

Повышение инвестиционной привлекательности предприятий ЛПК Архангельской области за счет сохранения и развития их кадрового потенциала

Rising Investment Attractiveness of Timber Processing Complex Enterprises of Arkhangelsk Region by Their Personnel Potential Retention and Development

УДК 331.108

А. С. Костылев, Северный (Арктический)
федеральный университет им М. В. Ломоносова
(Архангельск, Россия)

A. S. Kostylev, Northern (Arctic) Federal University
named after M. V. Lomonosov
(Arkhangelsk, Russia)

На примере ведущих предприятий ЛПК Архангельской области проведено исследование о влиянии факторов сохранения и развития кадрового потенциала на инвестиционную привлекательность предприятия. Цель исследования — определить, как с точки зрения и с учётом опыта работы с инвесторами руководства и менеджмента предприятий данные факторы влияют на инвестиционную привлекательность их предприятий. Анализ достоверности и надёжности полученных данных был произведён с помощью статистических методов. Было доказано влияние факторов сохранения и развития кадрового потенциала предприятия на его инвестиционную привлекательность, а также была произведена дальнейшая классификация данных факторов. Полученные результаты исследования могут быть использованы руководством и менеджментом предприятий ЛПК в дополнение других мер повышения инвестиционной привлекательности их предприятий.

Ключевые слова: кадровый потенциал, инвестиционная привлекательность, охрана труда, мотивация, защита интересов работников.

The research on influence of personnel potential retention and development factors on enterprise investment attractiveness was conducted based on the leading enterprises of timber processing complex of Arkhangelsk Region. The research objectives were to find out how from the management point of view and their experience of dealing with investors those factors influence on enterprise investment attractiveness. Statistical methods were used to assess data reliability and validity. The influence of personnel potential retention and development factors on enterprise investment attractiveness was proved, and those factors were further classified. The research results could be used by management of

timber processing enterprises in addition to other measures of rising enterprise investment attractiveness.

Keywords: *personnel potential, investment attractiveness, occupational safety, motivation, employee protection.*

Введение

Государственная программа «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» предусматривает возможность для Архангельской области стать одним из наиболее развитых экономических центров России к 2030 году. Ожидается рост производительности труда за счет модернизации действующих предприятий и капиталовложений в создание новых рабочих мест. Также отмечается, что лесопромышленный комплекс станет одной из основных отраслей, способствующих развитию экономики региона [6]. Следует также отметить, что повышение кадрового потенциала лесного сектора экономики является одной из ключевых задач для достижения целей Государственной программы «Развитие лесного хозяйства» на 2013—2020 годы в том числе и для эффективного управления в лесном секторе экономики [5]. Повышение инвестиционной привлекательности региона планируется в различных отраслях, особенно в лесопромышленном комплексе региона [7].

Структура инвестиций в основной капитал по Архангельской области по видам экономической деятельности за 2016 год выглядела следующим образом:

— лесное хозяйство и представление услуг в этой области — 3089,0 млн руб. и 4,5 % от общего объёма инвестиций в основной капитал;

— обработка древесины и производство изделий из дерева — 6947,4 млн руб. и 10,1 % к итогу;

— целлюлозно-бумажное производство — 5617,2 млн руб. и 8,2 % к итогу соответственно [1].

Таким образом, следует отметить, что инвестиции в ЛПК составляют большую долю в регионе, отрасль является ведущей, а также с учетом поставленных задач вышеуказанных Государственных программ развитие кадрового потенциала комплекса и повышение его инвестиционной привлекательности являются важными как для региона, так и для государства в целом.

Методы исследования и результаты

Современная экономическая литература определяет инвестиционную привлекательность предприятия как многофакторное явление: как условие для развития предприятия, как условие инвестирования, как совокупность показателей и как показатель эффективности инвестиций [9, с. 86].

С точки зрения характеристик, которые учитывают инвесторы при принятии решения о капиталовложениях, факторы инвестиционной привлекательности предприятия принято подразделять на внешние и внутренние. Внешние факторы инвестиционной привлекательности, оказывающие управляющее воздействие на предприятие:

- местоположение;
- отраслевая принадлежность;
- взаимодействие с государственными органами;
- репутация собственника [4, с. 147].

К основным внутренним факторам инвестиционной привлекательности предприятия относятся:

- кадровый потенциал предприятия;
 - интеллектуальный потенциал предприятия;
 - уровень корпоративной культуры;
 - качество управления;
 - производственный потенциал предприятия;
 - рыночный потенциал предприятия;
 - производственная стратегия предприятия;
 - финансовое состояние предприятия и др.
- Следует отметить, что многие исследователи сходятся во мнении, что финансовое со-

стояние предприятия является основной обобщающей характеристикой его деятельности [4, с. 151].

Применительно к ЛПК инвестиционная привлекательность хозяйствующего субъекта лесного сектора экономики определяется как совокупность инвестиционно-привлекательных признаков объекта инвестирования, которые основаны на аналитических и прогнозных данных, а также отражают уровень риска и доходности на осуществляемые капиталовложения [2, с. 86].

Таким образом, кадровый потенциал рассматривается в качестве одного из основных внутренних факторов инвестиционной привлекательности предприятия. Кроме того, отмечается, что важную роль в повышении инвестиционной привлекательности предприятий ЛПК региона играет руководство и менеджмент самих предприятий, предложены мероприятия по развитию кадрового потенциала для повышения инвестиционной привлекательности отрасли [3, с. 33; 9, с. 113]. Также подчёркнуто, что наибольший интерес, а также трудности для инвесторов представляет оценка внутренних факторов инвестиционной привлекательности предприятия [4, с. 149]. Поэтому уделим внимание исследованию влияния кадрового потенциала предприятия ЛПК на его инвестиционную привлекательность.

Влияние кадрового потенциала отрасли на его инвестиционную привлекательность теоретически обосновано и показано на примере ЛПК Архангельской области, описано текущее состояние и предложены факторы сохранения и развития кадрового потенциала [8]. На примере ведущих предприятий ЛПК Архангельской области автором было проведено дальнейшее исследование о влиянии выявленных факторов сохранения и развития кадрового потенциала на инвестиционную привлекательность предприятия. Цель исследования — определить, как с точки зрения и с учётом опыта работы с инвесторами руководства и менеджмента предприятий ЛПК региона факторы сохранения и развития кадрового потенциала влияют на инвестиционную привлекательность их предприятий.

Для этого путем анкетирования были опрошены представители руководства и менеджмента следующих ведущих предприятий ЛПК Архангельской области: АО

«Архангельский ЦБК», филиал группы «Илим» в г. Коряжме, АО «Онежский ЛДК», всего 29 респондентов. Опрашиваемым предлагалось ответить на 33 вопроса анкеты, составленной по 5-балльной шкале Лайкерта, включавшей в себя следующие варианты ответов: (1) Полностью несогласен — (2) Несогласен — (3) Не могу согласиться или не согласиться — (4) Согласен — (5) Полностью согласен. Для избегания систематической ошибки в ответах часть вопросов была сформулирована обратным образом, а при дальнейшей обработке шкала была «перевернута» в обратном порядке для таких вопросов.

Анализ достоверности и надежности полученных данных был произведен с помощью статистических методов.

Количественное измерение содержательной достоверности определим с помощью метода Лоуши (С. Н. Lawshe), оценивающего согласие среди экспертов, насколько существенным является то или иное суждение. Для каждого пункта учитывается количество респондентов, ответивших, что суждение существенно (в нашем случае ответы под номерами 4 — «согласен» и 5 — «полностью согласен» по 5-балльной шкале Лайкерта, считая скорректированные обратно сформулированные вопросы). Были рассчитаны предложенные Лоуши коэффициенты содержательной достоверности CVR (content validity ratio) для каждого пункта:

$$CVR = \frac{n_e - \left(\frac{N}{2}\right)}{\frac{N}{2}},$$

где n_e — количество респондентов, ответивших, что суждение существенно; N — общее количество респондентов.

Полученные значения CVR были сравнены с минимальными значениями CVR, рассчитанные Лоуши для 5 % уровня значимости (в нашем случае $N = 29$, $\min CVR = 0,34$) [11, с. 567—568].

Отрицательные значения CVR свидетельствуют о том, что менее половины респондентов отметили тот или иной пункт важным, положительные значения — что более половины респондентов считают суждение существенным. Таким образом, для 5 % уровня значимости достоверными оказались пункты анкеты под номерами 2, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 32, 33, а остальные пункты исключены из рассмотрения.

Следует отметить, что указанный метод анализа был выбран, так как объём выборки является достаточно небольшим, что исключает возможность использования таких методов, как, например, факторный анализ.

Однако достоверность является необходимым, но не достаточным условием анкеты.

Был произведен анализ надежности.

С помощью программного обеспечения SPSS была произведена оценка надежности измерений с помощью расчета коэффициента альфа Кронбаха (Chronbach):

Таблица 1

Значения CVR по методу Лоуши

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
n_e	16	24	15	18	7	24	26	21	9	29	27	28	27	28	11	26	14
CVR	0,10	0,66	0,03	0,24	-0,52	0,66	0,79	0,45	-0,38	1,00	0,86	0,93	0,86	0,93	-0,24	0,79	-0,03
№	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
n_e	11	16	9	27	15	23	27	29	21	11	19	14	26	10	27	26	
CVR	-0,24	0,10	-0,38	0,86	0,03	0,59	0,86	1,00	0,45	-0,24	0,31	-0,03	0,79	-0,31	0,86	0,79	

Таблица 2

Статистики соотношения пункта с суммарным баллом

№	2	6	7	8	10	11	12	13	14	16
Корреляция пункта с суммарным баллом	0,272	0,467	0,531	0,042	0,004	0,630	0,563	0,492	0,450	-0,132
Альфа Кронбаха при удалении пункта	0,676	0,656	0,662	0,718	0,691	0,632	0,651	0,662	0,662	0,711
№	21	23	24	25	26	28	30	32	33	
Корреляция пункта с суммарным баллом	0,365	0,371	0,432	0,355	-0,379	0,051	0,364	0,701	0,391	
Альфа Кронбаха при удалении пункта	0,667	0,664	0,662	0,670	0,763	0,708	0,669	0,626	0,664	

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r'}$$

где k — число пунктов шкалы; r — средний коэффициент корреляции между каждым пунктом и суммой остальных пунктов.

Следует исключить из рассмотрения пункты, где корреляция пункта с суммарным баллом имеет низкое значение (в двух пунктах даже отрицательные значения). Таким образом, следует исключить пункты под номерами 8, 10, 16, 26, 28. Кроме того, альфа Кронбаха при удалении пункта больше величины альфа для всей шкалы ($\alpha = 0,688$) для пунктов 8, 16, 26, 28, поэтому следует их исключить.

Проведем указанную операцию еще раз, исключив вышеуказанные пункты. Таким образом, новое значение альфы Кронбаха будет $\alpha = 0,843$. $\alpha > 0,8$, что свидетельствует о хорошей внутренней согласованности шкалы [12, с. 87]. Кроме того удовлетворяется условие о допустимом значении альфы Кронбаха $0,75 < \alpha < 0,95$ согласно накопленному опыту статистического анализа надежности. Также следует отметить, что рассчитанное значение $\alpha < 0,90$, которое является максимально рекомендованным, когда в противном случае имеет место избыточность [13, с. 54].

Ответы на каждый из вопросов составлены по 5-балльной шкале Лайкерта, поэтому следует провести анализ порядковых данных. Рассчитаем медианы и межквартильные размахи для каждого пункта.

Как можно заметить, медианы для всех вышеуказанных пунктов равны 4, межквартильный размах для большинства пунктов — 0, для

остальных четырех пунктов — от 0,5 до 1,0, что говорит о высокой согласованности мнений респондентов.

Таким образом, можно говорить о подтвержденном влиянии следующих факторов сохранения и развития кадрового потенциала предприятия на его инвестиционную привлекательность:

- факторы, связанные с обеспечением охраны труда и здоровья работников:
 - наличие и эффективная работа на предприятии системы управления безопасностью;
 - производство детальной оценки рисков для выполнения отдельных видов работ после выделения финансирования для таких работ;
 - обеспечение охраны труда и здоровья работников на высоком уровне;
 - снижение количества несчастных случаев с тяжелыми последствиями и смертельным исходом;
- факторы, связанные с повышением мотивации работников:
 - наличие высокой мотивации работников;
 - наличие отраслевых мер по поднятию престижа рабочей профессии;
 - низкая текучесть кадров на предприятии;
 - наличие мер по закреплению кадров в районах Крайнего Севера на предприятиях, расположенных в данных районах;
- факторы, связанные с защитой интересов работников:
 - обеспечение трудовой дисциплины наряду с участием представителей работников;

Таблица 3

Статистики соотношения пункта с суммарным баллом после исключения пунктов

№	2	6	7	11	12	13	14
Корреляция пункта с суммарным баллом	0,321	0,500	0,592	0,705	0,571	0,476	0,526
Альфа Кронбаха при удалении пункта	0,848	0,832	0,831	0,816	0,828	0,834	0,831
№	21	23	24	25	30	32	33
Корреляция пункта с суммарным баллом	0,384	0,404	0,497	0,193	0,472	0,770	0,480
Альфа Кронбаха при удалении пункта	0,839	0,840	0,832	0,848	0,834	0,812	0,833

Таблица 4

Медианы и межквартильные размахи

№	2	6	7	11	12	13	14	21	23	24	25	30	32	33
Медиана	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Процентили	25	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	50	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	75	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,5	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0

— урегулирование конфликтов без нарушения деятельности предприятия путем переговоров без объявления забастовок;

— соблюдение трудовых прав работников и устранение выявленных нарушений;

— устранение выявленных нарушений без привлечения сторонних организаций (органов прокуратуры и Государственной инспекции труда);

— снижение количества нарушений трудовых прав работников и нарушений по охране труда.

Выводы

Лесопромышленный комплекс является одной из ведущих отраслей Архангельской области, капиталовложения в ЛПК составляют значительную долю в регионе. Развитие кадрового потенциала ЛПК региона и повышение инвестиционной привлекательности предприятий отрасли являются важными как на региональном, так и на федеральном уровнях. Кадровый потенциал предприятия ЛПК является одним из основных внутренних факторов его инвести-

ционной привлекательности. Проведенное исследование позволило определить, как с точки зрения и с учётом опыта работы с инвесторами руководства и менеджмента ведущих предприятий ЛПК региона факторы сохранения и развития кадрового потенциала влияют на инвестиционную привлекательность их предприятий. Было доказано влияние факторов сохранения и развития кадрового потенциала предприятия на его инвестиционную привлекательность, была произведена дальнейшая классификация факторов сохранения и развития кадрового потенциала, влияющих на инвестиционную привлекательность предприятия:

— факторы, связанные с обеспечением охраны труда и здоровья работников;

— факторы, связанные с повышением мотивации работников;

— факторы, связанные с защитой интересов работников.

Таким образом, полученные результаты исследования могут быть использованы руководством и менеджментом предприятий ЛПК в дополнение других мер повышения инвестиционной привлекательности их предприятий.

Список литературы

1. Инвестиции в основной капитал в Архангельской области без Ненецкого автономного округа [Электронный ресурс]. URL: http://arhangelskstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/arhangelskstat/resource/s/20143d804e548b29880dfb0d534aab22/ved.xls (дата обращения: 04.12.2017).

2. Оганезова Н. А. Инвестиционная привлекательность предприятий лесопромышленного комплекса РК и перспективы ее повышения // Политические, экономические и социокультурные аспекты регионального управления на Европейском севере. 2012. С. 85—89.

3. Оганезова Н. А. Инвестиционная привлекательность предприятий лесной отрасли Республики Коми и рекомендации по ее повышению // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета: электронный научный журнал. 2013. № 4. С. 26—35. URL: <http://www.vestnik-ku.ru/articles/2013/4/3.pdf> (дата обращения: 15.12.2017).

4. Оганезова Н. А., Конакова О. И., Ткачев С. А. Особенности формирования оценки инвестиционной привлекательности предприятий лесопромышленного комплекса Республики Коми // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета: электронный научный журнал. 2013. № 2. С. 145—161. URL: <http://www.vestnik-ku.ru/articles/2013/2/13.pdf> (дата обращения: 15.12.2017).

5. Развитие лесного хозяйства на 2013—2020 годы: Государственная программа Российской Федерации. URL: <http://gov.garant.ru/document?id=70544228&byPara=1> (дата обращения: 04.12.2017).

6. Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации: Государственная программа Российской Федерации URL: <http://gov.garant.ru/document?id=70544266&byPara=1> (дата обращения: 04.12.2017).

7. Стратегия социально-экономического развития Архангельской области до 2030 года. URL: <https://old.dvinaland.ru/files/i/2030.zip> (дата обращения 04.12.2017).

8. Суханов Г. Г., Костылев А. С. Вопросы повышения инвестиционной привлекательности предприятий лесопромышленного комплекса путем развития кадрового потенциала // Лесотехнический журнал. 2016. № 2. С. 181—188.
9. Толкаченко О. Ю. Классификация подходов к определению инвестиционной привлекательности предприятия // Транспортное дело России. 2008. № 4. С. 86—87.
10. Шихвердиев А. П., Оганезова Н. А. Инвестиционная привлекательность предприятий лесной отрасли и рекомендации по ее повышению (на примере регионов СЗФО) // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского Института Бизнеса. 2014. № 3 (28). С. 111—114.
11. Lawshe C. H. A Quantitative Approach to Content Validity // Personnel Psychology. 1975. № 28. pp. 563—575.
12. Gliem J. A., Gliem R. R. Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales // Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. 2003. pp. 82—88.
13. Tavakol M., Dennick R. Making Sense of Cronbach's Alpha. International Journal of Medical Education. 2011. № 2. pp. 53—55.

References

1. *Investitsii v osnovnoy kapital v Arkhangel'skoy oblasti bez Nenetskogo avtonomnogo okruga* [Fixed Capital Investments in Arkhangelsk Region excluding Nenets Autonomous District]. Available at: http://arhangelskstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/arhangelskstat/resources/20143d804e548b29880dfb0d534aab22/ved.xls (Accessed: 04.12.2017).
2. Oganезова N. A., Konakova O. I., Tkachev S. A. *Osobennosti formirovaniya otsenki investitsionnoy privlekatel'nosti predpriyatiy lesopromyshlennogo kompleksa Respubliki Komi* [Peculiarities of Evaluation of Investment Attractiveness of Forestry Enterprises of the Republic of Komi]. Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2013. No. 2. (In Russ.). Available at: <http://www.vestnik-ku.ru/articles/2013/2/13.pdf> (Accessed: 15.12.2017).
3. Oganезова N. A. *Investitsionnaya privlekatel'nost' predpriyatiy lesopromyshlennogo kompleksa RK i perspektivy ee povysheniya* [Investment Attractiveness of Forestry Enterprises of Kazakhstan and the Prospects for its Improvement]. *Politicheskie, ekonomicheskie i sotsiokul'turnye aspekty regional'nogo upravleniya na Evropeyskom severe* [Political, Economic and Socio-cultural Aspects of Regional Governance in the European North]. 2012. pp. 85—89. (In Russ.).
4. Oganезова N. A. *Investitsionnaya privlekatel'nost' predpriyatiy lesnoy otrasli Respubliki Komi i rekomendatsii po ee povysheniyu* [Investment Attractiveness of Forestry of Komi Republic and Recommendations for its Increase]. Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2013. No. 4. (In Russ.). Available at: <http://www.vestnik-ku.ru/articles/2013/4/3.pdf> (Accessed: 15.12.2017).
5. *Gosudarstvennaya programma Rossiyskoy Federatsii «Razvitie lesnogo khozyaystva» na 2013—2020 gody* [Government Program of Russian Federation “Forestry Development” in 2013 — 2020]. Available at: <http://gov.garant.ru/document?id=70544228&byPara=1> (Accessed: 04.12.2017).
6. *Gosudarstvennaya programma Rossiyskoy Federatsii «Sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie Arkticheskoy zony Rossiyskoy Federatsii»* [Government Program of Russian Federation “Socio-economic Development of Arctic Zone of Russian Federation”]. Available at: <http://gov.garant.ru/document?id=70544266&byPara=1> (Accessed: 04.12.2017).
7. *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Arkhangel'skoy oblasti do 2030 goda* [Socio-economic Development Strategy of Arkhangelsk Region up to 2030]. Available at: <https://old.dvinaland.ru/files/i/2030.zip> (Accessed: 04.12.2017).
8. Sukhanov G. G., Kostylev A. S. *Voprosy povysheniya investitsionnoy privlekatel'nosti predpriyatiy lesopromyshlennogo kompleksa putem razvitiya kadrovogo potentsiala* [Issues of Rising Investment Attractiveness of Timber Processing Complex Enterprises by Personnel Potential Development]. *Lesotekhnicheskii zhurnal*. 2016. No. 2. pp. 181—188. (In Russ.).
9. Tolkachenko O. Yu. *Klassifikatsiya podkhodov k opredeleniyu investitsionnoy privlekatel'nosti predpriyatya* [Classification of Approaches to Definition of Enterprise Investment Attractiveness]. *Transportnoe delo Rossii* — Transport Business in Russia, Moscow. 2008. No. 4. pp. 86—87. (In Russ.).

10. Shikhverdiev A. P., Oganezova N. A. *Investitsionnaya privlekatel'nost' predpriyatiy lesnoy otrasli i rekomendatsii po ee povysheniyu (na primere regionov SZFO)* [Investment Attractiveness of Forestry and Recommendations for its Increase (On the Example of the Regions of the North-East Federal District)]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo Instituta Biznesa*. 2014. No. 3 (28). pp. 111-114. (In Russ.)
11. Lawshe C. H. A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*. 1975. No. 28. pp. 563—575.
12. Gliem J. A., Gliem R. R. Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Columbus, 2003. pp. 82—88.
13. Tavakol M., Dennick R. Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*. 2011. No. 2. pp. 53—55.

Для цитирования: Костылев А. С. Повышение инвестиционной привлекательности предприятий ЛПК Архангельской области за счет сохранения и развития их кадрового потенциала // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2018. № 1. С. 28—34.

For citation: Kostylev A. S. Rising Investment Attractiveness of Timber Processing Complex Enterprises of Arkhangelsk Region by Their Personnel Potential Retention and Development // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2018. № 1. P. 28—34.