

Скочук М.П.

*Національний університет водного господарства та природокористування***СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОЇ ФІРМИ: ПРОБЛЕМИ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ І ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНИХ ПІДХОДІВ**

Перетворення на автомобільному транспорті не створили умов для інноваційного шляху його розвитку. Ситуація, що склалася в галузі, суттєво стримує, з однієї сторони, розвиток автомобільної промисловості та її суміжників, з другої – негативно впливає на споживачів транспортної продукції. Досліджено, що одна з основних категорій автомобільного транспорту автотранспортне підприємство продовжує частково використовуватись в теорії і практиці. Вдихнути нове економічне життя в старі організаційні структури неможливо. Протиріччя, в яких формах розвивати автотранспорт, закладені в законодавчі і нормативні акти, створює невизначеності для бізнесу. Практично закладається нераціональна траєкторія розвитку галузі, а відповідно нераціональне використання ресурсів, в тому числі інвестиційних. Затратний розвиток галузі не створює умов для зростання соціальних стандартів. При формуванні загальних підходів з розробки стратегії розвитку автотранспортної фірми необхідно визначити функції фірми, та частку, яку займає фірма на ринку.

Ключові слова: стратегія, автотранспортне підприємство, автотранспортна фірма, ринок автотранспортних послуг, частка фірми на ринку, державна політика

Постановка проблеми. Автомобільний транспорт зазнав значних соціально-економічних, організаційно-економічних і організаційно-правових змін. Перетворення не створили умов для інноваційного шляху розвитку галузі. Ситуація на автотранспорті залишається надто складною з оновлення фізично і морально зношеного рухомого складу, оптимізації структури парку, побудови ефективних господарських структур. Як наслідок автотранспорт продовжує затратний шлях розвитку, з надмірним негативним впливом на довкілля. Оскільки автотранспорт є галуззю кінцевого споживання, то напряму впливає на всю автомобільну промисловість та її суміжників, стримує їх розвиток. З другої сторони – довготривала системна криза на автотранспорті впливає негативно на своїх споживачів, створюючи їм проблеми в розвитку, формуючи надмірну транспортність продукції.

Аналізу стану справ, проблемам та перспективам розвитку автомобільного транспорту присвячено багато статей, монографій та дисертаційних робіт, розроблені «Транспортна стратегія України на період до 2020 року» і « Концепція Державної цільової економічної програми розвитку автомобільного транспорту на період до 2015 року» та інші нормативні документи. Розроблені стратегічні програми соціально-економічного розвитку регіонів, а також регіональні програми розвитку автотранспорту. В вище наведених матеріалах, як про досконалий факт говориться про ринок транспортних послуг, автотранспортне підприємство (АТП) - як головний суб'єкт підприємницької діяльності. Теорія і практика в царині автотранспорту не тільки не прийняла категорій ринкової економіки, а й не створила дорожню карту, теоретико-методологічних, прикладних та інституціональних основ ринкового реформування галузі [1]. В даній публікації **ставиться за мету** сформулювати загальні підходи до однієї з проблем розвитку автотранспорту - розробки стратегії автотранспортної фірми. Всі дослідження представлені з цього питання розглядають стратегію комплексного автотранспортного підприємства, що не є характерним для ринкової економіки. В процесі реалізації мети дослідження вирішені наступні задачі: вивчено питання щодо застосування поняття автотранспортне підприємство в ринковій економіці; сформовані загальні підходи з розробки стратегії розвитку автотранспортної фірми.

Результати досліджень. Основним системоутворюючим елементом автомобільного транспорту, до роздержавлення, були комплексні АТП, тобто підприємства які виконували транспортний процес і процеси технічного обслуговування і ремонту рухомого складу. Однією з головних проблем функціонування АТП, крім ресурсного забезпечення, була проблема доведення потужності виробничо-технічної бази АТП до оптимального рівня [2].

Епоха масового функціонування комплексних АТП почала відходити в минуле. На зміну гігантоманії і суб'єктивізму на автомобільному транспорті прийшло урізноманітнення форм власності, а відповідно і урізноманітнення форм господарювання. Прийшли об'єктивні процеси з розподілу праці, виділення таких функцій як технічне обслуговування і ремонт, матеріально-технічного забезпечення і

формування відповідно підприємницьких структур і відповідних ринків. На сьогоднішній день відсутні наукові розробки з обґрунтування багатопрофільності АТП в ринкових умовах. Безумовно, що рішення з визначення комплексності АТП приймаються з врахуванням конкретних, як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Єдиною умовою прийняття таких рішень - повинна бути наявність конкурентного середовища серед перевізників і фірм з обслуговування автотранспортних засобів.

Разом з тим реформування автотранспорту починалось при повному занепаді АТП. Інституційно більш сприятливі умови були створені для малих підприємств. З формуванням нових виробничих відносин появилось маса проблем в соціальних гарантіях працюючих, виконанню безпечних перевезень, державного регулювання розвитку автотранспорту. Закон про автомобільний транспорт визначає засади організації та діяльності галузі. Цей закон регулює відносини між автомобільними перевізниками, замовниками транспортних послуг, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, пасажирями, власниками транспортних засобів, а також їх відносини з юридичними і фізичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності, які забезпечують діяльність автотранспорту та безпеку перевезень. Закон про автомобільний транспорт не зорієнтований на формування ринку автотранспортних послуг.

На сьогоднішній день інституціонально незрозумілим, є питання щодо системоутворюючого елементу галузі автомобільного транспорту. Згідно Закону «Про транспорт» станом на 2012 роки є чіткий перелік підприємств, що відносяться до галузі автомобільного транспорту, і серед них підприємства, що здійснюють перевезення вантажів і пасажирів. Правда, категорії АТП немає. На час підготовки публікації, цієї статті в Законі немає. В Законі «Про автомобільний транспорт» системоутворюючим елементом галузі автомобільного транспорту є автомобільний перевізник - фізична або юридична особа, яка здійснює на комерційній основі чи за власний кошт перевезення пасажирів чи вантажів транспортними засобами. В навчальній літературі, монографіях і на практиці продовжує використовуватися термін АТП.

Разом з тим в Україні діють Закони «Про підприємство» і «Про підприємництво». Підприємство - основна організаційна ланка народного господарства України. Підприємство - самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу). В цьому законі сформульовані організаційно-правові форми ведення бізнесу на транспорті, об'єднання підприємств, приведена класифікація підприємств за кількістю працюючих. Малі підприємства виділено в самостійну категорію з метою розвитку малого бізнесу шляхом надання їм певних преференцій.

Закон України «Про підприємництво» визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки. Підприємництво - це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Поява терміну «фірма» пов'язана з широким розповсюдженням в західній економіці акціонерних форм господарювання, що привело до розмивання традиційного поняття «підприємства». В теперішній час акціонерне товариство – це група підприємств і одночасно частина єдиного підприємства, що іменується в обох випадках фірмою. Таким чином, головною діючою особою сучасної економіки Заходу є фірма, що існує в вигляді акціонерних компаній, пов'язаних між собою системою участі [3].

В літературі [4] констатується, що знання правової сторони організації фірм необхідне при розгляді їх економічної ролі в суспільстві. Розглядається три основних типи фірм, зорієнтованих на отримання прибутку: фірми, що належать одному власнику, партнерство і корпорації. В джерелах [5,6] практично ототожнюється поняття підприємства і фірми. В теорії фірми [7] доводиться, що можливе зниження трансакційних витрат заміни ринкового обміну внутрішньою організацією пояснюється існуванням фірми, в якій підприємець наділяється функцією координації. А це можливо лише за умови самостійної майнової, фінансової та іншої господарської діяльності господарюючого суб'єкта [6,8]. В цьому якраз відмінність фірми від підприємства. Ми ж в теорії і практиці залишили стару категорію, але вже з частково новими характеристиками і функціями, притаманних ринковій економіці. Якщо послугу більш якісну і дешевшу можна отримати в результаті ринкового обміну, то навіщо нам ускладнювати діяльність фірми та її організаційну структуру, з обростанням її елементами натурального господарства. Чи спроможна така структура конкурувати на ринку транспортних послуг? Низка функцій комплексних АТП повинна перейти до ринкової інфраструктури. Необхідно пам'ятати,

що транспортно-експедиційне обслуговування і логістика забезпечуються аутсорсингом, тобто послугами спеціалізованих фірм.

Головну проблему, яку ми повинні вирішити при формуванні загальних підходів з розробки стратегії розвитку автотранспортної фірми - це визначення функцій фірми, а також можливість прийняття самостійних рішень. Існуючі стратегії зорієнтовані на комплексні автотранспортні підприємства [9]. Необхідно зауважити, що кожен з можливих варіантів розвитку характеризується певним поєднання факторів виробництва – праці і капіталу, що забезпечили б мінімальну собівартість транспортної продукції.

«Стратегія розвитку транспорту 2020» передбачає організаційно-правове забезпечення укрупнення автомобільних перевізників та створення мережі комплексних автотранспортних підприємств [10]. Як бачимо належних висновків з проблем розвитку автотранспорту не зроблено. Розроблена стратегія більше нагадує простий перелік заходів, який можливо приведе до вирішення проблем на автотранспорті. В основу стратегії повинен бути покладений найбільш раціональний варіант розвитку автотранспорту, отриманий в процесі моделювання.

Важливим чинником для розробки стратегії розвитку автотранспортної фірми - це присутність її на ринку, що є основою для побудови ефективної організаційної структури фірми. Стратегія розвитку автотранспортної фірми передбачає управління на основі довгострокових прогнозів. Для розробки прогнозів необхідно провести об'єктивний і детальний аналіз ситуації на автомобільному транспорті з метою встановлення закономірностей його розвитку. Другим етапом в прогнозуванні - є розробка можливих варіантів розвитку автотранспорту. На основі найбільш раціональної моделі розвитку галузі повинна бути прийнята державна політика, яка би стимулювала розвиток автомобільного транспорту, як пропозиції на одному із сегментів ринку транспортних послуг. Суть цієї політики полягає в забезпеченні органами влади конкурентного середовища на ринку, або ефективного державного регулювання, а також встановлення певних преференцій для розвитку галузі. Отже, спочатку ринок, його потужність, рівновага, структура та інфраструктура. Щодо окремої фірми, то первинним фактором, який буде визначати перспективу її розвитку - це частка, яку займає фірма на ринку. Але тут виникає найбільша проблема – поділ ринку транспортних послуг за певними ознаками, а його в Україні немає. І тому сьогодні можна лише говорити про бізнеси, котрі присутні на національному ринку.

Стратегія розвитку автотранспортної фірми може бути реалізована низкою конкретних інвестиційних та інноваційних проектів. В теорії і практиці проектного аналізу сформульована структура і зміст інвестиційного проекту. Одним з розділів проектного аналізу є інституційний, розробка якого дає оцінку на можливість реалізації проекту в існуючому політичному, економічному та правовому полі [11]. Щодо останнього, то більш сприятливі умови на автотранспорті створені для малого бізнесу. Як зазначалось вище, «Стратегія розвитку транспорту 2020» передбачає укрупнення автомобільних перевізників та створення комплексних автотранспортних підприємств. Протиріччя які закладені в законодавчих і нормативних документах не йдуть на користь ефективних перетворень. Необхідно пам'ятати, що структурні зміни є надто руйнівними, і суспільство несе додаткові витрати.

В технічному розділі проекту визначається виробнича програма з технічного обслуговування і ремонту автомобілів (ТО і Р). Важливою умовою розрахунків – є підтримання постійної технічної готовності парку до виконання перевезенню вантажів і пасажирів. А це можливо за умови придбання нового рухомого складу, розширенням своєї виробничо-технічної бази або збільшенням зростання замовлень на послуги з ТО і Р в спеціалізованих фірм. Який варіант є найбільш вигідний, той повинен бути покладений в основу стратегії розвитку автотранспортної фірми. При проведенні таких розрахунків виникають певні проблеми з нормативною базою для основних груп автотранспортних засобів вітчизняного і закордонного виробництва. В «Положенні - 98» викладені загальні нормативи системи ТО і Р, які можна використати лише для орієнтовних розрахунків.

Суттю реформ є зміна існуючих економічних відносин, соціально-економічних відносин або відносин власності та організаційно-економічних відносин з метою підвищення ефективності суспільного виробництва і на цій основі покращення добробуту народу. Організаційно-економічні відносини характеризують сам процес виробництва, поєднання факторів виробництва, тобто вони визначають структуру галузі та оптимальну потужність АТП. Практично йде розмова про перегрупування капіталу з метою створення ефективних господарських структур. Переважно реформи на автомобільному транспорті звелися до зміни форми власності з перепрофілюванням виробництва, перевага віддається соціально-економічним відносинам або відносинам власності. Організаційно-економічні відносини і форми, спеціалізація, кооперація праці, концентрація виробництва нерозривно пов'язані з соціально-економічними відносинами і визначають структуру економіки [12]. Комплексні АТП за структурою капіталу не є привабливими для інвестицій. Тому одним із перспективних

досліджень є визначення потужності автотранспортних фірм та рівня її спеціалізації, тобто формування ефективних господарських структур.

Висновок. Перетворення на автомобільному транспорті не створили умов для інноваційного шляху його розвитку. Протиріччя, в яких формах розвивати автотранспорт, закладені в законодавчі і нормативні акти, створює невизначеності для бізнесу. Практично закладається нераціональна траєкторія розвитку галузі, а відповідно нераціональне використання ресурсів, в тому числі інвестиційних. При формуванні загальних підходів з розробки стратегії розвитку автотранспортної фірми необхідно визначити функції фірми, та частку, яку займає фірма на ринку.

1. Скочук М.П. Автомобільний транспорт у процесі ринкових перетворень: теоретико-методологічні та правові аспекти / М.П.Скочук // Економіст.- К.: Пошук-Інвест, 2014. - №3.- с. 11-13.
2. Марчук М.М. Виробничо-технічна база підприємств автомобільного транспорту: ретроспективи, стан та проблеми розвитку / М.М. Марчук, М.П. Скочук, С.В. Морозюк // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. -Рівне, НУВГП, 2009. - № 2 (46). - с.314-321.
3. Кейлер В.А. Економіка підприємства / В.А. Кейлер. - М.: ИНФРА-М; Новосибірськ: НГАЭиУ, «Сибірське соглашение», 1999. - 132с.
4. Долан Э., Линдсей Д. Микроэкономика / Э. Долан, Д. Линдсей. Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. Санкт-Петербург, Литера плюс, 1997. 448с.
5. Лагутін В.Д. Політична економія кризи. / В.Д. Лагутін. Луцьк: Видавництво „Вежа” Волинського державного університету, 1996. - 160с.
6. Климко Г.Н., Несторенко В.П., Каніщенко Л.О. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Г.Н. Климко, В.П. Несторенко, Л.О. Каніщенко та інші. К.: Вища шк. - Знання, 1997. - 743 с.
7. Гальперин В.М. Теорія фірми / Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Економічна школа, 1995. - 534 с.
8. Мочерний С.В. Економічний словник-довідник /За ред. С.В. Мочерного. К.: Феміна,1995.-368 с.
9. Біліченко В. В. Наукові основи стратегій розвитку виробничих систем автомобільного транспорту. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. техн. наук: 05.22.20 / К.:НТУ, 2013. - 40 с.
10. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку транспорту 2020. Розпорядження від 20 жовтня 2010 р. N 2174-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-p
11. Москвін В.О. Проектний аналіз / О.В. Москвін, С.М. Бевз, В.А. Верба, В.Г. Дідик, В.А. Новіков, Т.Є Унковська. К.: Лібра,1998. - 368с.
12. Бідняк М.Н., Палиця І.П., Скочук М.П. Ринок нафтопродуктів. Теорія і практика / М.Н. Бідняк , І.П. Палиця, М.П. Скочук. Луцьк: Волинська обласна друкарня, 2003. - 156с.

REFERENCES

1. Skochuk, M. (2014) Automobile transport in the process of market transformations: theoretico-methodological and legal aspects. [Avtomobilnyi transport u protsesi rynkovykh peretvoren: teoretyko-metodolohichni ta pravovi aspekty]. *Economist*, no. №3. Kyiv, Poshuk-Invest Publ., pp. 11-13.
2. Marchuk, M., Skochuk, M. & Morozjuk, S. (2009). Production and technical base of the automobile transport enterprises: retrospective views, state and problems of development. [Vyrobnicho-tekhnichna baza pidpryemstv avtomobilnoho transportu: retrospektyvy, stan ta problemy rozvytku]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu vodnogho ghospodarstva ta pryrodokorystuvannja*. Vol. 2 (46). Rivne, NUVGhP Publ., pp. 314-321.
3. Keyler, V. (1999). *Enterprise economy*. [Ekonomika predpriyatiya]. Moscow, YNFRA-M Publ.; Novosibirsk, 132 p.
4. Dolan, E., Lindsey, D. (1997) *Microeconomics [Mikroekonomika]*. St. Petersburg, Litera plus Publ. 448 p.
5. Laghutin, V.D. (1996) *Political economy of the crises*. [Politychna ekonomija kryzy]. Lutsk, Vezha Publ., 160 p.
6. Klymko, Gh.N., Nestorenko, V.P., Kanishhenko, L.O. (1997). *The foundations of economic theory: political and economic aspect*. [Osnovy ekonomichnoji teoriji: politekonomichyyj aspekt]. Kyiv, Vyshha shk.- Znnannja Publ, 743 p.
7. Galperin, V. (1995) *Theory of the company*. [Teoriya firmy]. St. Petersburg, Ekonomicheskaya shkola Publ. 534 p.
8. Mochernyj, S. (1995) *Economic reference-book*. [Ekonomicznyj slovnyk-dovidnyk]. Kyiv, Femina Publ. 368 p.
9. Bilichenko, V. (2013) *Scientific principles of the production system development strategies of automobile transport*. [Naukovi osnovy strategij rozvytku vyrobnychyykh system avtomobiljnogho transportu.]. Kyiv. 40 p.
10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2010) *The strategy of transport development 2020*. [Strateghija rozvytku transportu 2020]. Rozporjadzhennja vid 20 zhovtnja 2010 r. N 2174-r. Available at: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-r
11. Moskvyn, V.O., Bevs, S.M., Verba, V.A., Didyk, V.Gh., Novikov, V.A. & Unkovsjka, T.Je. (1998). *Project analysis*. [Proektnyj analiz.] Kyiv, Libra Publ., 368 p.
12. Bidnyak, M.N., Palycja, I.P., Skochuk, M.P. (2003). *Market of oil products. Theory and practice*. [Rynok naftoprodyktiv. Teoriya i praktyka]. Lutsk, Volynsjka oblasna drukarnja Publ., 156 p.

Скочук М.П. Стратегія розвитку автотранспортної фірми: проблеми понятійного апарату і формування загальних підходів.

Автомобільний транспорт зазнав значних соціально-економічних, організаційно-економічних і організаційно-правових змін. Перетворення не створили умов для інноваційного шляху розвитку галузі. Ситуація на автотранспорті залишається надто складною з оновлення фізично і морально зношеного рухомого складу,

оптимізації структури парку, побудови ефективних господарських структур. Як наслідок автотранспорт продовжує затратний шлях розвитку, з надмірною ресурсомісткістю і енергомісткістю, надмірним негативним впливом на довкілля. Стан, що склався на автомобільному транспорті суттєво стримує, з однієї сторони, розвиток автомобільної промисловості та її суміжників, з другої – негативно впливає на споживачів транспортної продукції.

В законодавчих і нормативних матеріалах, в публікаціях як про досконалий факт говориться про ринок транспортних послуг, автотранспортне підприємство – як головний суб'єкт підприємницької діяльності. Теорія і практика в царині автотранспорту не тільки не прийняла категорій ринкової економіки, а й не створила дорожню карту, теоретико-методологічних, прикладних та інституціональних основ ринкового реформування галузі. Вдихнути нове економічне життя в старі організаційні структури неможливо. Протиріччя, в яких формах розвивати автотранспорт, закладені в законодавчі і нормативні акти, створює невизначеності як для бізнесу так і для влади. Головною ж діючою особою сучасної економіки Заходу є фірма, що існує в вигляді акціонерних компаній, пов'язаних між собою системою участі.

При формуванні загальних підходів з розробки стратегії розвитку автотранспортної фірми необхідно визначити функції фірми. На основі найбільш раціональної моделі розвитку галузі повинна бути прийнята державна політика, яка би стимулювала розвиток автомобільного транспорту. Суть цієї політики полягала б, в забезпеченні органами влади конкурентного середовища на ринку, або ефективного державного регулювання. Отже, спочатку ринок, його потужність, рівновага, структура та інфраструктура. Щодо окремої фірми, то первинним фактором, який буде визначати перспективу її розвитку – це частка, яку займає фірма на ринку. Такий підхід дасть можливість побудувати оптимальну організаційну структуру фірми, і не допустити будь-яке нагромадження капіталу, що є характерним для багатьох галузей України, в тому числі і для автотранспорту.

Ключові слова: стратегія, автотранспортне підприємство, автотранспортна фірма, ринок автотранспортних послуг, частка фірми на ринку, державна політика.

M.P. Skochuk: The strategy of auto transport company development: problems of conceptual device and formation of mutual approaches.

Automobile transport has undergone the considerable socio-economic, organizationally-economic and legal changes. Transformations haven't created the conditions for innovative evolution of the industry. The auto transport situation remains too complicated from update of physically and morally depreciated transportable stock, optimization of fleet structure and creation of efficient economic structures. As a consequence, the auto transport proceeds with costly development, excessive resource- and power intensity, outrageous negative influence on the environment. On the one hand, the situation, occurred at automobile transport sphere, restrains considerably the development of automobile industry and its subcontractors, on the other – has a negative impact on the transport sector customers.

Automobile services market is mentioned in legislative and regulatory materials as perfect fact and auto transport enterprise – as the main subject of entrepreneurial activity. Theory and practice in the automobile industry not even didn't accept the categories of market economy but also didn't create a roadmap of theoretico-methodological, applied and institutional foundations of the market sphere reformation. It is impossible to inspire new economic life into old organizational structure. Contradiction of development of auto transport forms which laid in legislation and regulations, creates uncertainty both for business and for government. The main aspect of the West modern economy is the joint-stock companies, connected with a system of participation.

It is necessary to determine the functions of the company with formation of mutual approaches of strategy creation of auto transport company development. Based on the most rational model of industry development, the public policy should be adopted and which would stimulate the automobile transport development. The essence of this policy would be the supply of competitive environment on the market by authorities or effective national regulation. Consequently, first the market, its capacity, balance, structure and infrastructure. Concerning to individual company, the primary factor that will determine the future of its development is the part that company is occupied at the market. Such approach will make possible the creation of optimal organizational structure of the company and prevent any capital accumulation, which is typical for many sectors of Ukraine, including for auto transport.

Keywords: strategy, auto transport enterprise, auto transport company, automobile services market, company part at the market, public policy.

АВТОР:

СКОЧУК Микола Пилипович, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри «Автомобілів та автомобільного господарства», Національний університет водного господарства та природокористування, e-mail: m.p.skochuk@nuwm.edu.ua.

AUTHOR:

M.P. Skochuk, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Automobiles and Vehicles Fleet, the National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine, e-mail: m.p.skochuk@nuwm.edu.ua.