

Закінчення табл. 1

Розділ 5. "Трудова дисципліна"						
.....						
.....						
Розділ 6. "Компенсаційний та соціальний пакет підприємства"						
.....						
.....						
Розділ 7. "Соціальна інфраструктура підприємства"						
.....						
.....						
Розділ 8. "Ефективність використання персоналу підприємства"						
.....						
.....						

Висновки. Запропонований документ дозволить не тільки отримати всебічну характеристику соціальної складової підприємства у кількісних показниках, що буде представлена в одному документі, але й значно полегшити процес прийняття кадрових рішень керівниками підприємства та скоротити витрати часу на добір, аналіз і обробку необхідної інформації.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Уніфікація запропонованого документу для різних галузей господарювання та його впровадження у практику діяльності підприємств.

1. Скібінська З. М. Економіка та управління підприємством / З. М. Скібінська. – Л., 2005. 2. Сичова Н. В. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. В. Сичова // Вісник Київського національного торг.-економ. університету. – 2009. – № 3. 3. Боровик М. В. Формирование совокупности показателей, характеризующих социальное развитие предприятия / М. В. Боровик // Коммунальное хозяйство городов. – 2005. – Вып. № 61. 4. Водницька Н. В. Аналіз факторів, що впливають на регулювання соціально-трудова сфери підприємства / Н. В. Водницька // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Донецьк, 2007. – Вип. 31-3 (117).

Надійшла до редколегії 21.10.2010

К. Ковальська, канд. екон. наук, асист.

СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ У КОРПОРАЦІЇ

У статті досліджено сутність конфлікту інтересів у корпорації, його джерела та основні наслідки. Обґрунтовано необхідність управління конфліктами інтересів та визначено основні його інструменти.

The article deals with the problem of interest's conflict, its sources and the main consequences. The necessity of corporate conflicts' governance is grounded and the main tools of it are determined.

Постановка проблеми. Дослідження зумовлене об'єктивно існуючою необхідністю вирішення проблемних питань підвищення ефективності та результативності функціонування акціонерних товариств (АТ) в Україні. У діяльності цих підприємств є низка гострих суперечностей, зумовлених розбіжностями інтересів і стратегічного бачення напрямків та інструментів розвитку їх потенціалу між основними групами стейкхолдерів. Подолання цього протистояння можливе через свідомо побудовану систему управління конфліктами інтересів, які стали характерною ознакою функціонування АТ України й нині продовжують негативно позначатися на ефективності їх діяльності. Така система управління сприятиме використанню підприємствами основних переваг корпоративної форми організації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєві риси корпоративного підприємництва досліджені у відомих працях таких класиків світової соціально-економічної думки, як: А. Берлі, Т. Веблен, В. Зомбарт, Дж. Коммонс, Г. Мінз та ін. Добре відомі науковій громадськості результати численних досліджень українських економістів з проблематики трансформації державних підприємств у АТ. Предметом їх особливої уваги є загальні принципи та інституціональні основи функціонування пострадянських корпорацій (А. Бандурин, О. Вінник, А. Данельян, Л. Довгань, В. Євтушевський, В. Задохайло, О. Кібенко, Г. Козаченко, І. Малик, Г. Назарова, С. Пішпек, А. Черпак, З. Шершньова та ін.), а також питання конфлікту інтересів (В. Багацький, О. Воловик, О. Вінник, А. Гафтанюк, О. Мендрул, А. Педько, З. Шершньова, Н. Шуляк та ін.).

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Разом з тим, слід зазначити, що ключові для забезпечення високої ефективності АТ проблеми дослідження предметного змісту та механізмів управління конфліктами інтересів основних суб'єктів, причетних до формування та функціонування вітчизняних корпорацій, досліджені економістами недостатньо повно і ґрунтовно.

Формулювання завдань та цілей статті. Метою статті є узагальнення розглянутих у літературі теоретичних аспектів сутності конфлікту інтересів та розкриття особливостей управління конструктивно-конфліктною взаємодією інтересів основних стейкхолдерів корпорації.

Виклад основного матеріалу. В основі об'єднання капіталів власників у корпорацію лежить певний інтерес у результатах спільної діяльності, який є різним у кожній групі таких власників капіталів. Інтерес – це цілеспрямоване прагнення, потреба, яка обумовлена сукупністю соціально-економічних умов життя людини, вираження суспільного об'єктивного зв'язку між формами задоволення матеріальних і духовних потреб та умовами розвитку виробництва [1, с. 13]. Саме інтереси виступають рушійними силами розвитку корпоративного механізму. В АТ "взаємодія різних учасників корпоративних відносин базується на взаємодії їх інтересів" [2, с. 206].

Основним конфліктогеном у корпорації є невідповідність між інтересами акціонерів та менеджменту і рівнем їх задоволення за рахунок ресурсів АТ чи акціонерів. Мотивом вступання особи в корпоративний конфлікт є її прагнення як суб'єкта корпоративних правовідносин усунути деструкцію своїх інтересів, контролювати АТ та отримувати вигоди від здійснення такого контролю. Нормативними інтересами та очікуваннями акціонерів відносно діяльності корпорації (тобто такими, що визнаються і правовими, і неформальними нормами ділової поведінки нормальними, звичайними, соціально прийнятними) є прагнення зберегти життєздатність і забезпечити зростання економічного її потенціалу з метою збереження інвестованого капіталу, підвищення її ринкової вартості та одержання дивідендів. Домінуючі ж інтереси менеджменту – збереження та зміцнення свого владного статусу, одержання якомога більших як грошових, так і соціально престижних винагород і, зокрема, підвищення особистісного рейтингу на національному та міжна-

родному ринках корпоративного менеджменту. Єдність інтересів акціонерів та менеджерів зберігається до тих пір, поки головним інструментальним засобом досягнення власних інтересів та очікувань і акціонерів, і менеджерів є підвищення ефективності діяльності АТ.

У той же час, навіть за таких умов існують підстави для латентних і явних конфліктів, пов'язаних з різним баченням перспективних та оперативних завдань підвищення ефективності діяльності корпорації та вибором конкретних методів їх вирішення. Джерела таких конфліктів можуть мати різну природу: гносеологічну (оцінка ситуації та завдань під різним кутом зору, спричиненим орієнтацією акціонерів на найбільш прибуткове використання власного капіталу, а менеджерів – на забезпечення ефективності функціонування та розвитку корпорації, різним рівнем управлінської і професійної компетентності окремих посадових осіб компанії та інформаційною асиметрією їх статусів тощо); ціннісно-орієнтаційну (розбіжності культурних і, зокрема, моральних цінностей окремих стейкхолдерів); соціально-психологічну (специфічні особливості темпераменту та акцентуації характеру).

Однак, найбільш глибокі та руйнівні для життєдіяльності та розвитку АТ конфлікти виникають, коли менеджери або акціонери (одночасно, кожен окремо або у певній коаліції) вдаються до "опортуністичних" засобів реалізації власних інтересів (наприклад, через пограбування компанії, акціонерів). В економічній літературі домінує думка про те, що "опортуністична" поведінка більш характерна для менеджерів, які по суті розпоряджаються чужим капіталом, і у них більш вірогідне, й у кращому випадку, недостатньо дбайливе ставлення до його збереження та накопичення, а в гіршому – виникає спокуса до задоволення за його рахунок своїх особистих майнових, фінансових та інших інтересів [3, с. 41].

Однак, у сучасних умовах, коли більшість акцій великих транснаціональних корпорацій або розпорошена між безліччю індивідуальних акціонерів, або концентрується в портфелях інвестиційних фондів, проблематика взаємодії акціонерів-власників та менеджерів усе більше відхиляється від традиційної схеми "принципал-агент", оскільки опортуністична поведінка стає властивою не тільки менеджерам, але й іншим стейкхолдерам.

На основі вище наведеної інформації можна визначити, що конфлікт інтересів – це зіткнення інтересів стейкхолдерів у питаннях визначення стратегії, формування, використання, розподілу повноважень з управління матеріальними та нематеріальними активами АТ та контролю за цими процесами на основі владних повноважень. Важливо відмітити, що суть конфлікту інтересів полягає не у самому факті порушення "корпоративного інтересу" на користь індивідуального чи групового, а у можливості виникнення ситуації, коли постає питання вибору між інтересами корпорації в цілому та іншими інтересами [4, с. 19].

Завдання управління полягає у ліквідації та вирішенні протиріч, як внутрішньоорганізаційних, так і тих, що приносяться в організацію ззовні, а також у створенні різномірних цілей таким чином, щоб досягнення однієї було засобом досягнення іншої й навпаки.

Отже, управління конфліктами інтересів – це здійснення управлінського впливу на механізми суб'єктно-об'єктної взаємодії в АТ з метою узгодження цілей стейкхолдерів з цілями компанії. При цьому АТ, як організація, є самостійною стороною, учасником корпоративних взаємовідносин, який має власні інтереси, відмінні від інших учасників.

З огляду на сутність поняття конфлікту як дисгармонії у взаємодії між певними суб'єктами [2, с. 206], на нашу думку, метою управління конфліктами інтересів є не балансування, а гармонізація інтересів учас-

ників. Баланс інтересів, як відмічає А. Б. Педько – це "стан стабільної рівноваги між інтересами різних учасників, коли кожен учасник задоволений власним статусом й не вживає суттєвих зусиль для його зміни. ...Ступінь задоволення учасника власним статусом може коливатися у достатньо широких межах залежно від обраних ним критеріїв задоволення" [5, с. 227]. Такими критеріями, на думку А. Б. Педька, є кількісні, а саме: величина доходу, що привласнюється учасником; структура розподілу доходів між учасниками; кількість місць, закріплених за учасником в органах управління корпорації; структура розподілу місць між учасниками [5, с. 228].

Попри слушність такого підходу до вимірювання параметрів балансу інтересів, викликає сумнів можливість його застосування у ситуації конфлікту, де однією зі сторін виступає учасник, який не має акцій компанії або володіє незначною їх часткою. Крім того, некоректним є застосування лише кількісних критеріїв характеристики балансу, а також фіксування його на певну дату, адже учасника може задовольнити обіцянка задоволення його інтересів через рік-два (навіть щодо майбутнього отримання дивідендів чи місць в органах управління, черговості обіймання головних посад в ієрархії корпоративного управління тощо). Також викликає сумнів можливість стабілізації певного стану "балансу інтересів", адже ситуація у системі інтересів корпорації змінюється постійно.

Аналізуючи балансування як процес, зазначимо, що, на нашу думку, – це процес узгодження позицій та інтересів учасників, у результаті якого одна з груп поступається своїми інтересами на користь іншої. Натомість гармонізація інтересів – це процес узгодження позицій та інтересів учасників, наслідком якого є узгодження часових та якісних характеристик досягнення їх різних інтересів. Тобто у результаті гармонізації жодна з конфліктуючих сторін не буде вимушена відмовитися від досягнення інтересу: у процесі переговорів унаслідок взаємних домовленостей узгоджуються умови реалізації інтересів, процедура та послідовність їх задоволення, отримання конкретного результату за періодами часу та ін. Таким чином, управління конфліктами інтересів має бути спрямоване на забезпечення гармонізації та балансування інтересів учасників, що стане основою розвитку корпорації як господарської одиниці. При цьому збалансований вплив на процеси гармонізації інтересів учасників базується на побудові міцної та несуперечливої ієрархії інтересів, на вершині якої знаходяться інтереси самого АТ.

Слід зазначити, що на методи, які мають можливість обрати суб'єкти конфлікту для реалізації власних інтересів у корпорації, у першу чергу впливає загальний стан нормативно-правового забезпечення діяльності корпорації. А. Данельян класифікує такі методи на правові та неправові, визначаючи, що кожен з цих методів породжує специфічну форму корпоративного конфлікту і вимагає обрання спеціальних засобів їх вирішення [6, с. 108–110]. Серед правових засобів розв'язання конфлікту інтересів в АТ можна виділити:

– внутрішньокорпоративні механізми: розгляд таких конфліктів на загальних зборах акціонерів, наглядовою радою, виконавчим органом, а у випадках, якщо подібний конфлікт стосується фінансово-господарської діяльності товариства, – то й за участі ревізійної комісії/ревізора та/або аудиторів (аудиторської фірми) в передбаченому законом та/або статуту товариства порядку; участь у розв'язанні корпоративного конфлікту корпоративного секретаря, який, однак, не може виконувати роль арбітра, а радше – функції медіатора з огляду на його основне призначення – забезпечення взаємодії АТ з акціонерами та/або інвесторами;

– розв’язання конфлікту компетентними державними органами в межах наданих їм повноважень – застосовується у разі, якщо корпоративний конфлікт зачіпає публічні інтереси (відповідно – на ринку цінних паперів: наприклад, щодо проведеного з порушенням встановлених вимог розміщення додаткових акцій, у результаті якого зменшуються частки окремих чи навіть багатьох акціонерів у статутному капіталі корпорації; у сфері економічної конкуренції: зокрема, щодо набуття одним акціонером без отримання попереднього дозволу Антимонопольного комітету чи Кабінету Міністрів України значного за розмірами пакета акцій корпорації, що призводить до кваліфікованої економічної концентрації), захист яких потребує оперативного втручання держави з метою попередження чи зменшення негативних наслідків таких конфліктів;

– судові процедури, передбачені чинним законодавством, які застосовуються у разі неефективності чи неможливості використання вищезгаданих процедур за ініціативою хоча б одного з учасників конфлікту (а у разі порушення публічних/державних інтересів – уповноважених органів, прокурора) за умови, що подібний спір може бути предметом судового розгляду;

– викуп акцій у акціонерів.

Серед неправових методів виділяють:

- створення паралельних органів управління;
- формування паралельно діючих реєстрів акціонерів;
- підробка статутних документів;
- фальсифікація даних про одноосібний виконавчий орган товариства;
- заволодіння неправними способами акціями (через привласнення, тиск на учасників та ін.);
- тиск на учасників під час прийняття рішень на загальних зборах акціонерів;
- корпоративний шантаж (грінмейл);
- виведення активів;
- блокування фінансових потоків, постачальників, споживачів;
- фіктивне банкрутство, доведення до банкрутства;
- недружнє поглинання;
- дискваліфікація членів органів управління;

– дискредитуючі піар-компанії.

Зрозуміло, що чим менш визначеним є корпоративне законодавство, тим більша ймовірність застосування стейкхолдерами неправових методів досягнення власних цілей. Отже, корпоративне законодавство має створювати такі умови функціонування корпорацій, за яких стейкхолдери не будуть використовувати неправові методи для реалізації власних інтересів у корпорації і віддавати перевагу правовим методам вирішення розбіжностей.

У практиці управління конфліктами інтересів дуже важливим питанням є ідентифікація основних груп учасників корпоративного управління і визначення важливості кожного окремого стейкхолдера для АТ, тобто, фактично, сили його впливу на прийняття рішень у компанії, або ступінь залежності корпорації від дій того чи іншого стейкхолдера. У роботах різних авторів зустрічається дуже багато тверджень щодо критичної важливості окремих груп стейкхолдерів для АТ. Але надання високого ступеню важливості конкретній групі стейкхолдерів визначається, у першу чергу, моделлю корпоративного управління, яка характерна для переважної більшості АТ країни, в якій працює автор дослідження. Тому, в Україні, де у власності держави залишаються значні пакети акцій, науковці та практики наголошують на критичній важливості держави для розвитку корпорації; у США – інституціональних інвесторів: інвестиційних, пенсійних фондів, страхових компаній; у континентальній Європі – банків, у Великобританії – холдингових компаній. Водночас, глобалізація світових фінансових ринків стимулює не тільки взаємопроникнення капіталів, але й наближення трьох моделей корпоративного управління до спільної змішаної [7].

На нашу думку, у практиці управління конфліктами інтересів доцільно використовувати матрицю "влада-інтерес" А. Менделоу (рис. 1 [8, с. 198]), яка враховує різну ступінь заінтересованості учасників у результатах діяльності корпорації та сили впливу на прийняття управлінських рішень. Використання цієї матриці дозволяє посадовим особам корпорації визначити найбільш важливі групи учасників та обирати адекватні інструменти управління конфліктами інтересів, залежно від впливу учасника на стан справ у компанії.

		ІНТЕРЕС	
		Низький	Високий
ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	Слабкий	A Мінімальні зусилля	B Інформувати
	Сильний	C Підтримувати звичайний рівень задоволення інтересів	D Розглядати як ключових гравців

Рис. 1. Матриця "влада-інтерес" стейкхолдерів А. Менделоу

За результатами узагальнення існуючих науково-практичних підходів до побудови ефективної системи корпоративного управління з акцентом на управління конфліктами інтересів, необхідно запроваджувати у практику наступні принципи побудови в АТ системи корпоративного управління, резистентної до негативного впливу конфліктів інтересів:

1. Принцип методологічного та інформаційного співробітництва між стейкхолдерами у процесі розробки внутрішніх нормативних документів, стратегій, прогнозів та планів діяльності компанії.

2. Принцип визначеності, регламентації та стабілізації складу функцій органів управління корпорації та методів регулювання у ній питань оприлюднення інформації (про конфлікти інтересів, стан об'єктів управління, результати роботи та винагородження членів органів управління та ін.).

3. Принцип врівноваженої відкритості товариства, об'єктивності та повноти інформування суспільства та потенційних інвесторів про основні результати та пріоритети у діяльності, цінності організації стосовно акціонерів.

4. Принцип визнання стейкхолдерами зон взаємного невтручання, тобто чітко визначеного розгалуження сфер невтручання одних суб'єктів управління у питання, які відносяться до закріплених у внутрішніх нормативних документах акціонерного товариства повноважень інших суб'єктів.

5. Принцип визнання стейкхолдерами суспільної відповідальності компанії перед суспільством, державою в цілому (забезпечення прибутковості, сплата передбачених чинним законодавством податків та зборів, адекватність бухгалтерського обліку, соціальні відрахування у державні та місцеві фонди, нарощування обсягів виробництва, що впливає на ВВП).

6. Принцип незалежності зовнішнього контролю потенційно конфліктних зон, що реалізується шляхом залучення до щорічних перевірок компанії незалежних та кваліфікованих аудиторів. Залучення до участі названих осіб дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки ситуації конфлікту інтересів у корпорації.

Використання зазначених принципів у практиці управління АТ має здійснюватися шляхом впровадження у внутрішні нормативні документи товариства.

Висновки. Оскільки на діяльність корпорації мають вплив декілька груп суб'єктів, його політика формується як результат компромісу між інтересами та очікуваннями кожної з них, який досягається у процесі їх постійної конфліктно-конструктивної взаємодії. АТ є динамічною соціально-економічною інституцією з певною ієрархією влади та статусів і постійною боротьбою за їх збереження та перерозподіл. Таким чином, завдання управління полягає у ліквідації та вирішенні протиріч, як внутрішньоорганізаційних, так і тих, що приносяться в організацію ззовні, а також у створенні різномірних цілей (щоб досягнення однієї було засобом досягнення іншої й навпаки). Управління конфліктами інтересів має бути спрямоване на забезпечення гармонізації та балансування інтересів учасників, що стане основою розвитку корпорації як господарсь-

кої одиниці. При цьому збалансований вплив на процеси гармонізації інтересів учасників базується на побудові міцної та несуперечливої ієрархії інтересів, на вершині якої знаходяться інтереси самого АТ.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Обсяг і мета цієї статті не дають змогу повною мірою, комплексно дослідити проблему управління конфліктами інтересів у корпорації, але базові проблеми підняті й будуть служити для подальшої наукової роботи.

1. Черпак А. Е. Корпоративний контроль в системі управління акціонерним товариством / А. Е. Черпак // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2006. – № 3. 2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М., 2000. 3. Arrow K. Economics of Agency, in *Principals and Agents: The Structure of Business* / K. Arrow. – Boston, 1995. 4. Управление акционерным обществом в России / [Ю. А. Львов, В. М. Русинов, А. Д. Саулин, О. А. Страхова]. – М., 2000. 5. Педько А. Б. Собственность, контроль и конфликт интересов в акционерных обществах: [монография] / А. Б. Педько. – Х., 2008. 6. Дanelьян А. А. Корпорация и корпоративные конфликты / А. А. Дanelьян. – М., 2007. 7. Is One Global Model of Corporate Governance Likely, or Even Desirable? [Electronic resource] // Knowledge@Wharton. – 2008. – 9 January. – Access mode to a resource: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1877>. 8. Johnson G. Exploring corporate strategy / Gerry Johnson, Kevan Scholes. – Prentice Hall Europe, 1997.

Надійшла до редколегії 14.09.2010

Л. Анісімова, канд. фіз.-мат. наук, доц.

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ РИНКОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

У статті аналізуються базові підходи застосування агентних технологій в моделюванні ринкових економічних процесів, даються висновки щодо перспективності даного напрямку моделювання на прикладі задачі бюджетування великих холдингових компаній.

In the article base approaches of application of agent technologies are analysed in the design of market economic processes, conclusions are given in relation to perspective of this direction of design on the example of task of budgets of large holdings companies.

Постановка проблеми. Моделювання є важливим засобом розв'язання багатьох економічних завдань і, зокрема, проведення аналітичного дослідження. Модель – це умовний об'єкт дослідження, тобто матеріальне чи образне відображення реального об'єкта, процесу його функціонування в конкретному середовищі. При цьому слід враховувати той факт, що вихідні результати моделі до певної міри спрощено відображають сутність глибинних процесів економічного розвитку внаслідок застосування специфічних принципів, притаманних характеру моделювання. Отже, метод моделювання – це конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найбільш суттєвих характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації. При вивченні складних економічних процесів та явищ часто застосовується моделювання. Модель – це спеціально створений об'єкт, на якому відтворюються певні характеристики досліджуваного явища, а моделювання – це конкретне відтворення цих характеристик, що дає змогу вивчати можливу поведінку явища без проведення експериментів над ним. Хоча математичні теорії опису ринкових економік мають столітню історію [1; 2], тільки в останні роки спеціалісти почали задумуватись над специфічними проблемами побудови математичних моделей ринкових процесів, за допомогою яких можна зручно й адекватно описати процес динамічного накопичення та аналізу динамічних даних в умовах неповної та асиметричної інформації [3]. Одним з таких варіантів є застосування агентних технологій для аналізу, прогнозування та прийняття рішень на базі теорії ігор.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності моделювання економічних процесів та систем досліджуються у працях науковців А. Смита, Дж. Кейнса, Дж. Кларка, В. Леонтьєва, Н. Кодратьєва, М. Туган-Барановського, А. Анісімова, М. Глибовця та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Комп'ютерне моделювання ринків розширює експериментальний підхід простотою тестування різноманітних теорій поведінки навчання та ринкової логіки в контрольованому середовищі. Засновані на агентах моделі дозволяють більш ефективно обробляти асиметричну інформацією з неоднорідними пріоритетами та глибокою евристикою.

Формулювання завдань та цілей статті. Метою статті є аналіз базових підходів застосування агентних технологій у моделюванні ринкових економічних процесів (на прикладі задачі бюджетування великих холдингових компаній).

Виклад основного матеріалу. Фінансове керування підприємством в основному описується у форматі трьох базових звітів: бюджет доходів і витрат (БДВ), бюджет руху грошей (БРГ), бюджет балансового аркуша (ББА), що визначають систему координат для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства [3].

БДВ визначає економічну ефективність. Даний бюджет формує основний фінансовий результат, тобто прибутковість підприємства. На значення статей БДВ і його підсумковий результат безпосередньо впливають положення внутрішньої облікової політики. Вона складається з кількох домовленостей про значимість тих чи інших господарських операцій для оцінки реальної ефективності діяльності компанії. Підп-