

УДК: 331.101.3: 631.1

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЯК ЕЛЕМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ  
МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ  
В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****М. Ф. Желєзний**

Уманський національний університет садівництва

вул. Інститутська, 1, м. Умань, Черкаська обл., 20305, Україна. E-mail: udau@udau.edu.ua

Здійснено обґрунтування сутності поняття корпоративної культури на базі сільськогосподарських підприємств Уманського району. Проаналізовано сучасний стан впровадження корпоративної культури в сільськогосподарських підприємствах. Визначено особливості впровадження корпоративної культури в діяльність сільськогосподарських підприємств. Виявлено елементи нематеріального стимулювання працівників аграрних підприємств Уманського району на основі анкетного опитування. Запропоновано шляхи формування ділового кредо трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано корпоративні традиції сільськогосподарських підприємств та запропоновано процедуру подання кандидатур працівників до нагородження, а також визначено систему нагород та почесних звань на підприємстві.

**Ключові слова:** корпоративна культура, мотивація, нематеріальне стимулювання.**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ  
В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****М. Ф. Желєзний**

Уманский национальный университет садоводства

ул. Институтская, 1, г. Умань, Черкасская обл., 20305, Украина. E-mail: udau@udau.edu.ua

Обоснована сутність поняття корпоративної культури на базі сільськогосподарських підприємств Уманського району. Проаналізовано сучасне становище впровадження корпоративної культури в сільськогосподарських підприємствах. Визначено особливості впровадження корпоративної культури в діяльність сільськогосподарських підприємств. Виявлені елементи нематеріального стимулювання працівників аграрних підприємств Уманського району на основі анкетного опитування. Предложено шляхи формування ділового кредо трудових колективів сільськогосподарських підприємств. Проаналізовані корпоративні традиції сільськогосподарських підприємств і предложена процедура представлення кандидатур працівників до нагородження, а також визначена система нагород і почесних звань на підприємстві.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, мотивация, нематеріальное стимулювання.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** Формування корпоративної культури на підприємствах України загалом та у формуваннях аграрного сектору економіки є важливою складовою структурного реформування, метою якого є досягнення соціально-економічної ефективності управління за умов одночасної реалізації цілей функціонування підприємств.

Після кризи на підприємствах України питання мотивування співробітників особливо загострилося. Саме мотивація персоналу є одним із засобів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому [1].

Використання нематеріальних методів мотивації є ефективним з огляду на відсутність достатніх для матеріальних методів коштів та необхідність постійних нововведень у системі мотивації, адже вчені довели той факт, що кожні 3 місяці підлеглому слід змінювати методи мотивування [2].

Головна ідея корпоративної культури – задіяти людський капітал так, щоб кожний – від рядового робітника до керівника – був зацікавлений в діяльності підприємства. Соціальне партнерство базується на ідеях співучасті працівників організації в управлінні, які набули широкого використання в

провідних західних країнах. З одного боку, соціальне партнерство забезпечує так звані «виробничий мир» між власниками організації і найманим персоналом; з другого, – створює чіткий механізм взаємодії учасників виробництва (власників, управлінців, працівників) з державою, яка за допомогою законів зв'язує весь пакет соціально-трудових відносин в єдине ціле; з третьої, забезпечує діалогічну взаємодію всіх учасників взаємодії, обмін інформацією, виявлення позицій сторін, консультацій і переговорів з самих різноманітних питань – виробничих (організація і умови праці) і соціальних (проблеми самоуправління, навчання, охорона довкілля, охорона здоров'я). Такі соціально-трудові відносини є надзвичайно ефективними, оскільки задіюють і розвивають потенційні здібності працівників організації, створюють умови для їх самореалізації, формують позитивне ставлення до організації, підвищують прагнення максимально ефективно працювати. Ця функція тісно пов'язана з реалізацією однієї з базових людських потреб – потреби в аффіліації, тобто приналежності до якої-небудь групи. Вироблення у співробітників організації відчуття причетності до загальної справи сприяє тому, що полегшу-

ється формування морально-етичних цінностей і установок. Це, в свою чергу, підсилює реалізацію потенціалу інтелектуальної і духовної енергії співробітників (цінність працівника як особи, його самореалізації, цінність хорошого колективу, діяльності на користь суспільству); зміцнює зв'язки працівників з керівництвом організації; формує відчуття спільності (солідарності) всіх рівнів працівників навколо цінностей, норм, традицій; підвищує їх відповідальність за якість діяльності.

Дослідженнями питання визначення та формування корпоративної культури займалася такі вчені, як Лопухова К.О. [5], Євтушевський В.О. [4], Хаєт Г.Л. [8], Шейн Е.Х. [9], Гончаров В.Н. [3] та інші. У своїх працях ці вчені робили акцент на доцільності корпоративної культури, представляли свої розробки щодо формування її на підприємствах та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників.

Методика досліджень. В статті використано такі методи дослідження як: статистичний, порівняльний та логічний.

Метою даної статті є обґрунтування сутності поняття корпоративної культури, аналіз її сучасного стану, а також визначення шляхів її поліпшення.

Господарськими об'єктами дослідження виступають сільськогосподарські підприємства Уманського району.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.** Розглянувши основні підходи до визначення корпоративної культури та її функцій на підприємстві, які були сформовані вітчизняними та зарубіжними вченими, можна сказати, що єдиного загального тлумачення досліджуваного поняття немає. Хаєт Г.Л. визначає корпоративну культуру як систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [8].

На думку Смоленюка С.П. корпоративна культура – це набір елементів, покликаних забезпечити мотивацію співробітників без будь-яких додаткових грошових виплат, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи [7].

Удосконалення системи морального стимулювання не може розглядатися як виключний спосіб підвищення рівня мотивації працівників – а лише як необхідна складова системи мотивації праці, основою якої повинні бути заходи матеріального стимулювання.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності

самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи. По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, корпоративна культура більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання) [6].

У сучасних умовах, коли персонал стає основним ресурсом організацій, дуже важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед чинників, що сприяють трудовій активності працівників або, навпаки, що перешкоджають цьому, важливу роль грає їхня міжособистісна сумісність. Починається вона із середовища усередині організації: із культури взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, – із шанобливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, із визнання організацією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Її основу складають ті ідеї, погляди та базові цінності, що розділяються членами організації. Із цінностей впливає стиль поведінки, спілкування тощо.

Результати аналізу існуючої системи цінностей працівників та психологічного клімату в сільськогосподарських підприємствах Уманського району свідчать про те, що працівники даних підприємств характеризуються відкритістю до нововведень, у тому числі – до можливості інтеграції корпоративної культури у мотиваційну систему зокрема та у діяльність підприємств в цілому. При цьому, не можна однозначно стверджувати, що корпоративна культура у досліджуваних підприємствах відсутня взагалі, адже, на думку автора, ознаки організаційної культури можна відстежити у будь-якій організації незалежно від того, чи вона є офіційно задекларованою на рівні підприємства, чи знають про її існування самі працівники. Таке припущення автор висуває із тих міркувань, що корпоративна культура це явище соціальне і її носіями є працівники, тим більше – саме працівники є джерелом корпоративних цінностей. Тому, у теоретичному плані, можливим є розподіл корпоративних культур на стихійні та систематизовані залежно від офіційного їх визнання на рівні підприємства. Відповідно, під терміном «впровадження», автор рекомендує розуміти – перетворення існуючої стихійної корпоративної культури у офіційну, шляхом розширення її складових елементів, їх систематизації, офіційного декларування на рівні підприємства.

Необхідність впровадження корпоративної культури та удосконалення існуючої системи морально-

го стимулювання викликана об'єктивними вимогами конкуренції, за якої кожне підприємство повинно являти собою єдину команду, а її члени повинні бути «патріотами» своєї організації.

Поняття корпоративної культури та системи морального стимулювання тісно пов'язані, адже за своєю природою впливу на працівників вони однакові – звертаються до морально-психологічних сторін особистості. Окрім того, корпоративну культуру, в даному випадку, можна розглядати як комплекс заходів нематеріального впливу на трудовий колектив. При цьому, корпоративна культура, легко комбінується з іншими матеріальними методами.

При впровадженні корпоративної культури в підприємствах – повинні враховуватись вікові особливості працівників, адже система життєвих цінностей для працівників різного віку є диференційованою. Визначенні цінності працівників повинні бути базою для формування корпоративної культури як елемента нематеріальної мотивації робітників. Що ж стосується працівників сільськогосподарських підприємств Уманського району, то за результатами анкетного дослідження були виявлені наступні елементи нематеріальної мотивації робітників:

1. Для працівників 18-27 років: зміни, постійні комунікації та негайна винагорода.
2. Для працівників 28-46 років: самореалізація, надійне майбутнє, гарний заробіток.
3. Для працівників старше 46 років: стабільність, повага до статусу, тривала відпустка.

Тому автор пропонує реалізувати корпоративну культуру загалом через реалізацію основних її елементів: історія підприємства, визначення місії та стратегічне бачення майбутнього організації, фірмовий стиль та корпоративні традиції, етичний кодекс підприємства.

Ведучи мову окремо про кожний елемент корпоративного «патріотизму», автор відзначає можливість створення інформаційної дошки у приміщенні офісу товариства, на якій коротко буде узагальнено історичне минуле господарства. Дана дошка повинна не лише відображати історичні аспекти діяльності підприємства, а й містити елементи корпоративної «пропаганди» – імена працівників, які відзначилися своїми трудовими успіхами та досягненнями, керівників, які очолювали підприємство у різні роки; згадки про неординарні вирішення проблем, про скрутні ситуації в історії господарства та засоби, за допомогою яких ці ситуації були вирішені. Такий захід є необхідним, адже, як показує практика, власні історії про формування компанії, вихід зі скрутного становища та прийняття неординарних рішень надихають та мотивують персонал.

Наступним необхідним елементом корпоративної культури є визначення місії підприємства. Загалом, місія формально задекларована у статуті підприємства, але, на думку автора, місія, як еле-

мент корпоративної культури, – повинна бути визначена більш конкретніше і нести фактичний підтекст для кожного працівника. Зокрема, якщо у статуті визначені основні цілі та види діяльності підприємства, то у місії повинна бути втілена позиція підприємства як стосовно задоволення потреб споживачів, так і стосовно бачення керівництвом майбутнього організації та місце у цьому майбутньому працівників.

Автор рекомендує наступні варіанти визначення місії підприємства загалом та трудового колективу зокрема. Корпоративну місію можна сформулювати наступним чином: «Задоволення потреб вітчизняного аграрного ринку на основі ефективного використання інтелектуальних і технічних можливостей, як умова забезпечення стабільного росту добробуту суспільства».

У даному варіанті визначення місії можна виділити складові, що конкретизують спрямованість діяльності підприємства. Зокрема, частина «задоволення потреб вітчизняного аграрного ринку» визначає спрямованість виробничої діяльності товариства, окреслює коло споживачів; частина «на основі ефективного використання інтелектуальних і технічних можливостей» підкреслює раціональний підхід до ведення виробничої діяльності підприємства на основі принципів оптимальності та економічності, а слово «інтелектуальних» наголошує на незамінності і важливості людського ресурсу у процесі аграрного виробництва; остання частина «як умова забезпечення стабільного росту добробуту суспільства» підсумовує попередні дві частини і цим самими визначає важливим для підприємства як задоволення потреб споживачів, так і турботу про своїх працівників, а зв'язка «як умова» є ключовою у даному формулюванні місії, адже підкреслює той факт, що без орієнтованості на потреби клієнтів, без підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, у тому числі трудових, неможливий прогресивний розвиток суспільства загалом.

Місію трудового колективу, як варіант, пропонується сформулювати в такий спосіб: «Завоювати авторитет на вітчизняному аграрному ринку на основі єдності і професіоналізму».

Важливим елементом при формуванні корпоративної культури підприємства є ділове кредо трудового колективу, як основа, у межах якої працівники можуть приймати індивідуальні рішення. Автор пропонує викласти ділове кредо трудового колективу підприємства наступним чином:

1. У двадцять першому столітті, столітті інформаційних технологій, наше підприємство повинно стати сучасним інтелектуально-технічним підприємством із бездоганною репутацією.

2. Наше підприємство повинно стати підприємством, орієнтованим на задоволення запитів найвишчих споживачів.

3. Головним завданням Нашого підприємства є забезпечення наших клієнтів більш якісною продукцією, ніж у наших конкурентів. Ми несемо відповідальність перед нашими споживачами за якість нашої продукції.

4. Наше підприємство повинно стати ефективним підприємством, що провадить високоякісну, конкурентоспроможну продукцію з мінімальними витратами. Ми постійно повинні прагнути до підвищення якості та зниження собівартості нашої продукції.

5. Ми повинні прагнути до впровадження нових ідей, інформаційних систем, використовувати передову технологію, інтегрувати у виробництво новітні технічні засоби і обладнання, удосконалювати організацію виробництва, застосовувати сучасні методи керування.

У пропонуванних елементах ділового кредо трудового колективу закладено принципи взаємної відповідальності підприємства перед працівниками та працівників перед підприємством.

Мотиваційний аспект місії та стратегічного бачення, яке у ній закладено, полягає у тому, що керівництво, з одного боку, визначає значення персоналу для фірми, а з іншого – перед працівниками ставляться стратегічні завдання, виконання яких є справою честі для кожного співробітника.

Невід'ємним елементом корпоративної культури повинні стати у майбутньому корпоративні традиції. Такими можуть бути певні події або свята, які призначені конкретному підприємству та націлені на внутрішню аудиторію, а саме на персонал компанії та членів їх родин, її партнерів, керівний склад, інвесторів.

Наявність у підприємства корпоративних звичаїв сприятиме зміцненню командного духу, розвитку почуття гордості за компанію; єдності працівників; виявленню талановитих співробітників; згладжуванню конфліктних ситуацій та розвитку корпоративної культури загалом.

Результати дослідження автора показали, що основи традицій підприємств були закладені ще у роки перших п'ятирічок і базувалися на ентузіазмі й колективізмі, а у останні роки видозмінилися, набувши неформального і несистематичного характеру.

Автор рекомендує розробити спеціальний локальний правовий акт «Положення про моральне й матеріальне заохочення працівників» для відповідного сільськогосподарського підприємства, метою якого є підвищення рівня зацікавленості трудового колективу підприємства у досягненні високих кінцевих результатів своєї праці, підвищенні якості та зниженні собівартості продукції, сприяння дотриманню виробничої й трудової дисципліни.

Дане положення повинно регламентувати процедуру подання кандидатур працівників до нагоро-

дження, а також визначати систему нагород та почесних звань на підприємстві.

Кандидатури працівників для присвоєння почесних звань можуть визначатися адміністрацією і профспілковим комітетом підприємства і подаватися завідуючому кадрам. Список почесних звань підприємства може містити: «Ветеран праці товариства», «Заслужений працівник товариства», «Кращий майстер», «Кращий працівник за професією», «Кращий молодий робітник» та інші. Портрети передовиків виробництва доцільно розміщувати на Дошці пошани підприємства.

Звання можна присвоювати два рази в рік:

- до професійного свята – Дня працівників сільськогосподарства – звання «Ветеран праці товариства», «Заслужений працівник товариства», «Кращий майстер», «Кращий працівник за професією», «Кращий молодий робітник»;

- до Міжнародного жіночого дня 8 Березня – жінкам-робітницям підприємства присвоювати звання «Ветеран праці товариства», трудівницям-матерям вручати Подячні листи.

Можливим є також проведення конкурсів професійної майстерності із різних робочих спеціальностей серед працівників підприємства, переможців яких морально й матеріально заохочувати. Окрім того, підприємство може виступити ініціатором проведення подібних заходів на районному та регіональному рівнях із залученням працівників інших господарств.

Необхідною, на думку автора, є турбота не лише про працівників підприємства, а й про членів їх родин. Дітям працівників, що мають гарні оцінки в атестаті і позитивні характеристики, підприємство може видавати стипендії на навчання у вищих навчальних закладах. Для оздоровлення працівників господарства та членів їх родин рекомендується відновити практику забезпечення їх санаторно-курортними путівками через профспілковий комітет.

Важливим елементом корпоративної культури є також розробка своєрідного кодексу корпоративної етики, у якому повинні бути відображені правила та норми поведінки, яких повинні дотримуватися співробітники, а також принципи відносин адміністрації із працівниками. При цьому, етичний кодекс не повинен дублювати положення Правил внутрішнього трудового розпорядку. Основною його спрямованістю повинна бути регламентація поведінки працівників у складних ситуаціях, порядок прийняття важливих для підприємства рішень, підвищення статусу підприємства в очах представників зовнішнього середовища. Етичний кодекс повинен слугувати засобом розвитку корпоративної культури організації в цілому.

У даній роботі автор пропонує закласти в основу етичного кодексу підприємства ряд положень, що за своїм змістом можна трактувати як принципи нема-

теріального стимулювання. До таких положень належать:

- Створення на робочих місцях духу єдиної команди;
- Проведення з підлеглими періодичних нарад;
- Збереження неформальних груп, якщо вони не завдають організації реальних збитків;
- Створення умов для соціальної активності членів організації;
- Підвищення рівня змістовності робіт;
- Залучення підлеглих до формування мети, визначення цілей діяльності підприємства та до процесу розробки управлінських рішень;
- Делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- Просування підлеглих по службі;
- Забезпечення процесу навчання і перепідготовки кадрів та ін.

**ВИСНОВКИ.** Ефективне функціонування системи розвитку персоналу організації в сучасних умовах є неможливим без врахування корпоративної культури даної організації, її впливу на формування світогляду працівників, їх пріоритетів та цінностей. В свою чергу сильна позитивна корпоративна культура сприяє зростанню лояльності працівників до організації, в якій вони працюють та спонукає до появи у них бажання розвиватися та реалізовуватися, як з професійної сторони, так і з особистісної. Впроваджуючи корпоративну культуру у систему мотивації праці підприємства, необхідно пам'ятати, що головними умовами дієвості корпоративних заходів є регулярність їх проведення та паралельне

застосування матеріальних методів стимулювання співробітників.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми економіки. – № 3. – 2009. – С. 64–71.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності // Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. – № 917 – 2010. – С. 91–99.
3. Гончаров В.Н., Черкасов А.В. Роль мотивації в системі управління персоналом // Економіка. – № 4 (88). – 2008. – С. 68–71.
4. Євтушевський В.А. Корпоративне управління. – К.: Знання, 2006. – 406 с.
5. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 216–219.
6. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва // Економіка АПК. – № 4. – 2008. – С. 110–118.
7. Смоленюк С.П. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 123–128.
8. Корпоративна культура: навчальний посібник / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
9. Шейн Е.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб., Питер, 2002. – 336 с.

### ORGANIZATIONAL CULTURE AS A COMPONENT OF IMPROVING THE SYSTEM OF MORAL INCENTIVES FOR EMPLOYEES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

**M. Zheliezny**

Uman National University of Horticulture

vul. Instyutyska, 1, Uman, Cherkasy region, 20305, Ukraine. E-mail: udau@udau.edu.ua

**Purpose.** The term essence of the organizational culture is determined, the current state of the organizational culture is analyzed, and ways to improve the existing situation are identified. **Methodology.** The author used statistical, comparative and logical research methods. **Results.** Development of the organizational culture in the Ukrainian enterprises in general and organizations of the agricultural sector is an important component of the structural reforming. The aim of it is to achieve social and economic management efficiency under conditions of concurrent implementation of objectives of the operation of enterprises. The use of non-material motivation methods is effective because of the lack of sufficient funds for material methods and need for constant innovations in the motivation system. Moreover, scientists have proved the fact that every 3 months it is necessary to change the methods of motivation for subordinates. The main approaches to the definition of the organizational culture and its functions in the enterprise are considered. The significance of the organizational culture in the system of non-material incentives for employees is determined. Non-material elements of the employee motivation based on the questionnaire are shown. Terms of the enterprise mission and business credo are considered. **Originality.** Variations of the enterprise mission and personnel that would most encourage employees to work are proposed. In order to improve the labor collective interest it is proposed to develop a local legal act “Provisions on moral and material incentives for employees”. It is proposed to use a number of provisions as a basis for an ethical code of the enterprise that can be considered as the principles of non-material incentives in its content. **Practical value.** The effective functioning of the system of personnel development under modern conditions is impossible without the organizational culture of the organization. The high level of the organizational culture promotes loyalty of workers to the organization.

**Key words:** organizational culture, motivation, non-material incentives.

REFERENCES

1. Anischenko, V.A. (2009) "The role of corporate culture in decision-making" – no 3. – pp. 64–71.
2. Artemenko, M.G. (2010) "Corporate culture: motives management activities" Bulletin KNU named V.N. Kharkiv – no 917 – pp. 91–99.
3. Goncharov, V.N. "The role of motivation in the management of personnel" Economics. – no 4(88). – pp. 68–71.
4. Yevtushevskyy, V.A. (2006) "Corporate Governance" Yevtushevskyy. – K.: Knowledge, 406 p.
5. Lopukhov, K.O., (2010) "The impact of corporate culture on the social processes of the enterprise" Journal of Transport Economics and Industry. – 2010. – № 31. – pp. 216–219.
6. Pluzhnikov, V.A. (2008) "The impact of motivation to improve production efficiency" Economy AIC. – no. 4., pp. 110–118.
7. Smolenyuk, S.P. (2010) "Corporate culture as the foundation of the organization". Science and Economics. – no.1., pp. 123–128.
8. Hayet, G.L. (2003) "Corporate culture: a tutorial" Kyiv Center of educational literature – p. 409.
9. Shane, E.H. (2002) "Organizational culture and lyderstvo" St. Petersburg. Peter, p. 15.

Стаття надійшла 17.11.2016.