

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Нижнетагильский государственный социально-педагогический институт (филиал)  
федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

Социально-гуманитарный факультет  
Кафедра социальной работы, управления и права

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«МОДЕЛИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ»**

Уровень высшего образования	Бакалавриат
Направление подготовки	39.03.02 Социальная работа
Профиль подготовки	Управление и предпринимательство в социальной сфере
Формы обучения	Заочная

Нижний Тагил  
2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель и задачи освоения дисциплины .....	4
2.	Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3.	Результаты освоения дисциплины .....	4
4.	Структура и содержание дисциплины .....	5
	4.1.Объем дисциплины и виды контактной и самостоятельной работы .....	5
	4.2.Тематический план дисциплины .....	5
	4.3.Содержание дисциплины .....	6
5.	Образовательные технологии .....	7
6.	Учебно-методические материалы .....	8
	6.1.Задания и методические указания по организации практических занятий .....	8
7.	Учебно-методическое и информационное обеспечение .....	12
8.	Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	12
9.	Текущий контроль качества усвоения знаний .....	13
10.	Промежуточная аттестация .....	13

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины формирование у студентов четкого представления о методологии построения системы управления организацией на основе процессного подхода.

Задачи:

1. Формирование у студентов профессиональных навыков создания моделей технологических процессов управления.
2. Формирование у студентов навыков применения методов и инструментальных средств функционального моделирования процессов управления.
3. Применение полученных знаний и навыков при разработке проектов организаций.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Моделирование в управлении и предпринимательстве» является частью учебного плана по направлению подготовки 39.03.02 Социальная работа. Дисциплина реализуется на социально-гуманитарном факультете кафедрой социальной работы, управления и права.

Данная дисциплина относится к вариативной части Модуля 4. «История, теория и технологии управленческой деятельности» образовательной программы. Её изучение логически связано с освоением дисциплин «Основы теории управления и предпринимательства», «Основы менеджмента».

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:

ОК-7 – способность к самоорганизации и самообразованию.

ОПК-3 – способность использовать в профессиональной деятельности основные законы естественнонаучных дисциплин, в том числе медицины, применять методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования.

ПК-13 – способность выявлять, формулировать, разрешать проблемы в сфере социальной работы на основе проведения прикладных исследований, в том числе опроса и мониторинга, использовать полученные результаты и данные статистической отчетности для повышения эффективности социальной работы.

В результате освоения дисциплины студент должен **знать**:

- сложившуюся в отечественной и зарубежной практике терминологию, виды нотаций моделей процессов управления и соответствующие программные средства;
- основные типы проблем процессного подхода к управлению, а также понимать сложности совмещения процессного и функционально-иерархического подходов к управлению.

В результате освоения дисциплины студент должен **уметь**:

- применять полученные знания к решению вопросов моделирования конкретных процессов управления по отдельности и в сетевом варианте.

В результате освоения дисциплины студент должен **владеть**:

- овладеть методологией и навыками компьютерной реализации описания процессов управления с использованием популярных нотаций в среде современных средств визуального моделирования.

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Объем дисциплины и виды контактной и самостоятельной работы

Вид работы	Форма обучения
	Заочная
<b>Общая трудоемкость</b> дисциплины по учебному плану	144/4
<b>Контактная работа</b> , в том числе:	16
Лекции	6
Практические занятия	10
<b>Самостоятельная работа</b> , в том числе:	128
Изучение теоретического курса	30
Самоподготовка к текущему контролю знаний	89
Подготовка и защита методического проекта	-
Выполнение курсовой работы	-
Подготовка к экзамену	9

### 4.2. Тематический план дисциплины (ОЗО)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего часов	Контактная работа			Самост. работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Лекции	Практич. занятия	Из них в интеракт. форме		
Тема 1. Основные понятия теории моделирования	20	2	-	-	18	Тест-опрос
Тема 2. Модели управления, как форма эволюции управленческой мысли	20	-	2	-	18	Тест-опрос
Тема 3. Сущность моделирования управленческой деятельности	22	1	2	-	19	Собеседование на практическ. занятии Написание эссе
Тема 4. Модель организации как объекта управления	23	1	2	-	20	Собеседование на практическ. занятии Решение кейсов
Тема 5. Методология моделирования	26	2	2	2	22	
Тема 6. Исследование операций и моделей	24	-	2	2	22	
Подготовка и сдача экзамена	<b>9</b>				<b>9</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>128</b>	

## Практические занятия (ОЗО)

№ темы	Наименование практических работ	Кол-во аудиторн. часов
1	Основные понятия теории моделирования	2
2	Модели управления, как форма эволюции управленческой мысли	2
3	Сущность моделирования в управленческой деятельности	2
4	Модель организации как объекта управления	2
5	Методология моделирования	2
6	Исследование операций и моделей	2

### 4.3. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Основные понятия теории моделирования. Лекция (2ч.)**

Управление как функция сложной системы. Теория автоматического управления, фундаментальные принципы управления. Процессы управления в социально-экономических и технических системах. Модель и моделирование в управлении. Понятие процесса моделирования.

#### **Тема 1. Основные понятия теории моделирования. Практическое занятие 1. (2ч.)**

Управление как функция сложной системы. Закон «необходимого разнообразия» У.Р. Эшби. Классификация моделей: словесные модели, математическое моделирование, имитационное моделирование, ситуационная модель, практическая модель, функциональные модели.

#### **Тема 2. Модели управления, как форма эволюции управленческой мысли. Практическое занятие 2. (2ч.)**

Развитие Российской модели управления. Японская модель управления. Американская модель управления. Скандинавская модель управления. Немецкая модель управления. Классические модели управления. Элементы и условия процесса. Основные типы задач управления. Математическая теория оптимальных процессов, оптимальное управление. Техническая реализация оптимального управления.

#### **Тема 3. Сущность моделирования в управленческой деятельности. Практическое занятие 3. (2ч.)**

Особенности моделирования бизнес-процессов. Модели процесса разработки управленческих решений. Моделирование в управлении проектами. Модель управления по результатам. Модели управления качеством. Модель управления как характеристика способов взаимодействия руководителя и подчиненных. Модель управления ресурсами. Модели в адаптивных системах управления. Модель управления обучением персонала. Информационные модели при управлении. Особенности моделирования процессов управления. Основы теории принятия решений и типичные классы задач исследования операций. Роль моделирования в процессе подготовки и принятия управленческих решений. Математико-компьютерная поддержка и современные методы принятия решений.

#### **Тема 4. Модель организации как объекта управления. Практическое занятие 4. (2ч.)**

Типовые модели управления холдингом. Модели корпоративного управления. Модели государственного управления. Характеристика моделей организаций. Виды организаций как систем. Сущность «модели механистической конструкции организации». Организация как коллектив, сформированный по принципу разделения труда. Предприятие - сложная иерархической системы, тесно взаимодействующая с окружением. Организация как общественная форма.

### **Тема 5. Методология моделирования. Лекция (2ч.)**

Стадии разработки моделей. Принципы и правила моделирования. Общая характеристика проблемы моделирования систем управления. Место прогнозного моделирования в достижении цели. Методологии и средства структурного моделирования процессов и систем.

### **Тема 5. Методология моделирования. Практическое занятие 5. (2ч.)**

Современные средства моделирования, представленные на IT рынке. Задачи, модели, методы и условия применимости. Стадии разработки модели 7S "Счастливым атом". План Ф. Б. Кросби по совершенствованию качества работы организации.

### **Тема 6. Исследование операций и моделей. Практическое занятие 6. (2ч.)**

Системный подход в управлении. Ситуационный или кейсовый подход к управлению. Процессный подход. Количественный подход. Методология построения имитационных моделей и организация имитационных экспериментов. Принципы и методы системных исследований. Методология системных исследований. Модели распределения времени между овладением знаниями и развитием умений.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Процесс обучения по дисциплине «Моделирование в управлении» целесообразно построить с использованием практико-ориентированного подхода, при котором в ходе лекций раскрываются процессы, протекающие в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, формируются основы теоретических знаний по дисциплине, а на практических занятиях ведется работа по усвоению практических умений и навыков через интерактивные методы. Лекционные занятия должны стимулировать познавательную активность студентов, поэтому в ходе лекций необходимо обращение к примерам, взятым из практики, включение проблемных вопросов и ситуаций из бизнес-сферы.

Для формирования предусмотренных программой компетенций в ходе практических занятий необходимо использовать следующие технологии:

- интерактивные лекции;
- разбор конкретных ситуаций;
- творческие задания, в том числе написание эссе, подготовка студентами статей и докладов;
- дискуссия;
- использование кейс-технологий.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **6.1. Задания и методические указания по организации и проведению практических занятий**

#### **Тема 1. Основные понятия теории моделирования. Практическое занятие 1. (2ч.)**

**Задания:**

**Примерная тематика сообщений:**

1. Управление как функция сложной системы.
2. Закон «необходимого разнообразия» У.Р. Эшби.
3. Классификация моделей: словесные модели, математическое моделирование, имитационное моделирование, ситуационная модель, практическая модель, функциональные модели.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте обобщенное определение модели.
2. Определите объект моделирования.

3. По каким критериям можно классифицировать применяемые в управлении модели?

4. Чем характеризуется модель управления, основанная на эффекте лояльности?

5. В чем специфика модели управления проектами в начале 1980-х гг.?

6. Какие произошли изменения в модели управления проектами в конце 1980-х гг.?

**Эссе:**

1. Зачем нужна модель в управлении?

2. Моделирование как метод познания.

**Литература для подготовки:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

**Тема 2. Модели управления, как форма эволюции управленческой мысли.**

**Практическое занятие 2. (2ч.)**

**Задания:**

**Примерная тематика сообщений:**

1. Элементы и условия процесса.

2. Основные типы задач управления.

3. Математическая теория оптимальных процессов, оптимальное управление.

4. Техническая реализация оптимального управления.

**Вопросы для обсуждения:**

1. В чем сущность механистической модели управления?

2. Раскройте сущность модели, в которой организация представлялась как коллектив работников, сформированный по принципу разделения труда.

3. В чем особенность открытых моделей организаций? Определите их свойства.

4. Определите взаимосвязь "функция-процесс-время" в управлении проектами.

5. Что такое "Свод знаний по управлению проектами"?

6. Опишите модель матрицы управления проектами.

**Решение кейса:**

В магазин за покупками приходят клиенты. Для работников магазина клиенты классифицируются на постоянных и обычных. Продавцы (менеджеры) затрачивают в среднем 2 минуты на человека для разъяснения информации по товарам и ответа на вопросы. Приоритетное право на обслуживание без очереди имеют постоянные клиенты. 25 % посетителей уходят без покупок, а остальные встают в очередь в кассу. Кассир один, он обслуживает из очереди постоянных клиентов, а потом обычных посетителей, причем как только кассир рассчитал одного клиента, он сразу же обслуживает следующего, время обслуживания клиента занимает 5 минут. 192 Постоянные клиенты в основном приходят с утра с 9 до 11 часов и в конце рабочего дня с 16 до 18 часов, а обычные посетители в основном в середине дня.

Построить график, отображающий уровень посещаемости магазина покупателями, и график загруженности кассира.

**Литература для подготовки:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

### **Тема 3. Сущность моделирования в управленческой деятельности. Практическое занятие 3. (2ч.)**

#### **Задания:**

#### **Примерная тематика сообщений:**

1. Особенности моделирования процессов управления.
2. Основы теории принятия решений и типичные классы задач исследования операций.
3. Роль моделирования в процессе подготовки и принятия управленческих решений.
4. Математико-компьютерная поддержка и современные методы принятия решений.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем особенность управляемых моделей управления?
2. Каков план действий при построении любой модели процесса управления?
3. Одной из центральных проблем современной теории управления является проблема управления динамическими объектами в условиях неопределенности. Объясните этот факт.
4. В чем особенность моделирования для принятия решений по управлению объектом в реальном масштабе времени?
5. В практике управления холдингом просматриваются 4 типовые модели: "Стратег", "Оператор", "Инвестор" и "Капитализатор". Дайте им характеристики.

#### **Эссе:**

1. Зачем моделировать бизнес-процессы?
2. Методы и средства моделирования бизнес-процессов – сравнительный анализ.

#### **Литература для подготовки:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

### **Тема 4. Модель организации как объекта управления. Практическое занятие 4. (2ч.)**

#### **Задания:**

#### **Примерная тематика сообщений:**

1. Характеристика моделей организаций.
2. Виды организаций как систем.
3. Сущность «модели механистической конструкции организации».
4. Организация как коллектив, сформированный по принципу разделения труда.
5. Предприятие - сложная иерархической системы, тесно взаимодействующая с окружением.
6. Организация как общественная форма.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В чем специфика стандартов описания семейства методологий IDEF (Integration definition for function modeling)?
2. В чем сходство и различие словесных и математических моделей?
3. Опишите основные виды переменных в математических моделях процессов управления.
4. Какие виды математических моделей принятия решений обычно выделяют?

#### **Эссе:**

1. Главная проблема при моделировании в управлении.



2. Прокомментируйте цитату: "В настоящее время уже довольно ясно, что систему нужно проектировать как целое, а не начинать с процесса и затем лишь добавлять необходимое управление. Несмотря на то, что можно привести примеры, в которых при проектировании технологии процесса учитывается и наличие управляющих подсистем, общесистемный подход, не делающий никакого разделения, все еще не реализован" (М. Месарович).

**Обсуждение** специфики создание модели процессов управления по схеме: ЗАДАЧА - МОДЕЛЬ - МЕТОД - УСЛОВИЯ ПРИМЕНИМОСТИ (на примере деятельности организации). Рейтинговая оценка моделей.

**Литература для подготовки:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

**Тема 5. Методология моделирования. Практическое занятие 5. (2ч.)**

**Задания:**

**Примерная тематика сообщений:**

1. Современные средства моделирования, представленные на IT рынке.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Соотнесите задачи, модели, методы и условия применимости.
2. Опишите стадии разработки модели 7S "Счастливый атом".
3. Как выглядел план Ф. Б. Кросби по совершенствованию качества работы организации?

**Эссе:**

1. Практические рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов в конкретной организации

2. Оценка качества разработки имитационной модели: «Что будет, если...»

3. Оценка качества разработки управляемой модели: «Что будет, если ...?»; «Как достичь желаемого?».

4. Оценка качества разработки прогнозной модели управления: «Что будет, если все останется по-старому?».

**Решение кейса:**

В парикмахерскую могут приходиться клиенты двух типов. Клиенты первого типа желают только стричься. Распределение интервалов их прихода 35+10 мин. Клиенты второго типа желают постричься и побриться. Распределение интервалов их прихода 60±20 мин. Парикмахер обслуживает клиентов в порядке «первым пришел – первым обслужен». На стрижку уходит 18±6 мин., а на бритье 10+2 мин. Доходы от работы парикмахерской определяются количеством клиентов, обслуженных в течение рабочего дня (9 часов с часовым перерывом на обед стоимость стрижки 100 рублей, бритья 20 рублей), убытки определяются временем простоев парикмахера (в отсутствие клиентов) и количеством необслуженных клиентов в очереди.

Моделирование проведите для рабочей недели (6 дней по 8 часов). После разработки модели, согласно заданию, внесите в нее следующие дополнения и/или изменения: 1. Измените правило обслуживания: приоритет в обслуживании имеют женщины (клиенты первого типа). 2. Рассмотрите возможность ввода в модель второго парикмахера. Как измениться доход парикмахерской?

**Литература для подготовки:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и

К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

### **Тема 6. Исследование операций и моделей. Практическое занятие 6. (2ч.)**

#### **Задания:**

##### **Примерная тематика сообщений:**

1. Принципы и методы системных исследований.
2. Методология системных исследований.
3. Модели распределения времени между овладением знаниями и развитием умений.

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каково место принципа максимума Понтрягина среди математических методов оптимального управления?
2. В чем суть методологии математического моделирования?

##### **Эссе:**

1. Согласны ли Вы с моделью лояльности, описанной в подразделе 3.5.1 учебника [А.И. Орлова \(А.И. Орлов Менеджмент Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.\)](#)?
2. Как в соответствии с моделью подраздела 3.5.4 учебника [А.И. Орлова](#) должны соотноситься затраты времени на накопление знаний и развитие умений во время основного периода обучения?

##### **Решение кейса:**

В сборочный цех поступают детали трех видов. Детали первого типа (Д1) поступают  $20 \pm 3$  мин (наиболее часто 20 мин). Детали второго типа (Д2) –  $16 \pm 5$  мин. Детали третьего типа (Д3) – 20 мин. Как только сборщику поступают три детали (любые), он производит монтаж готового изделия за 5 мин. Из собранных изделий 15 % бракованные. Если изделие бракуется в первый раз, то оно поступает на повторный монтаж к сборщику. Если изделия бракуются 2 раза, то они идут в отходы (10 мин). Не бракованные изделия упаковываются по 5 штук за 3 мин. упаковщиком.

Смоделировать 8 часовой рабочий день. Построить модель согласно заданию и выполнить следующие задания: 1. Изменить модель следующим образом: сборщик собирает изделие из деталей разного типа, и готовые не бракованные изделия складываются. Один раз в 10 часов из гаража выезжает грузовик и забирает со склада все упаковки.

##### **Литература для подготовки:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **Основная литература:**

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 288 с. — 978-5-394-02375-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52294.html>

### **Дополнительная литература:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2009.
2. Лялин А.М., Латфуллин Г.Р. Теория менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2015. – с.464. Режим доступа: <https://ibooks.ru/reading.php?productid=344870>

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М, 2009. Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 214 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда. Москва: Экзамен, 2010.

**Интернет-ресурсы:**

Модели управления, статьи- <http://grebennikon.ru>

Сайт сообщества профессионалов в сфере автоматизации управления документами и бизнес-процессами <http://www.ecm-journal.ru>

Интернет-университет информационных технологий [www.intuit.ru](http://www.intuit.ru)

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Лекционная аудитория – №305в.
2. Компьютер (ноутбук).
3. Мультимедиапроектор.
5. Презентации к лекциям и семинарским занятиям.

## **9. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ**

Текущий контроль качества усвоения учебного материала ведется в ходе практических занятий в форме опросов (устных и письменных экспресс-опросов), тестирования, собеседования, контроля и оценки выполненных практических заданий.

## **10. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ**

### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Понятие процесса моделирования.
2. Развитие Российской модели управления
3. Японская модель управления
4. Американская модель управления.
5. Скандинавская модель управления.
6. Немецкая модель управления.
7. Классические модели управления.
8. Классификация математических моделей процессов управления.
9. Сравнение словесных и математических моделей.
10. Модели процессов управления предприятием.
11. Модели процессов управления качеством.
12. Макроэкономические модели управления.
13. Особенности моделирования бизнес-процессов.
14. Модели процесса разработки управленческих решений.
15. Моделирование в управлении проектами.
16. Модель управления по результатам.
17. Модели управления качеством.
18. Модель управления как характеристика способов взаимодействия руководителя и подчиненных.
19. Модель управления ресурсами.
20. Модели в адаптивных системах управления.
21. Модель управления обучением персонала.
22. Информационные модели при управлении.

23. Соотношение задач, моделей, методов и условий применимости.
24. Методология моделирования.
25. Современные средства моделирования.