

УДК 331.1

Кліпкова О. І.

Львівський торговельно-економічний університет

Кіндзера Р. Б.

Інститут інноваційної освіти

Київського національного університету будівництва і архітектури

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОСНОВА
ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОДЕКСУ КОРПОРАТИВНОЇ ЕТИКИ**

У статті досліджено дефініцію «корпоративна культура», відображено передумови її виникнення, формування та існування у реальних економічних умовах. Зазначено місце складників корпоративної культури в кодексах корпоративної етики деяких банків, що провадять свою діяльність у вітчизняному фінансово-економічному просторі. Акцентовано увагу на деяких відмінностях у кодексах корпоративної етики банків із вітчизняним та іноземним капіталом, зокрема у наявності комплаєнс-систем для забезпечення бізнесу в останніх.

Ключові слова: культура, організаційна культура, корпоративна культура, кодекс корпоративної етики, комплаєнс.

Постановка проблеми. Серед інструментів забезпечення результативності підприємства одне з важливих місць займає корпоративна культура як система поведінкових, особистісних та корпоративних цінностей, які переплетені так, щоб працівники ідентифікували себе як невід'ємні, необхідні складники системи і спрямовували свої зусилля на досягнення її мети та цілей.

Формування поняття «корпоративна культура» – процес не тривіальний, тому варто простежити його у працях зарубіжних та вітчизняних учених.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного менеджменту підприємства у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Т. Алексеев, В. Гаєвський, Ю. Давидов, Г. Дмитренко, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Маслов, Б. Мільнер, В. Никіфоренко, М. Портер, Т. Пітерс, Г. Хаєт, С. Хенді, Г. Чайка, М. Чеплюк та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні в аспекті багаточисельних досліджень та трактувань понять «корпоративна культура» та «корпоративна етика» недостатньо обґрунтованими є можливі тенденції зміни засад кодексів корпоративної етики вітчизняних підприємств за умови євроінтеграції України та глобалізації світових ринків капіталу.

Мета статті полягає у дослідженні процесу формування поняття «корпоративна культура» та виявленні її місця та особливостей у кодексах корпоративної етики вітчизняних та іноземних банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз поняття «корпоративна культура» слід починати з виявленням основних ознак та ідентифікації сутності культури як такої. Бачення змісту поняття різні, оскільки твердження дослідників коливаються від переліку цінності духовного життя до ідеології, що обслуговує сферу виробництва. Певну ясність у розуміння поняття «культура» внесла Всесвітня конференція з культурної політики, проведена під егідою ЮНЕСКО в 1982 р. Вона прийняла декларацію, у котрій культура тлумачиться як комплекс характерних матеріальних, духовних, інтелектуальних і емоційних рис суспільства, що включає не лише різні мистецтва, а й спосіб життя, основні правила людського буття, систему цінностей, традицій та вірувань [1].

Розуміння сутності й розвитку корпоративної культури пов'язане з процесом переходу індустріального світу в останній третині ХХ ст. в постіндустрі-

альний. Становлення та утвердження корпоративної культури – зразок того, як розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу приводить суспільство до необхідності потреб розвитку духовної культури, усвідомлення того, що для досягнення високих результатів у трудовій діяльності одних економічних методів недостатньо, вони обов'язково повинні доповнюватися розвитком культури.

Отже, корпоративну культуру можна розглядати як потужний стратегічний інструмент, який дає можливість усебічно мобілізувати сили трудового колективу на виконання відповідних завдань і підвищити конкурентоспроможність.

Сьогодні не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». До того ж різні науковці для її характеристики часто використовують такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації», «фірмова культура». Аналіз трактувань цих понять дає підставу зробити висновок, що їх сутність переважно тотожна й відповідає поняттю «корпоративна культура».

Вперше термін «корпоративна культура» був використаний у ХІХ ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке, яким він означив відносини в офіцерському середовищі. Вже наприкінці ХІХ ст. вивченням впливу людських взаємин усередині корпорації почали займатися представники Школи людських відносин менеджменту. Дослідженню впливу організаційної поведінки на діяльність підприємства сприяв Хоуторнський експеримент на початку 30-х років ХХ ст. у Чиказькій компанії «Вестерн електрик» (Western Electric), очолюваний Елтоном Меїо. Дослідження Е. Меїо стосуються створення неформальних груп в організаціях, оскільки дослідження показали, що всі культурні процеси завжди носять груповий характер і працівники мають великий вплив на успіх компанії.

Дослідженню особливостей управління в японських корпораціях присвятили свою працю американський дослідник японського походження Вільям Оучі. У 1974 р. Річард Джонсон і Вільям Оучі опублікували статтю «Зроблено в Америці (під керівництвом японців)» у журналі Harvard Business Review. Ідея, описана у статті, полягала в тому, щоб, максимально задіявши людський потенціал, створити в корпорації такий внутрішній клімат, який би враховував особливості та домінуючі зовнішнього середовища корпорації в аспекті такого вектора, як «персонал»: систему відносин у суспільстві, виховання у сім'ї, відносини ієрархії, традиції і звичаї

та ін. Прикладом певного сприятливого базису для забезпечення переліку всіх тих заходів, спрямованих на мобілізацію зусиль працівників задля досягнення корпоративних цілей, була представлена корпоративна культура японських фірм, заснована на національних трудових традиціях, і явила собою об'єднуюче начало, яке виявилось здатним інтегрувати інтереси самих різних працівників, ідейно гуртувати менеджерів і робітників, у кінцевому підсумку сприяючи зростанню продуктивності праці й економічної ефективності компанії.

З'ясувалося, що японська модель управління – це лише одна з можливих форм корпоративної культури. Усвідомлення цього факту наштовхнуло Оучи на створення «Теорії «Z», що являє собою спробу з'єднання переваг різних культур – японської та американської.

Практичне застосування модель Оучи отримала на японських автомобільних заводах фірм «Тойота» і «Ніссан» у США. Подальші дослідження корпоративної культури проводилися вже з погляду науки про поведінку, в основі яких лежали спроби адекватно пояснити спонукання людини до праці (табл. 1).

У дослідженнях корпоративної культури в Західній Європі певна увага зосереджується на духовних елементах і поняттях, які використовують для визначення явищ, ідей, засобів пізнання, символів та їх значень, цінностей, правил і норм, моделей поведінки тощо. Такі дослідження здійснювали, зокрема, М. Елвесон, Р. Кілман, Р. Рютінгер, Д. Ньюстром, К. Девіс, Л. Джоуел, В. Співак, А. Заньковський, С. Шекшня та ін. [2].

Отже, корпоративна культура є системою найістотніших припущень, що сприймаються всіма членами організації та відображаються у конкретних цінностях, які визначають вектори поведінки особистості. Таким чином, системоутворюючим чинником є система матеріальних і духовних цінностей.

Виходячи зі сформованого визначення корпоративної культури, слід виділити засоби, які умовно можна поділити на групи: засоби ідентифікації; засоби цілеспрямованості; засоби мотивації.

Засоби ідентифікації визначають візуальне, видиме відображення працівників як частини фірмового бренду (одяг, мовлення, поведінкові особливості, фірмові кольори та ін.). Базові засоби мають надаватися материнською компанією і можуть не бути візуалізованими настільки, щоб

споживач їх ідентифікував окремо від підприємства – складника інтегрованої системи (додатковий надпис на логотипі, загальні правила поведінки та споживацької культури) [5].

Всі основні характеристики корпоративної культури організації знаходять своє відображення у кодексах корпоративної етики (табл. 2).

Для порівняння основних положень кодексу корпоративної етики для дослідження використано такі установи, як ПАТ «ПриватБанк», ПАТ «ПУМБ», ПАТ «ОТП Банк», ПАТ «Кредобанк». У результаті досліджень виявлено, що основними відмінностями банків з іноземним капіталом є орієнтація на збереження та захист репутації банківської установи, запобігання відмиванню грошей, тероризму, корупції та заборона використання інсайдерської інформації. Таких підхід відображає місце цих установ у міжнародному фінансовому просторі як рівнозначних партнерів інших його суб'єктів. Ще однією особливістю АТ «ОТП Банк», ПАТ «Кредобанк» є те, що у разі виникнення підозри будь-яких порушень норм кодексу етики або у разі потреби у консультації щодо конкретної ситуації чи щодо тлумачення його норм співробітникам доступний будь-який спосіб повідомлення/звернення до сектору комплаєнсу. Категорія «комплаєнс» виникла та набула свого розповсюдження у США у 60–70-х роках ХХ ст., зокрема під час Вотергейтського скандалу, коли було викрито численні випадки корупції, які стосувалися також приватних компаній. Для протидії такій ситуації було прийнято Закон США «Про корупцію за кордоном» (Foreign Corrupt Practices Act/FCPA), яким були встановлені жорсткі правила контролю, вимоги до бухгалтерської та фінансової документації, а також правила взаємовідносин із державними службовцями.

На початку 90-х років у США були прийняті роз'яснення про порядок застосування кримінального покарання для організацій (Federal Sentencing Guidelines), що містять чіткі інструкції для створення ефективної програми в галузі комплаєнс, включаючи правила етичної поведінки. У 2004 р. ці роз'яснення були доповнені положеннями, які вказували на необхідність обізнаності менеджменту з основними умовами комплаєнс-програм.

У Сполученому Королівстві лише в 2010 р. після тривалих обговорень було прийнято Закон «Про боротьбу з хабарництвом» (UK Bribery Act). Відповідно до цього Закону, на компанії, що

Таблиця 1

Дефініція «корпоративна культура» у працях вітчизняних та зарубіжних учених

Автор	Зміст дефініції
Е. Шейн	Корпоративна культура – це низка базових припущень, які дана група створила, відкрила і висловила з метою співвідношення їх із проблемами зовнішнього середовища адаптації та внутрішньої інтеграції
О.С. Віханський, А.І. Наумов	Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що виражаються в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідом через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення
Р. Кілман	Корпоративна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, очікування, атитюди та норми, які об'єднують організацію в єдине ціле та поділяються її членами
К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики особливостей організації, які вирізняють її серед інших у галузі
М. Мескон	Корпоративна культура – це атмосфера і клімат в організації, що відображає звичаї, які в ній домінують
Д. Елдрідж, А. Кромбі	Корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань
Г. Морган	Корпоративна культура – це один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
Є. Уткін	Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що поділяються всіма працівниками фірми і зумовлюють їхню поведінку, характер життєдіяльності організації

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Положення кодексу корпоративної етики деяких банків в Україні

ПАТ «ПриватБанк»	ПАТ «ОТП Банк»	ПАТ «КРЕДОБАНК»	ПАТ «ПУМБ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративні цінності. 2. Корпоративне спілкування та поведінка, що базуються на Загальних правилах, до яких належать: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Комунікації керівників банку з підлеглими. 2.2. Стандарти взаємодії з співробітників банку. 2.3. Вирішення конфліктних та проблемних ситуацій. 2.4. Сплкування з клієнтами. 2.5. Телефонний етикет. 2.6. Культура ділової переписки. 2.7. Дрес-код співробітників банку. 3. Протидія шахрайству. 4. Правила ділової етикету під час здійснення візиту в іншу організацію. 5. Поведінка під час відрядження. 6. Ставлення до банківської власності. 7. Поведінка за переходу на роботу в іншу організацію [6]. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Захист цінностей банку. 2. Захист репутації банку 2.1. Вимоги, що стосуються поведінки. 2.2. Соціальні мережі. 2.3. Політична участь. 3. Відповідність внутрішнім положенням Банку та вимогам чинного законодавства. 3.1. Протидія корупції. 3.2. Конфлікт інтересів. 4. Взаємна повага. 4.1. Дискримінація. 4.2. Домогання. 5. Зобов'язання банку. 5.2. Законодавство про конкуренцію. 5.3. Заборона використання інсайдерської інформації. 5.4. Конфіденційність. 5.5. Запобігання відмиванню грошей, тероризму та фінансуванню і розповсюдженню зброї масового знищення. 5.6. Безпечні та здорові умови праці [7]. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місія та цінності банку. 2. Загальнообов'язкові норми поведінки для керівників, працівників та відповідальність за порушення цих норм. 3. Норми щодо заборони здійснення незаконної діяльності. 3.1. Подання недостовірної статистичної та фінансової звітності. 3.2. Посадовий злочин, економічний злочин. 3.3. Порушення санкцій, протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення 3.4. Неконкурентна практика. 4. Політика щодо дотримання культури управління ризиками. 5. Порушення прав споживачів. 6. Порядок дій працівників банку для запобігання завданню шкоди майну банку. 7. Норми щодо запобігання використанню службового становища. 8. Норми щодо запобігання корупційним діям та шахрайству. 9. Гарантії рівності відносно між банком та його клієнтами, працівниками, постачальниками та конкурентами. 10. Обмеження щодо дарування та отримання подарунків. 11. Вимоги до прийнятної персональної поведінки працівників банку. 12. Принципи зберігання, обробки та розповсюдження конфіденційної та інсайдерської інформації [8]. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Статегія розвитку і місія Банку. 2. Корпоративні цінності банку. 3. Принципи корпоративної етики банку. 3.1. Чесність і добросовісність усередині банку. 3.2. Чесність і добросовісність у відносинах із колегами. 3.2. Чесність і добросовісність у відносинах із власниками (акціонерами) та інвесторами. 3.3. Порядність у відносинах із діловими партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими особами. 3.4. Порядність у відносинах з конкурентами. 3.5. Повага до особистості та дотримання прав людини. 3.4. Прозорість і відкритість. 3.5. Недопустимість шахрайства та протидія корупції. 3.6. Стійкий розвиток та соціальна відповідальність. 3.7. Дотримання принципу законності та верховенства права. 4. Взаємодія між працівниками та банком. 5. Основні принципи HR-стратегії Банку [9].

підпадають під його юрисдикцію, покладається обов'язок зі створення комплаєнс-служб.

В Україні в 2011 р. було прийнято Закон «Про засади запобігання і протидії корупції». У 2015 р. на його заміну прийшов Закон України «Про протидію корупції». Однак ухвалення зазначених законів не призвело до обов'язку створювати комплаєнс-системи.

Така невідповідність міжнародному фінансовому і правовому середовищу призводить до гальмування процесу вкладень іноземних інвестицій через відсутність прозорості у перевірці одного зі складників формування вартості компанії – ділової етики, масштабна корумпованість та бюрократія в країні також не зумовлюють зростання довіри до вітчизняних підприємств, організацій та установ.

Традиційно юридичний комплаєнс має такі напрями: протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом; протидія корупції, шахрайству та фінансуванню тероризму; розроблення документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії чинному законодавству; усунення конфлікту інтересів; захист даних; антимонопольний комплаєнс. Особливо актуальною темою сьогодні є GDPR (Загальний регламент захисту даних), що 25.05.2018 набрав чинності в Європейському Союзі. Незважаючи на те що це європейське законодавство, документ тією чи іншою мірою є застосовним для українських компаній залежно від того, на який ринок вони адресують свої товари, як вони роблять маркетингові компанії або яких клієнтів обслуговують [10].

Проведений аналіз торкався великих банків на ринку фінансових послуг. Невеликі банки основні засади корпоративної етики вносять у свій статут як невід'ємну частину їх існування.

Крім банківських установ, кодекс корпоративної етики розробляють і використовують великі підприємства – важливі та масштабні гравці на ринку ресурсів, у промисловому секторі та у сфері ритейлу. Зокрема, Національна акціонерна компанія «Нафтогаз Україна», ідентифікуючи себе як соціально відповідальну компанію, діяльність якої ґрунтується на засадах максимальної сумлінності та прозорості, не могла залишатися осторонь новітніх засад побудови бізнесу – корпоративної культури та етики. Для порівняння використано кодекс корпоративної етики польської нафтогазової компанії Grupa Lotos (табл. 3).

Відмінність у представлених документах полягає у вибраній орієнтації підприємства. Зокрема, польська компанія Grupa Lotos робить наголос на внутрішньофірмову співпрацю, на створення працівникам сприятливого середовища для ефективної діяльності, на захист прав їх інтелектуальної власності та інших прав та обов'язків, що гарантовані законодавством про працю. На противагу цьому кодекс етики вітчизняної компанії особливу увагу приділяє зовнішнім детермінантам її розвитку. Такі відмінності зумовлені історичними особливостями розвитку господарства у кожній країні, незважаючи на загальну тенденцію глобалізації.

Висновки. Отже, у проблематиці визначення та дослідження є багато питань, що потребуватимуть уточнення в процесі інноваційного розвитку суспільства, розширення горизонтів сприйняття інформації, розгалуження комунікаційних каналів, появи нових методів ринкової орієнтації та ін. Сьогодні корпоративна культура повинна не лише створити чи забезпечити мотивацію до ефективної трудової діяльності, а й забезпечити появу та існування сприятливого психологічного клімату всередині організації та поза її межами.

Структура кодексу корпоративної етики основних нафтогазових компаній України та Польщі

НАК «Нафтогаз Україна»	Grupa Lotos
1. Корпоративні цінності. 2. Правила і принципи етики: 2.1. Охорона праці всього персоналу та безпека і здоров'я навколишніх спільнот є надважливими. 2.2. Сумлінність, прозорість та повага у взаєминах з учасниками процесів, включаючи співробітників, підрядників, ділових партнерів, державних органів та спільнот. 2.3. Нетерпимість до хабарництва чи корупції у будь-якій формі та неприйнятність цих явищ. 2.4. Повага до прав людини. 2.5. Прагнення звести до мінімуму вплив на довкілля з визнанням потенційного впливу нашої діяльності. 2.6. Співпраця з партнерами та країнами, у яких ведеться діяльність. 3. Політика у сфері охорони навколишнього середовища. 4. Політика у сфері охорони здоров'я. 5. Політика у сфері безпеки. 6. Політика у сфері охорони праці. 7. Політика у сфері прав людини. 8. Політика щодо взаємодії із співробітниками. 9. Політика щодо конфлікту інтересів. 10. Політика щодо взаємодії з підприємствами компанії. 11. Політика щодо протидії корупції та відмиванню коштів. 12. Політика щодо подарунків і ділової гостинності. 13. Політика щодо антимонопольного права і конкуренції. 14. Політика щодо взаємодії з контрагентами. 15. Політика щодо взаємодії з органами державної влади. 16. Політика щодо взаємодії з представниками засобів масової інформації. 17. Політика щодо захисту інформації та використання активів компанії [11].	1. Вартості етичні. 2. Співробітники: 2.1. Створення хороших умов для праці. 2.2. Однакові можливості зайнятості, вільного часу та підвищення кваліфікації. 2.3. Відповідальність за корупційні дії. 2.4. Правила поведінки із зацікавленими сторонами. 2.5. Принципи захисту прав інтелектуальної власності, програмного забезпечення та комерційної таємниці. 2.6. Поведінка поза роботою. 2.7. Забезпечення безпеки та здоров'я працівників. 3. Принципи, якими керуються при відносинах із зовнішніми сторонами. 3.1. Найважливіше завдання – відносини з клієнтами. 3.2. Принципи, якими керуються реалізації вибору та співробітництва з постачальниками. 3.3. Відносини з акціонерами та іншими учасниками ринку капіталу. 3.4. Відносини з конкурентами. 3.5. Принципи взаємозв'язків з місцевою спільнотою. 3.6. Підходи до конфлікту інтересів [12].

Список літератури:

1. Павлова О.Ю. Історія української культури: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 368 с.
2. Тарасюк Л. Основні наукові підходи до визначення термінології в галузі корпоративної культури. Освіта регіону. 2012. № 1. С. 255.
3. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: практикум по курсу. М.: Гардарики, 1999. 281 с.
4. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство. СПб.: Пітер, 2002. 336 с.
5. Куцик В.І., Жихарцева О.О., Кліпкова О.І. Організаційно-економічний механізм управління діяльністю інтегрованих корпоративних систем у структурі національної економіки: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2018. 296 с.
6. Офіційний сайт «ПриватБанку». URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 17.11.2018).
7. Офіційний сайт АТ «ОТП Банк». URL: <https://www.otpbank.com.ua/pdf/documents/otp-code-of-ethics-2017-ua.pdf> (дата звернення: 17.11.2018).
8. Офіційний сайт ПАТ «Кредобанк». URL: https://www.kredobank.com.ua/img/forall/KKE_KredoBank_8.pdf (дата звернення: 17.11.2018).
9. Офіційний сайт ПАТ «ПУМБ». URL: https://about.pumb.ua/growth/corporate_ethics (дата звернення: 17.11.2018).
10. Офіційний сайт Юридичної газети. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/insh/komplaens-why-do-we-need-it.html> (дата звернення: 17.11.2018).
11. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз Україна». URL: <http://www.naftogaz.com/files/HR/Naftogaz-Code-Ethics.pdf> (дата звернення: 18.11.2018).
12. Офіційний сайт Групи Kapitałowej LOTOS. URL: http://odpowiedzialny.lotos.pl/1073/nasza_odpowiedzialnosc_w_biznesie/kodeks_etyki (дата звернення: 18.11.2018).

Кліпкова О. І.

Львівський торгово-економічний університет

Кинзера Р. Б.

Інститут інноваційного образования

Київського національного університету строительства и архитектуры

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ

Резюме

В статье исследована дефиниция «корпоративная культура», отражены предпосылки ее возникновения, формирования и существования в реальных экономических условиях. Указано место составляющих корпоративной культуры в кодексах корпоративной этики некоторых банков, осуществляющих свою деятельность в отечественном финансово-экономическом пространстве. Акцентируется внимание на некоторых различиях в кодексах корпоративной этики банков с отечественным и иностранным капиталом, в частности в наличии комплаенс-систем для обеспечения безопасности бизнеса в последних.

Ключевые слова: культура, организационная культура, корпоративная культура, кодекс корпоративной этики, комплаенс.

Klipkova O. I.

Lviv Trade and Economic University

Kinsera R. B.

Institute of Innovation Education

Kiev National University of Civil Engineering and Architecture

CORPORATE CULTURE AS A BASIS FOR CORPORATE ETHICS CODEX

Summary

This article explores the definition of "corporate culture" reflected the preconditions of its origin, formation and existence of a real economic conditions. Designated place part of the corporate culture in the Code of Conduct of some banks that conduct their activities in the domestic financial and economic environment. The attention to some differences in the codes of conduct of banks with domestic and foreign capital, particularly in the presence of compliance systems for the insurance business in the past.

Key words: culture, organizational culture, corporate culture, code of corporate ethics, compliment.