

УДК 005.52:[005.596.6+005.33]

DOI: DOI: 10.31891/2307-5740-2018-266-1-144-148

КОВАЛЬЧУК Т. М.,

ВЕРГУН А. І.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

У статті досліджено організаційні аспекти економічного аналізу. Обґрунтовано необхідність інноваційних змін для підвищення ефективності організації економічного аналізу та визначено роль людського капіталу в цих змінах. Розглянуто можливості постійних інноваційних організаційних змін шляхом підвищення якості людського капіталу через навчання аналітиків.

Ключові слова: організація економічного аналізу, інновації, людський капітал.

KOVALCHUK T.,

VERHUN A.

Chernivtsi National University named after Yuriy Fedkovych

HUMAN CAPITAL AS A FACTOR OF INNOVATION CHANGES IN THE BUSINESS ANALYSIS ORGANIZATION

Since the organization is a planned and implemented purposeful, intellectual and material process of establishing relationships, dependencies, the construction of forms and procedures, then for a rational organization of business analysis it is necessary to consider its compliance with the enterprise management system. In accordance with the theory of organization it is proposed to consider the organization of analysis how: the phenomenon (objectively required management sphere, which is reflected in the process of business analysis), the process (the process of implementing analytical function, set of actions) and the object (a group of analysts whose activities are intentionally coordinated to achieve the general purpose). The purpose of the article is to justify the role of human capital in the innovative changes of the organization of business analysis. Changes in the organization of business analysis are inevitable. They represent controlled events that an organization (as a group of analysts whose activities are deliberately coordinated to achieve a common goal) can provide, or - uncontrolled events, as a consequence of ineffective management. It has been established that organizational changes have two components: content (what has changed) and process (how it has changed). The determining factor for the comprehensive positive changes in the organization of business analysis is the availability of specialists with innovative knowledge and skills. The main element of the process of innovation development is a creative person, and its human capital becomes the main resource of innovation activity on the basis of generating new knowledge. Improving the quality of human capital is a base for innovation development, achieving high competitiveness. Consequently, the basis for constant innovation changes in the organization of business analysis is the improvement of the quality of human capital through continuous training of analysts.

Keywords: organization of business analysis, innovation, human capital.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сьогодні більшість підприємств функціонує в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції, інтернаціоналізації і глобалізації попиту і пропозиції, інформаційних, технічних і технологічних інновацій. Проте питанням адаптації організаційної і функціональної структур підприємства до цих явищ приділяється недостатня увага, що породжує проблему «структурно-функціональної непорядкованості».

Ця проблема, на думку дослідників, проявляється в розриві зв'язків між базовими структуроутворюючими елементами підприємства: цілями, завданнями, економічними умовами, техніко-технологічним базисом, функціонально-поведінковим укладом тощо. Неузгодженість засад діяльності підприємства тягне за собою проблему нерационального використання ресурсів, виникнення конфліктних ситуацій у різних функціональних сферах організації, економічні спади і банкрутство.

Для надання процесам певної спрямованості та отримання бажаних результатів необхідно свідомо впливати на них, тобто управляти ними. Створення системи управління підприємства, яка б своєчасно відповідала на кожний такий вплив належною протидією, потребує реалізації її аналітичної функції. Ефективна організація економічного аналізу є важливим засобом формування економічної поведінки суб'єктів, свідомого впливу на досліджувані об'єкти з метою надання їм визначеної спрямованості та одержання бажаних результатів.

Головними вимогами до організації економічного аналізу є: повна відповідність системі управління підприємством (гнучкість, адаптивність і швидка реакція на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища), забезпечення якості комунікацій, ефективне рішення конкретних задач розподілу, спеціалізації, і кооперації праці. Для цього організація аналізу має забезпечити більшу різноманітність та швидкодію програм, що відповідає можливій різноманітності впливу середовищ на систему, що керується. Такий стан забезпечується за умови інноваційних змін в організації економічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень. Сучасна теорія організації ґрунтується на здобутках таких вчених, як Л. Берталанфі, М. Вебер, Т. Катарбинський, І. Пленге, В. Ріттер, А. Файоль, Д. Холдейн, Ф. Хакен та інші.

Праці цих та багатьох інших дослідників дозволили виділити та обґрунтувати теорію організації в якості фундаментальної галузі знань, визначити її місце і роль в системі сучасних наук.

Фундаментальний вклад у формування і розвиток системного представлення теорії організації внесли праці вчених: І. Ансоффа, Р. Р. Блейка, М. Вебера, Г. Л. Гантта, Ф. Б. Гілбрета, П. Ф. Друкера, Р. Лайкерта, М. Х. Мескона, Д. С. Норта, У. Дж. Оучі, Т. Парсонса, Г. А. Саймона, Ф. У. Тейлора, А. Файоля та інших. Ці дослідження стали ефективним підґрунтям для розробки і побудови сучасних організаційних концепцій.

Значний внесок у розвиток організації економічного аналізу зробили М. І. Баканов, В. М. Івахненко, І. І. Каракоз, Н. А. Кашаєв, Є. В. Мних, В. В. Сопко, В. В. Осмиловський, Г. В. Савицький, В. К. Савчук, В. І. Самборський, В. І. Стражев, М. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремет, С. І. Шкарабан та ін.

Розгляд еволюції теоретичних підходів до окремих аспектів організації економічного аналізу дозволяє не тільки оцінити внесок різних шкіл, і окремих дослідників, але й отримати уявлення про основні складові її реструктуризації на сучасному етапі та визначити логіку власного дослідження. Вирішення проблем ефективної організації аналітичної роботи потребує широкого залучення знань суміжних наук (теорії організації, теорії мотивації робітників, психології поведінки, юриспруденції). Проблеми організації розглядалися в межах економічної теорії, де розвивалася теорія поведінки фірми, проте основний розвиток теорія організації одержала уже після виділення науки про управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак недостатньо дослідженими є питання впливу людського капіталу на ефективність організації економічного аналізу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі людського капіталу в інноваційних змінах організації економічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Наукове трактування сутності та змісту організації процесів і систем дає теорія організації. Термін «організація» в науці та практиці визначається як матеріальний та інтелектуальний процес і як система, що об'єктивно склалася, суб'єктивно створена в результаті даного процесу.

Важливим підґрунтям розробки теорії організації економічного аналізу є наукова ідентифікація і формалізація поняття «організація», формулювання і використання чітких наукових уявлень про сутність і зміст організації процесів і систем.

Термін «організація» походить від латинського *organizo* – разом, стрункий вигляд – об'єднання людей для досягнення спільних цілей [1].

У найзагальнішому, прагматичному сприйнятті та використанні термін «організація» забезпечує відображення звичайних уявлень про форми, структури, послідовності та конструкції побудови будь-яких матеріальних і інтелектуальних, об'єктивних і суб'єктивних, а в реальному світі – змішаних процесів і систем [4]. У свідомості людини організація асоціюється з важливими формами і образами, через які люди щоденно і безпосередньо сприймають оточуючий світ, оцінюють його і впливають на нього. Організація має безпосереднє відношення до формування, функціонування, розвитку, відображення і представлення всього, що так або інакше оточує людину і безпосередньо становить його життєдіяльність. Разом з тим, прибічники прагматичного підходу до визначення поняття організації досить переконливо обґрунтовують прикладне розуміння і прояв її сутності. З цих позицій, організація неминуче набуває і розвиває своє практичне значення перш за все як інструмент побудови цілеспрямованого процесу трудової діяльності людини [5].

Із наведеного обґрунтування і використання терміну «організація», що склався в науці і практиці можна достовірно та послідовно визначити її як матеріальний та інтелектуальний процес і як систему, що об'єктивно складається і суб'єктивно створюється в результаті даного процесу.

Організацію найчастіше розглядають як процес або явище. Організація як процес – це «сукупність дій, що зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле, утворення життєздатної стійкої системи; внутрішню впорядкованість, взаємодію відносно незалежних частин цілого, зумовлену його побудовою» [6]. Організація – діяльність з впорядкування набору елементів в часі і просторі, приведення елементів у систему. Саме встановлення кількісних, якісних, часових, просторових і інших зв'язків між окремими складовими і являє собою сутність організації як процесу. Зрозуміло, що основним суб'єктом визначення і встановлення таких зв'язків відповідно до конкретних уявлень про необхідний порядок, стає людина, яка додає до них своє суб'єктивне, інтелектуальне начало [3]. Як явище, організація – це об'єднання людей, які намагаються досягти загальної мети і діють на основі визначених принципів і правил.

Організація також розглядається як форма об'єднання людей та як система. Організація як сукупність людей – це поєднання міжособистісних і міжгрупових відносин, проте організація як система – це сукупність безособистісних зв'язків і правил, які розосереджені за рівнями ієрархії. Отже, організація як сукупність людей повинна мати механізм, за допомогою якого індивідуальні цілі працюючих мають бути спрямовані на досягнення загальної.

У процесі пошуку, нагромадження, побудови і використання системи наукових знань людина цілеспрямовано досліджує організацію того, що було створено без її участі та mimo її волі. Вона визначає і вивчає зовнішні форми, структури, властивості об'єктів оточуючого світу з позиції виявлення, формалізації і класифікації їх організації, незалежно від світогляду.

Організація – будова, влаштування чого-небудь (від фр. organisation – влаштування). Виділення і використання такого розуміння терміну «організація» спрямоване на визначення і представлення внутрішньої будови, структури, функціонально-процедурного розподілу, спеціалізації і взаємодії складових даного об'єкта. Організація – об'єкт, який має внутрішню структуру; сукупність людей, об'єднаних загальною метою, правилами та принципами взаємовідносин. У зв'язку з цим організація – це найбільш розповсюджений вид цілеспрямованої діяльності людини, який необхідним чином тією чи іншою мірою забезпечує ефективне рішення завдання, що стоїть перед ним. Все, що здійснюється людиною, так або інакше організується нею або іншими суб'єктами по відношенню до неї. У цьому змісті організація – це планований і здійснюваний цілеспрямований, інтелектуально-матеріальний процес встановлення співвідношень, зв'язків, залежностей, побудови форм і процедур [8].

Дане комплексне трактування покладене в основу теорії організації. Таке досить широке і ємне поняття служить основою для ряду інших дисциплін. Уже початковий аналіз приводить до висновку про те, що широке і різноманітне сприйняття, розуміння і використання терміну «організація» відображає найрізноманітніші явища і події. Вони можуть представляти собою як процес, так і систему, мати суб'єктивну, об'єктивну і змішану природу, проявлятися в матеріальних, інтелектуальних і змішаних формах.

Всебічне тлумачення терміну «організація» відображає його головні та реальні прояви, що є важливою основою для обґрунтування сутності організації економічного аналізу. Відповідно до теорії організації організацію економічного аналізу пропонується розглядати як явище, процес та об'єкт.

Організація економічного аналізу як явище – це об'єктивно необхідна сфера менеджменту, яка відображається через процеси економічного аналізу.

Організація економічного аналізу як процес – процес реалізації аналітичної функції управління; сукупність дій, які ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між елементами організаційної системи (що полягають у пошуку, збиранні, опрацюванні та поданні інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень).

Будь-який аналітичний процес може бути виражений окремими елементами чотирьох рівнів: етапами, процедурами, операціями, діями. Певне поєднання визначених елементів утворює процесуальну будову або технологію аналізу. Процедура складається з послідовно повторюваних операцій. З метою одержання різних проміжних або кінцевих показників аналітичного характеру, які можуть бути використані для розроблення та прийняття управлінського рішення здійснюється аналітична операція – дія над економічними показниками (або економічною інформацією). Співвідношення різних операцій продукує аналітичну інформаційну процедуру, кілька аналітичних процедур являють собою етап аналітичного процесу. [9]

Організація як об'єкт – група аналітиків, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети, що являє собою цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів і особливу єдність із зовнішнім середовищем. Для неї характерна цілеспрямованість функціонування і розвитку.

З позиції системного підходу організацію економічного аналізу слід розглядати як сукупність підсистем, елементів, які знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, яка утворює визначену цілісність, єдність і є підсистемою вищого рівня управління. При визначенні поняття системи необхідно враховувати його взаємозв'язок із поняттями цілісності, структури, зв'язку, елемента, відношення, підсистеми тощо.

Більшість авторів виділяють три види організаційних систем економічного аналізу: централізовану, децентралізовану, комбіновану (змішану). При централізованій системі у діючій організаційній структурі утворюються спеціалізований підрозділ (відділ, бюро чи група), на який покладено регламентовані функції. У децентралізованій системі спеціалізований підрозділ не виділяється, а весь комплекс аналітичних робіт розподіляється у діючій системі управління. Комбінована система являє собою різні поєднання (комбінації) двох попередніх. Для побудови організаційної системи, адекватної потребам управління вона повинна включати такі забезпечувальні підсистеми: технічну, технологічну, інформаційну тощо.

В концепції організаційного розвитку акцент робиться на людському факторі організаційної системи економічного аналізу, йде пошук шляхів збільшення ефективності діяльності людей і команд.

Організацію майбутнього передбачив І. Ансофф, він стверджує, що вона стане людиномісткою і більше, ніж будь-коли, буде залежати від людської фантазії, творчості та ініціативи. Скорочення чисельності працівників за рахунок автоматизації буде компенсоване творчим доробком головних керівників, вчених, теоретиків управління і експертів у сфері технології. Крім вказаних факторів, на зміни, що відбуваються в організаціях, суттєвий вплив має і зростаюча неузгодженість вимог зі сторони середовища, і прискорення зміни технологій, і конкуренція [2]. До того ж, розвиток науки і техніки в поєднанні з новими проблемами ведуть до розробок, які все менше пов'язані з минулим досвідом. У зв'язку з цим твердження І. Ансоффа є актуальним і для ефективної організації економічного аналізу. Воно зводиться до того, що більш короткий життєвий цикл технології і попиту перетворить стратегічне управління і стратегічний аналіз, як його важливу функцію, швидше в звичайний метод забезпечення прибутковості підприємства в майбутньому (чим швидше змінюється зовнішнє середовище, тим швидше організація повинна реагувати на ці зміни, змінюючи стратегію своєї поведінки).

Організаційні системи економічного аналізу мають постійно змінюватися, а аналітики, сприймаючи досліджувані об'єкти як системи, повинні забезпечувати їх цілісність і намічати перспективи функціонування та розвитку.

Зміни в організації економічного аналізу неминучі. Вони являють собою контрольовані події, які організація (як група аналітиків, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети) здатна забезпечити або неконтрольовані події як наслідок неефективного управління. Ігнорування потреби у змінах – дія закону самозбереження системи або прояв короткозорості керівництва підприємства. Зміни – це спосіб життя підприємства (змінюється підприємство, змінюється управління, і змінюється управління організаційними змінами). Під змінами організації економічного аналізу варто розуміти зміну будь-яких організаційних елементів та (або) їх взаємозв'язків за певний період. Організаційні зміни мають дві складові – зміст (те, що змінилося) і процес (те, як змінювалося). Аналіз змісту змін дозволяє вяснити, які характеристики організаційної системи змінилися за даний період, аналіз процесу змін дозволяє визначити спосіб проведення змін. Тому дослідження організаційних змін буде повноцінним тільки тоді, коли охоплюватиме і змістовну і процесну сторони. Якісні зміни організації економічного аналізу – це усвідомлені плановані дії з метою забезпечення постійного покращення показників функціонування спеціальних підрозділів економічного аналізу (відділ, бюро, група), в тому числі якості кадрового складу і задоволення потреб користувачів. З цією метою варто розробити всеохоплюючу, послідовну і багаторівневу стратегію, яка націлена на середньо- і довгострокові перспективи з використанням методів стимулювання творчої складової людського капіталу.

Організація економічного аналізу має відповідати змінам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Так, поява в діючій організаційній системі нових спеціалістів, які наділені інноваційними знаннями і навиками, може привести до змін організаційно-структурної будови аналізу, технології аналітичного процесу, автоматизації аналітичного процесу тощо.

Угорський економіст Б. Санто зазначав, що інновація – це потреба в безупинному розвитку і саме людина робить винахід і привносить в інноваційний процес елемент суб'єктивності, ірраціональності, який створює необхідність в принципово новому підході до інноваційного процесу [10]. Не дивлячись на те, що інноваційна діяльність суміжна з ризиками, мотив до створення інновацій дуже значний.

В реальності складно виділити єдину причину появи інновацій. Появу інновацій пов'язують із «технологічним поштовхом» [8] та «викликом попиту» [12]. На думку Г. Менша, технологічні фактори є ключовими в створенні інновацій, а джерело появи інновацій – внутрішні закономірності виробництва. К. Фрімен вважав, що саме попит є визначальним фактором у виникненні інновацій.

Лауреат Нобелівської премії з економіки (за розвиток теорії людського потенціалу) А. Сену в своїх дослідженнях використовував підхід «з точки зору можливостей» [11]. Під час створення інновацій головне значення має людський капітал. Проте в умовах інноваційної системи він вимагає постійної адаптації до швидко змінних умов зовнішнього середовища. Розвиток людського капіталу потребує відповідних інвестицій. За Т. Шульцом одним із напрямів інвестування у людський капітал є навчання персоналу [13].

Проведення запланованих і цілеспрямованих змін не повинно входити в протиріччя з традиційними формами поведінки, які склалися в організації. Навпаки, правильно сплановані та проведені інновації здатні наповнити традиції новим змістом, зробити організацію більш привабливою для співробітників, клієнтів, користувачів.

За Й. Шумпетером, інновації порушують стійкий порядок функціонування системи і прискорюють її «творче руйнування» [14]. Для переходу в стійкий стан необхідний управлінський вплив на систему за допомогою резонансного збудження, яке допоможе підштовхнути систему до прискореного виходу на один із можливих шляхів розвитку в режимі інноваційного оновлення. Перехід до інноваційного розвитку зумовлений відповідним розвитком продуктивних сил людини – суб'єкта інноваційної економіки. Головним елементом процесу інноваційного розвитку є творча людина, а її людський капітал стає головним ресурсом інноваційної діяльності на основі генерації нових знань. Підвищення якості людського капіталу – база для інноваційного розвитку, досягнення високих показників конкурентоспроможності. Необхідно створювати умови для постійного відтворення людського капіталу, це повинен бути неперервний циклічний процес.

Отже, якісно змінити структуру організаційної системи економічного аналізу здатне ефективне використання людського капіталу на основі практичного впровадження нових знань і раціонального використання результатів інноваційної діяльності. Інноваційні зміни в організаційній системі економічного аналізу, орієнтовані на управління людським капіталом, сприятимуть як підвищенню ефективності самої організації, так і користі аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективність аналітичної роботи великою мірою визначається рівнем її організації, яка розглядається як матеріальний і інтелектуальний процес. Центральне місце в цьому процесі займає людський капітал, що пов'язаний зі спроможністю людини до генерації нових знань. Організація набуває практичного значення, перш за все, як інструмент побудови цілеспрямованого процесу діяльності людини, саме творча людина є головним елементом процесу інноваційного розвитку, а її людський капітал стає головним фактором інноваційних змін організації економічного аналізу. Базою для постійних інноваційних організаційних змін є підвищення якості людського капіталу шляхом постійного навчання аналітиків.

Література

1. Менеджмент организаций / [К. П. Аветисян, А. А. Скакун, Л. Э. Жуковская, В. И. Козак]. – Одесса : ОНАС им. А.С. Попова, 2013. – 112 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб : Питер, 2009. – 344 с.
3. Антропов В. А. Теория организации / В. А. Антропов. – Екатеринбург : Изд-во УрГУПС, 2013. – 111 с.
4. Балашов А. П. Теория организации / А. П. Балашов. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 208 с.
5. Веснин В. Р. Теория организации и организационного поведения : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 507 с.
6. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2 / С. В. Мочерний (відп. ред. та ін.) – К. : Академія, 2001. – 848 с.
7. Иванова Т. Ю. Теория организации / Иванова Т. Ю., Приходько В. И. – М. : КНОРУС, 2006.
8. Менш Г. Технологический пат: инновации преодолевают депрессию / Г. Менш. – Кельн, 1975. – 190 с.
9. Мних С. В. Економічний аналіз : підруч. / Мних С. В. – Вид. 2-е, перероб. та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
10. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто ; перевод с венгер. – М. : Прогресс, 2005. – 376 с.
11. Сен А. Развитие как свобода / А. Сен ; перевод с англ. ; под ред. Нуреева. – М. : Новое издательство, 2004. – 432 с.
12. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance – London : Pinter Publishers, 1987.
13. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital / Schultz Theodore W. // The American Economic Review. – Mar., 1961. – Vol. 51. – № 1. – P. 1–17.
14. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

References

1. Menedzhment organizacij / [K. P. Avetisjan, A. A. Skakun, L. Je. Zhukovskaja, V. I. Kozak]. – Odessa : ONAS im. A.S. Popova, 2013. – 112 s.
2. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie / I. Ansoff. – SPb : Piter, 2009. – 344 s.
3. Antropov V. A. Teorija organizacii / V. A. Antropov. – Ekaterinburg : Izd-vo UrGUPS, 2013. – 111 s.
4. Balashov A. P. Teorija organizacii / A. P. Balashov. – Moskva : NIC Infra-M, 2013. – 208 s.
5. Vesnin V. R. Teorija organizacii i organizacionnogo povedenija : uchebnik / V. R. Vesnin. – M. : Prospekt, 2014. – 507 s.
6. Ekonomichna entsyklopediia : u trokh tomakh. T. 2 / S. V. Mochernyi (vidp. red. ta in.) – K. : Akademiia, 2001. – 848 s.
7. Ivanova T. Ju. Teorija organizacii / Ivanova T. Ju., Prihod'ko V. I. – M. : KNORUS, 2006.
8. Mensh G. Tehnologicheskij pat: innovacii preodolevajut depressiju / G. Mensh. – Kel'n, 1975. – 190 s.
9. Mnih S. V. Ekonomichnij analiz : pidruch. / Mnih S. V. – Vid. 2-e, pererob. ta dop. – Kiiv : Centr navchal'noї literaturi, 2005. – 472 s.
10. Santo B. Innovacija kak sredstvo jekonomicheskogo razvitija / B. Santo ; perevod s venger. – M. : Progress, 2005. – 376 s.
11. Sen A. Razvitie kak svoboda / A. Sen ; perevod s angl. ; pod red. Nureeva. – M. : Novoe izdatel'stvo, 2004. – 432 s.
12. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance – London : Pinter Publishers, 1987.
13. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital / Schultz Theodore W. // The American Economic Review. – Mar., 1961. – Vol. 51. – № 1. – P. 1–17.
14. Shumpeter J. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: issledovaniya predprinimatelskoj pribyli, kapitala, kredita i cikla konjunktury / J. Shumpeter. – M. : Progress, 1982. – 455 s.

Рецензія/Peer review : 04.01.2019

Надрукована/Printed : 05.02.2019
Рецензент: д. е. н., проф. Гончар О. І.