



УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.2; 658.14

РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В МЕЗОЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПАССАЖИРСКИМИ ПЕРЕВОЗКАМИ

Н. В. Астафьева

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий, инженерной экономики и логистики, Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: nvasta@mail.ru

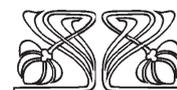
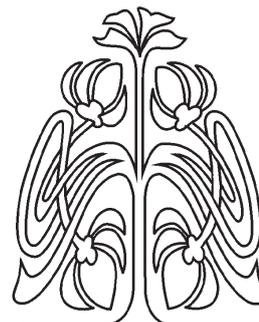
Е. В. Пронина

аспирант кафедры экономики предприятий, инженерной экономики и логистики, Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: 2218581@mail.ru

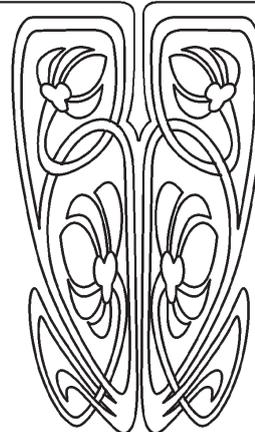
Введение. В течение последних лет во всем мире наблюдается тенденция налаживания эффективного сотрудничества государства и бизнеса в инфраструктурных отраслях (электроэнергетика, автодорожное, железнодорожное, коммунальное хозяйство) в рамках концепции государственно-частного партнерства (ГЧП). Особое место в инфраструктурной сфере занимает транспортная отрасль, образующая основу всей экономической системы. В настоящее время результативность ГЧП недостаточно высока из-за отсутствия модели эффективного институционального взаимодействия государственных и частных компаний, механизмов сопряжения интересов государства и бизнес-структур на уровне региона, а также изучения тенденций развития взаимосвязей государственных и частных транспортных компаний в современной бизнес-среде. **Теоретический анализ.** Проведенный теоретический анализ контекста употребления термина «государственно-частное партнерство» показывает, что в общем виде ГЧП представляет собой различные формы взаимодействия государства и предприятий частного бизнеса. **Эмпирический анализ.** Процесс развития государственно-частного партнерства представлен в виде логической последовательности мероприятий, реализация которых позволит активизировать деятельность транспортных предприятий по повышению качества пассажирских перевозок, расширить масштабы и увеличить результативность процесса управления пассажирскими перевозками в мезологистической системе на основе укрепления экономических связей государства и бизнес-структур. **Результаты.** Итогом проведенных авторами исследований по определению направлений развития государственно-частного партнерства является разработка комплекса мероприятий, реализация которых позволит активизировать деятельность транспортных предприятий по повышению качества пассажирских перевозок, расширить масштабы и увеличить ее результативность в мезологистической системе на основе укрепления экономических связей государственных и бизнес-структур. **Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, мезологистическая система, пассажирские перевозки, развитие, транспортное предприятие, эффективное взаимодействие, инвестиции.

Введение

В течение последних лет во всем мире наблюдается тенденция налаживания эффективного сотрудничества государства и бизнеса в инфраструктурных отраслях (электроэнергетика, автодорожное,



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





железнодорожное, коммунальное хозяйства) в рамках концепции государственно-частного партнерства (ГЧП). Особое место в инфраструктурной сфере занимает транспортная отрасль, образующая основу всей экономической системы. В настоящее время результативность ГЧП недостаточно высока из-за отсутствия модели эффективного институционального взаимодействия государственных и частных компаний, механизмов сопряжения интересов государства и бизнес-структур на уровне региона, а также изучения тенденций развития взаимосвязей государственных и частных транспортных компаний в современной бизнес-среде.

Теоретический анализ

Термин «государственно-частное партнерство» (английский термин – «public-private partnership») широко используется во всем мире для обозначения любых форм сотрудничества государственных структур и предприятий частного бизнеса [1]. Проведенный теоретический анализ контекста употребления данного термина показывает, что в общем виде ГЧП представляет собой различные формы взаимодействия государства и частного бизнеса. Это концепция осуществления совместной экономической деятельности различных структур, имеющая в определенной мере политическое и социальное значение.

Интерес к инвестиционной составляющей такого рода сотрудничества возник достаточно давно: первая постройка канала по концессионному принципу во Франции датируется 1552 г. Значительным событием в развитии ГЧП стало внедрение в 1992 г. британской модели – «частной финансовой инициативы» (private financing initiative, PFI), суть которой состояла в привлечении частных инвестиций

для строительства крупных государственных объектов [1].

Возникновение ГЧП в России обусловлено, в первую очередь, необходимостью привлечения дополнительного финансирования для развития приоритетных отраслей экономики, в которых частный бизнес отсутствовал или принимал участие в минимальной степени (инфраструктурные отрасли – транспорт, коммунальное, дорожное хозяйство и т.п.; сфера предоставления социальных услуг; инновационные отрасли; предприятия, имеющие высокое социальное и стратегическое значение), а также с целью развития регионов, поскольку без притока частных инвестиций они обречены на длительную стагнацию, а без участия государства сложно рассчитывать на активность инвесторов.

Мировой опыт показывает, что пассажирский транспорт является особой сферой ГЧП в предоставлении социально значимых услуг. В большинстве стран действует специальный правовой режим, который предусматривает замену неограниченной конкуренции на рынке конкуренцией за рынок на основе конкурсного отбора перевозчиков.

В настоящее время в России эффективному функционированию ГЧП часто препятствуют сложные юридические проблемы, касающиеся прав собственности и ответственности, правовое понятие ГЧП отсутствует как на федеральном, так и на региональном уровнях, хотя и широко применяется в различных нормативных актах, в частности, в Бюджетном кодексе Российской Федерации и ряде федеральных целевых программ.

Является общепризнанным, что гражданское правоотношение состоит из следующих элементов: субъект, объект и содержание. Рассмотрим каждый из указанных элементов применительно к ГЧП (таблица).

Элементы гражданского правоотношения применительно к ГЧП

Субъект	С одной стороны, государство (публично-правовые образования, муниципальные образования), с другой – представители частного бизнеса, заинтересованные в реализации проекта (инвесторы, кредитные организации, инвестиционные фонды)
Объект	Объекты инфраструктуры (автомобильные, железные дороги, коммунальное хозяйство), социальные объекты (больницы, школы, учреждения высшего образования, санатории, пансионаты), объекты культуры и искусства (музеи, театры)
Содержание	Любой проект в сфере ГЧП устанавливает для каждого участника его права и обязанности, гарантии реализации проекта, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств, способы защиты нарушенных прав, порядок разрешения споров и т.п.

В региональном законодательстве отдельные нормативно-правовые акты закрепляют понятие ГЧП и его формы, но единообразия в определениях нет [1]. В целом ГЧП рассматривается

как взаимовыгодное сотрудничество регионов и частного бизнеса в реализации социально значимых проектов, которое реализуется в различных формах: заключение концессионных соглашений



(ст. 11 Закона Саратовской области от 28.06.2007 г. № 116-ЗСО); заключение и исполнение соглашений, договоров (контрактов) о сотрудничестве, управлении компанией, реализации лизинговых договоров, договоров об уступке (концессии); создание смешанных компаний или присоединение государственных образований и частных партнеров к существующей компании.

Использование слова «партнерство» в понятии ГЧП свидетельствует о том, что государство (публично-правовые образования) участвует в ГЧП на равных началах с частным бизнесом. Отношения в сфере ГЧП не имеют принудительного характера, напротив, все участники обладают одинаковыми юридическими возможностями, и на их действия по общему правилу распространяются одни и те же правовые нормы. Такая природа отношений

в сфере ГЧП соответствует принципу юридического равенства участников гражданско-правовых отношений [1]. Независимо от того, кто является инициатором реализации проекта ГЧП – государство (публично-правовое образование) или частный бизнес, обе стороны по своему усмотрению и с учетом своих интересов решают вопросы об иницировании проекта в сфере ГЧП, присоединении к проекту ГЧП, обращении за судебной защитой своих прав, определяют условия соглашения и требования исполнения обязательств другим участником ГЧП, выбирают форму договорных связей. Это соответствует принципам диспозитивности и свободы договора в гражданском праве.

В настоящее время в Российской Федерации используется несколько основных форм реализации ГЧП (рис. 1).



Рис. 1. Основные формы реализации ГЧП

Таким образом, применяемые на практике формы реализации ГЧП соответствуют известным институтам гражданского права, имеющим должное правовое регулирование [1]. Однако существуют и определенные специфические черты, присущие ГЧП: 1) масштабность и социально-политическая значимость проектов ГЧП; 2) одной из сторон является государство. Однако эти особенности не влияют на определение отношений в сфере ГЧП и позволяют определить их правовое регулирование.

Специалисты выделяют следующие виды ГЧП в области транспортной инфраструктуры:

- распродажа в частные руки государственных активов либо напрямую, либо через продажу акций государственных предприятий;
- реализация «Гринфилд»-проектов (проектов «зеленого поля»), когда частная или государственно-частная компания осуществляет

строительство на новом месте и затем управляет новым объектом транспортной инфраструктуры;

- заключение контрактов на управление и содержание объектов, предоставляющих частному сектору возможность управлять государственным транспортным объектом и организовывать транспортные услуги в течение определенного времени без инвестиционных обязательств частного капитала;

- реализация концессионных проектов или контрактов на управление и содержание объектов с инвестиционными обязательствами [2, 3].

В настоящее время одним из наиболее перспективных видов взаимодействия государства и бизнеса признаются концессионные соглашения, реализация которых способствует получению определенных мультипликативных эффектов: в масштабах страны – ускорение то-



вародвижения и снижение уровня транспортно-логистических затрат, создание дополнительных возможностей для развития внешней торговли и международных транзитных перевозок, развитие автомобильной промышленности, повышение мобильности и экономической активности населения, увеличение налоговых поступлений; в масштабах региона – повышение инвестиционного рейтинга региона, создание новых рабочих мест, повышение транспортной доступности [4].

Отношения в сфере ГЧП в настоящее время активно рассматриваются с точки зрения логистики. Основное внимание при этом уделяется вопросам, касающимся логистической сущности понятия ГЧП и необходимости регулирования возникающих взаимоотношений. Особую актуальность развитие ГЧП приобретает в логистической системе управления пассажирскими перевозками, в первую очередь, в связи со значительным физическим и моральным износом транспортных средств. В современных экономических условиях транспортные предприятия не в состоянии обеспечить обновление парка подвижного состава собственными силами [5].

Система управления пассажирскими перевозками является динамической логистической системой, качество функционирования которой во многом зависит от координации логистических потоков в системе и от эффективного взаимодействия элементов системы между собой, что непосредственно влияет на качество ее функционирования, затраты и уровень транспортного обслуживания. В связи с этим при определении направлений развития ГЧП в первую очередь необходимо оценить уровень логистической системы.

В целом различают логистические системы на макро-, микро- и мезоуровнях. В рамках проводимого исследования и поиска направлений развития ГЧП наиболее приоритетным является, на наш взгляд, мезоуровень. Мезологистические системы представляют собой, как правило, определенную инфраструктуру региона, области, района, муниципального образования и характеризуются территориальной близостью, общими социокультурными и природными условиями функционирования элементов системы. На организационное построение мезологистической системы оказывает влияние ряд факторов: внешняя и внутренняя экономическая среда, в которой функционирует данная система; размер и масштаб ее деятельности; концепция и методы управления логистической системой и т.п. Опыт многолетних связей позволяет участникам регионального рынка транспортных

услуг учитывать возможности и требования друг друга и приспосабливаться к ним, снижая тем самым транзакционные издержки, характерные для обычного конкурентного рынка.

Эмпирический анализ

Процесс развития государственно-частного партнерства можно представить, на наш взгляд, в виде логической последовательности мероприятий, реализация которых позволит активизировать деятельность транспортных предприятий по повышению качества пассажирских перевозок, расширить масштабы и увеличить результативность процесса управления пассажирскими перевозками в мезологистической системе на основе укрепления экономических связей государства и бизнес-структур.

Традиционно в российской практике в течение последних нескольких десятилетий инфраструктурные проекты, связанные с транспортной отраслью, реализовывались только за счет государственных средств [4]. Однако, по оценкам министерства транспорта, емкость рынка частных инвестиций в развитие транспортной инфраструктуры России оценивается в 20 млрд долл. в год [6]. Согласно этим же данным, объем инвестиций в транспортную инфраструктуру незначительно превышает 2% ВВП, в то время как в большинстве зарубежных стран этот показатель составляет не менее 4%. Таким образом, дефицит частных инвестиций в транспортный сектор России составляет в среднем около 10 млрд долл. в год [7, 8].

Однако, несмотря на высокую емкость данного рынка, среди основных проблем, с которыми приходится сталкиваться государству и частным инвесторам, выделяют: высокую капиталоемкость, длительные сроки окупаемости инфраструктурных проектов, неразвитость внутренних финансовых и фондовых рынков, отсутствие конституционного законодательства, а также практику предоставления налоговых льгот и преференций для инвесторов.

Потенциальная емкость рынка частных инвестиций в транспортную инфраструктуру представлена на рис. 2.

Наиболее острыми и актуальными проблемами развития пассажирского транспорта являются следующие. За последние годы состояние основных средств городского транспорта значительно ухудшилось. Проблема обновления парка подвижного состава пассажирских транспортных предприятий с каждым годом становится все более острой. В настоящее время около 60% автобусов выработали нормативный срок службы и подлежат списанию, 71,4%

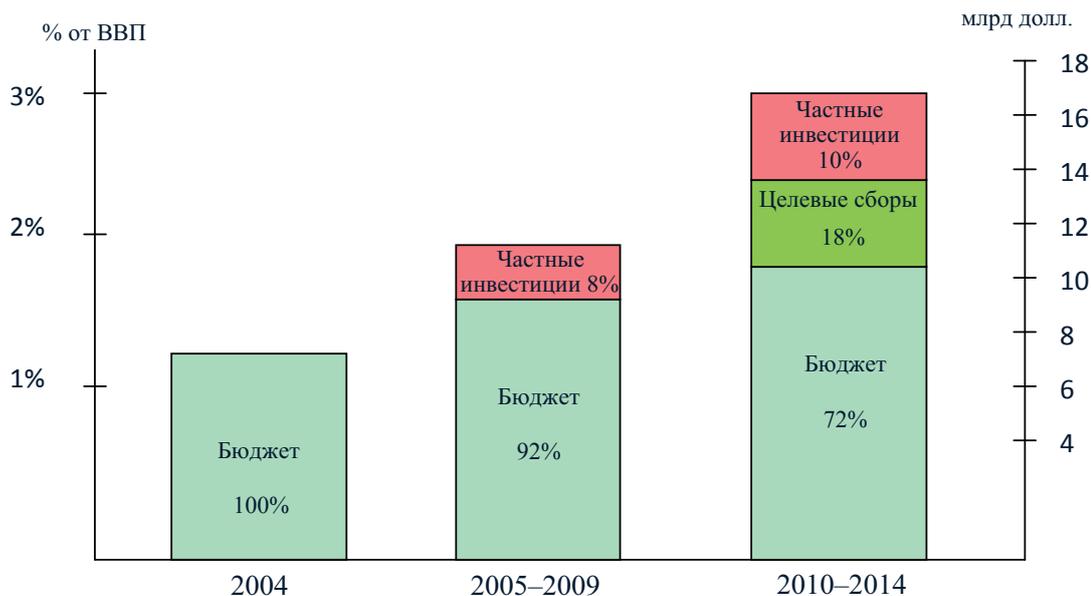


Рис. 2. Потенциальная емкость рынка частных инвестиций в транспортную инфраструктуру России

трамвайных вагонов, 64,8% троллейбусов также эксплуатируются сверх нормативного срока [5]. Все это отражается на качестве пассажирских перевозок.

Частные инвестиции в необходимом объеме не привлекаются в социальный сектор пассажирского транспорта из-за несовершенства нормативно-правовой базы и высоких рисков. Однако первые шаги по улучшению ситуации уже делаются – в настоящее время ведется работа по созданию транспортных предприятий на принципах ГЧП. Так, например, в 2005 г. в г. Омске создано акционерное общество совместно с компанией «Русские автобусы», 51% акций которого принадлежит муниципалитету. В г. Туле создано ООО «Тулапассажиртранс» на базе предприятия троллейбусного транспорта под полным контролем городской администрации. Уставной капитал распределен поровну: 50% принадлежит городу, 50% – ООО «Тулапассажиртранс». По аналогичной схеме создаются предприятия на базах городского электротранспорта в Новороссийске, Астрахани, Владимире.

Однако следует отметить, что успешное решение задач по обеспечению нормального функционирования мезологистической системы управления пассажирскими перевозками в рамках ГЧП возможно только при объединении усилий всех заинтересованных сторон. Обязательным условием развития ГЧП в сфере транспорта является взаимная заинтересованность всех вовлеченных субъектов ГЧП, создание институциональных условий для трансформа-

ции капитала в целях обеспечения эффективной деятельности по предоставлению качественных транспортных услуг на уровне региона [9, 10]. Стратегическое значение имеет формирование целостной, гибкой и динамично развивающейся мезологистической системы, способной решать проблему совершенствования процесса управления пассажирскими перевозками.

Результаты

Итогом проведенных авторами исследований по определению направлений развития ГЧП является разработка комплекса мероприятий, реализация которых позволит активизировать деятельность транспортных предприятий по повышению качества пассажирских перевозок, расширить масштабы и увеличить ее результативность в мезологистической системе на основе укрепления экономических связей государственных и бизнес-структур, к числу которых относятся:

- разработка стратегии институционального партнерства государственных учреждений и бизнес-структур, включающей организационное, материально-техническое и финансовое содействие работе транспортных компаний;
- создание и развитие транспортно-логистической инфраструктуры региона, развитие информационного обеспечения для взаимодействия различных структур транспортного комплекса;
- активизация участия государственного и бизнес-сектора в установлении приоритетов транспортной деятельности, определении



направлений конвертирования разработок и долевого финансировании транспортно-логистической деятельности для установления эффективных отношений между партнерами;

– разработка механизмов, направленных на стимулирование развития связей государственных и бизнес-структур, в том числе создание фондов, программ повышения квалификации транспортных предприятий;

– разработка программы ГЧП, направленной на активизацию процесса трансфера результатов исследований и разработок в сфере совершенствования процесса оказания транспортных услуг с использованием средств федерального бюджета;

– осуществление совместной деятельности по созданию и развитию интеграционной инфраструктуры, поддерживающей и обеспечивающей транспортную деятельность региона, и др.

Наиболее простая модель, описывающая взаимодействие государства и элементов мезологистической транспортной системы региона в рамках ГЧП, заключается в том, что роль государственного сектора выражается в предоставлении финансовых средств, направляемых на обновление парка подвижного состава пассажирских предприятий, которые, в свою очередь, могут взять на себя обязательства по перевозке льготных категорий пассажиров, снижая тем самым расходы государства на выплату дотаций транспортным компаниям, а также в поддержании инфраструктуры и благоприятных институциональных условий для деятельности частных транспортных компаний. В рамках этой общей модели формируются особенности мезологистической системы управления пассажирскими перевозками: большая или меньшая роль государства и частного сектора в выполнении указанных функций; динамика развития и отраслевая структура транспортной деятельности.

Развитие интеграции государства с бизнес-сообществом и привлечение в систему управления пассажирскими перевозками дополнительных средств является одним из стратегических направлений развития экономики региона и страны в целом. Взаимодействие государства и бизнес-сообщества открывает новые возможности для процесса управления пассажирскими перевозками и достижения его соответствия требованиям, выдвигаемым обществом в условиях перехода к инновационной экономике. Наряду с этим государство должно разработать и ввести четкие нормы и законы стимулирующего характера в области регулирования ГЧП. При этом необходим системный

подход с учетом стратегии экономического развития каждого конкретного региона. В рамках этого подхода предлагается два направления работы: первое призвано влиять на повышение конкурентоспособности пассажирских предприятий, повышать их материально-техническую базу за счет взаимовыгодного сотрудничества с государственными предприятиями; второе направление деятельности – это комплекс работ по оказанию информационной и организационной поддержки транспортным организациям.

Таким образом, переход государственных и бизнес-структур на использование новых экономических инструментов, адекватных поставленным целям и задачам, позволит не только углублять ГЧП, но и преодолеть глубокие различия между административной культурой и культурой бизнеса, привносить прогрессивные методы управления в государственный сектор и противостоять риску неэффективной организации транспортно-логистических процессов.

Список литературы

1. Царев Д., Иванюк А. Государственно-частное партнерство : правовой аспект // Финансовая газета. 2009. № 17.
2. Кейрос С. Государственно-частные партнерства в дорожном хозяйстве // Материалы семинара «Создание государственно-частных партнерств в российском транспортном секторе» Центра стратегических разработок. URL: <http://www.csr.ru/> (дата обращения: 15.09.2014).
3. Муравьев Н. В., Фирсова А. А. Государственно-частные партнерства как инструмент инновационного развития и преодоления провалов рынка : критическая оценка // Инновации. 2013. № 8 (178). С. 74–78.
4. Скачкова В. П. Механизмы государственно-частного партнерства в транспортной инфраструктуре. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата обращения: 07.08.2014).
5. Пассажирский транспорт – сфера государственно-частного партнерства. URL: <http://www.rostransport.com/> (дата обращения: 22.09.2014).
6. Частные инвестиции в развитие транспортной инфраструктуры могут достигать \$20 млрд в год // Интерфакс. 2005. 3 марта.
7. Носов А. Перспективы развития государственно-частного партнерства в дорожном секторе транспортной отрасли России // Материалы семинара «Создание государственно-частных партнерств в российском транспортном секторе» Центра стратегических разработок. URL: <http://www.csr.ru/> (дата обращения: 17.09.2014).
8. Морозова И. А. Разработка и реализация стратегии развития транспортной инфраструктуры на основе



- использования маркетингового инструментария. М. : Дашков и К, 2008. 184 с.
9. Астафьева Н. В. Развитие государственно-частного партнерства в региональной инновационной системе // Вестн. СГТУ. 2007. № 2 (24). Вып. 1. С. 155–162.
10. Фирсова А. А. Направления развития инвестирования инновационной деятельности в проектах государственно-частного партнерства // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2012. Т. 12, вып. 1. С. 67–71.

The Development of Public-private Partnership in Netlogistics System of Passenger Transportation Management

N. V. Astafieva

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: nvasta@mail.ru

E. V. Pronina

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya str., Saratov, 410054, Russia
E-mail: 2218581@mail.ru

Introduction. In recent years, the worldwide trend of establishing effective cooperation between the state and business in the infrastructure sectors (electricity, road, rail, utilities) in the framework of public-private partnership (PPP). A special place in infrastructure is the transport sector, forming the basis of the whole economic system. Currently, the effectiveness of PPPs is not high enough due to the lack of models of effective institutional cooperation between the state and private companies, mechanisms mates the interests of the state and business structures at the regional level, as well as learning the tendencies of the development Association of public and private transport companies in the modern business environment. **Theoretical analysis.** A theoretical analysis of the context of use of the term «public-private partnership» shows that in General, the PPP represents various forms of interaction between state and private business enterprises. **Empirical analysis.** The development of public-private partnerships are presented as a logical sequence of activities that will enhance the activity of transport enterprises to improve the quality of passenger transport, to expand the scope and increase the effectiveness of process management in passenger transportation in netlogistics system based on the strengthening of the economic relations of the state and business structures. **Results.** The results of the authors of the studies to determine the directions of development of public-private partnership is the development of a set of activities that will enhance the activity of transport enterprises to improve the quality of passenger transport, to expand the scope and increase its effectiveness in netlogistics system based on the strengthening of economic relations of state and business structures.

Key words: public-private partnership, netlogistics system, passenger transport, development, transport company, effective cooperation, investment.

References

1. Tsarev D., Ivanyuk A. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo: pravovoi aspekt [Public-private partnership: the legal aspect]. *Finansovaia gazeta* [Financial newspaper], 2009, no. 17.
2. Queiroz C. Gosudarstvenno-chastnye partnerstva v dorozhnom khoziaistve (Public-private partnerships in the road sector). *Proceedings of the workshop «Creating public-private partnerships in the transport sector», Center for strategic research.* Available at: <http://www.csr.ru/> (accessed 15 September 2014).
3. Muraviev N. V., Firsova A. A. Gosudarstvenno-chastnye partnerstva kak instrument innovatsionnogo razvitiia i preodoleniia provalov rynka: kriticheskaia otsenka [Public-private partnerships as a tool for innovative development and overcome market failures: a critical assessment]. *Innovatsii* [Innovations], 2013, no. 8 (178), pp. 74–78.
4. Skachkova B. P. *Mekhanizmy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v transportnoi infrastrukture* (Mechanisms of state-private partnership in the transport infrastructure). Available at: <http://www.rusnauka.com/> (accessed 7 August 2014).
5. *Passazhirskii transport – sfera gosudarstvenno-chastnogo partnerstva* (Passenger transport – public-private partnerships). Available at: <http://www.rostransport.com/> (accessed 22 September 2014).
6. Chastnye investitsii v razvitie transportnoi infrastruktury mogut dostigat' \$20 mlrd. v god [Private investment in the development of transport infrastructure can reach \$20 billion a year]. *Interfaks* [Interfax], 2005, 3 March.
7. Nosov A. Perspektivy razvitiia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v dorozhnom sektore transportnoi otrasli Rossii (Prospects for the development of public-private partnerships in the road sector of the transport industry of Russia). *Proceedings of the workshop «Creating public-private partnerships in the transport sector», Center for strategic research.* Available at: <http://www.csr.ru/> (accessed 17 September 2014).
8. Morozova I. A. *Razrabotka i realizatsiia strategii razvitiia transportnoi infrastruktury na osnove ispol'zovaniia marketingovogo instrumentariia* [Development and implementation of the strategy of de-



- velopment of transport infrastructure based on the use of marketing tools]. Moscow, Dashkov and K, 2008. 184 p.
9. Astafieva N. V. Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v regional'noi innovatsionnoi sisteme [The development of public-private partnership in the regional innovation system]. *Vestnik Saratov State Technical University*, 2007, no. 2 (24), ed. 1, pp. 155–162.
 10. Firsova A. A. Napravleniia razvitiia investirovaniia innovatsionnoi deiatel'nosti v proektakh gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Directions of development of innovation investment in public-private partnership]. *Izvestiya of Saratov University. New Ser. Ser. Economics. Management. Law*, 2012, no. 1, pp. 67–71.