется целями анализа. Каждый из коэффициентов отражает определенный уровень риска и при анализе учитывались все их значения.

Трудовой потенциал представляет комплекс взаимосвязанных величин (компонентов и характеризующих их показателей). Отклонения величин от любого значения на заданный момент времени имеют взаимосвязь с отклонениями иных компонентов. По каждому компоненту возможен выбор величины, представляющей наибольший интерес для качественного анализа отклонений от ее значения. В экономических исследованиях большое значение имеют знаки отклонений исследуемых переменных от какой-либо величины, например, от предыдущего значения ряда, нулевого значения, любого заданного числа, представляющие различное содержание. Подобную величину будем называть критической.

## Информационные связи в системе трудового потенциала, качественный анализ принятия решений

Проблемы получения и переработки информации имеют основное значение для анализа трудовых отношений внутри предприятия. Без полноценной информационной картины трудового потенциала как сложной социально-экономической системы процесс создания системной модели трудового потенциала и эффективной системы его формирования и управления не получит своего логического завершения.

Целью настоящего этапа исследования является построение информационной модели ТП, отражающей особенности информационных потоков, предназначенных для качественного принятия решения по управлению трудовым потенциалом и его анализа. Информационная модель представляет организованную совокупность информации о состоянии и функционировании объекта управления и внешней среды. Информационная модель является источником информации, на основании которой формируется образ реального состояния объекта управления, проводятся анализ и оценка сложившейся ситуации, принимаются решения, планируются управляющие воздействия и оцениваются результаты их реализации.

Проблемой, проявляющейся в процессе анализа ТП, является определение типа информации, которую необходимо собирать и обрабатывать. Существующие на сегодняшний день предложения в этой области мало пригодны для практической деятельности и больше являются разработками общеметодологического характера [2], [4], [8], [35], [36]. Проблема информации вытекает из ключевой проблемы отсутствия методов измерения трудового потенциала и критериев его оценки (см. 1.2.). Информационная модель послужит базисом принятия решений о возможности проведения анализа ТП конкретного предприятия.

Введем понятие - информационный база ТП, под которой будем понимать объем информации, относящийся к ТП, который имеется на предприятии и перерабатывается на нем в течении определенного отрезка времени. При этом, чем выше качественные и количественные характеристики перерабатываемой информации, тем реальнее достижение цели.

Излишнее количество получаемой информации может привести к недостатку времени на ее обработку, неполному анализу массивов поступающей информации и неверно принятым решениям в управлении. Для получения достоверной картины состояния ТП и его максимально полного согласования с целями предприятия необходим постоянный сбор необходимого количества касающейся его информации и ее анализ. Сбой на любом этапе означает потерю времени и упущенные возможности реализации целей.

Быстрое совершенствование информационных технологий определяет необходимость постоянного качественного изменения способов и времени обработки информации. Если целью является максимизация прибыли, то основные массивы информации аккумулируются в управляющем органе (ген. директор и его заместители), если целью является сохранение трудового потенциала, то приоритет отдается промежуточным организационным структурам (производственные отделы). Направление информационных потоков регулируется управленческим звеном, которое определяет способы сбора, анализа и хранения собираемой и обрабатываемой информации. Способы сбора и хранения информации широко освещены в научной и учебной литературе по управлению персоналом [2], [10].

В процессе исследования выявлены основные этапы сбора и обработки информации, необходимой для анализа трудового потенциала: Первый этап - сбор необходимой информации, относимой к компонентам ТП и их показателям. Второй этап - анализ полученных данных с точки зрения их информативности. Третий этап - выделение информации, приоритетной с точки зрения согласования с целями предприятия и их достижения. Четвертый этап - анализ ТП и сопоставление возможности его управления в соответствии с целями системы. Пятый этап - оценка и сопоставление полученной и использованной информации конечным целям системы.

В соответствии с теорией информации выделяется полезная информация, бесполезная информация и дезинформация [22]. Применительно к ТП полезная информация будет соответствовать достижению целей предприятия, бесполезная никаким образом на них не воздействовать, дезинформация им препятствовать. Для разделения информации был проведен анализ существующего ТП и выделение его основных составляющих (компонетов) средствами ФСА, методов сравнений, оптимизационных методов. Параллельно с выделением приоритетной информации осуществлен выбор показателей и критериев, характеризующих ее свойства.

После выделения приоритетных компонентов и выбора характеризующих их показателей принималось решение, в какой степени они согласуются с целями предприятия, необходимы ли изменения качественного или количественного уровня компонентов в соответствии с целями предприятия или достаточно существующего состояния ТП.