

## References

- Vilchkovskiy U.S. Rukhlyvi ihry v dytyachomu sadku / U.S. Vilchkovskiy . – K.: Radianska shkola, 1989.  
Hrebesheva Y.Y. Vash rebenok / Y.Y. Hrebesheva. – M.: Medytsyna, 1990.  
Korotkov Y.M. Podvyzhnye yhry. Uchebnoe posobye dlia VUZov. – M.: Sportyvnaia akademyia. Prosveshchenye, 2009.  
Makarenko A.S. Yz pedahohycheskoho opyta. Yzbrannye proyzvedeniya v 3-kh tomakh. T. 3 / A.S. Makarenko. – K.:Radianska shkola, 1989.  
Pyliuhyna Э.Н. Zaniatya po sensornomu vospytanyiu / Э.Н. Pyliuhyna. – M.: Prosveshchenye, 1983.  
Platonov V.N. Teoryia sporta: uchenyk dlia vuzov / V.N. Platonov. – K.:Vyshcha shkola, 1987.  
Prystupa Ye N. Fizychna rekreatsiia. Navchalnyi posibnyk dlia studentiv VNZ fizychnoho vykhovannia i sportu / Ye N. Prystupa. – Lviv, LDUFK, 2010.  
Pokrovskiy E.A. Detskye yhry / E.A. Pokrovskiy. – M.: Ystorycheskoe nasledye, 1999.  
Strakovska V.L. 300 rukhlyvykh ihor dlia ozdorovlennia ditei / V.L. Strakovska. – M.: Nova shkola, 1999.  
Sukhomlynskiy V.O. Vybrani tvory v 5 t. – T. 3 / V.O. Sukhomlynskiy – K.:Radianska shkola, 1977.

### MOROZ Y.

Poltava National Technical University Yuri Kondratyuk

### MOVING GAMES AS ONE OF THE FORMS OF RECREATIONAL ACTIVITIES

The article examines the influence of mobile games on the recreational component of personality development. A mobile game is a deliberate activity aimed at achieving the goal. Mobile games occupy a leading place both in physical education and in the process of physical rehabilitation, recreation, allowing to effectively solve medical and educational tasks at a high emotional level. A mobile game as a recreational tool has a number of qualities, among which the most important place is high emotionality. Emotions in the game are complex. This is a pleasure from the muscular work in the game, from the feeling of vivacity and energy, from the possibility of friendly communication in the team, from achieving the goal set in the game. During a mobile game, complex effects on motor activity and the nervous system are realized. The mobile game refers to such manifestations of gaming activity, in which the role of movements is clearly expressed. For mobile games characterized by creative, active motor actions, motivated by the plot. They are aimed at overcoming various difficulties on the way to achieving the goal. The advantage of mobile games before exercises is that the game is always associated with initiative, fantasy, creativity, proceeds emotionally, stimulates motor activity. The game uses natural movements for the most part in an entertaining, unobtrusive form. Moving games, as a rule, do not require participants of special training. The same mobile games can be played under different conditions, with a greater or lesser number of participants, according to different rules. The most important result of the game is the emotional upsurge. It is thanks to this wonderful feature that mobile games, especially with the elements of the competition, more than other forms of physical education, meet the needs of the body. In the course of mobile games, self-control, self-control, correct response to failure are formed.

**Key words:** recreation, motor activity, mobile games, health, healthy lifestyle.

Стаття надійшла до редакції 23.02. 2018 р.

УДК 159.9:316.46]:005.95-051

**СВІТЛАНА НЕСТУЛЯ**

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

### ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

У статті схарактеризовано поняття лідерської компетентності сучасного менеджера як інтегрованої якості особистості, яка складається із таких структурних компонентів: когнітивного (знання), операційно-діяльнісного (уміння та здатності) та особистісного (якості особистості, загальні та специфічні риси лідера).

**Ключові слова:** лідер, менеджер, компетентність, лідерська компетентність, лідерські якості.

**Постановка проблеми.** Потужний потенціал лідерської управлінської парадигми, як важливого чинника поступального прогресивного розвитку сучасного суспільства в останні десятиліття отримав широке визнання в різних сферах управління передових країн світу. У США, Канаді, більшості країн Європейського Союзу розроблені й реалізуються державні програми імплементації лідерства у сферу економіки, державного управління, створені численні центри дослідження, діагностики й розвитку особистісного лідерського

потенціалу, упровадження лідерства в управління бізнесом, освітою. Здійснюється широкомасштабна підготовка лідерів-управлінців. Цю парадигму потрібно покласти в основу освітньо-кваліфікаційних характеристик та освітньо-професійних програм, які визначають рамки підготовки управлінців у закладах вищої освіти України.

**Аналіз останніх досліджень.** Незважаючи на те, що існуючі теоретичні та практичні підходи до проблеми лідерства (Т. Бендас (2009), О. Бойко (2012), С. Калашнікова (2010), С. Козловська, Г. Падурець, І. Чудаєва (2013), В. Лугова, О. Єрмоленко (2012), Ю. Петрова (2013), Н. Радіна (2002) та ін.) внесли свій вагомий внесок в професійну підготовку майбутніх менеджерів, недостатньо уваги було присвячено визначенню поняття лідерської компетентності сучасного менеджера.

**Мета** статті: визначити поняття лідерської компетентності сучасного менеджера та її компоненти.

**Виклад основного матеріалу.** Пошук шляхів і механізмів мотивації менеджерів до досягнення й задоволення потреб вищого рівня (суспільного визнання, самореалізації), вивів управління на його вищий еволюційний рівень – лідерство. На відміну від адміністрування й менеджменту, лідерство ґрунтується на взаємній довірі й відповідальності між керівником і підлеглими, завдяки яким вони й стають лідером і послідовниками. Лідер будує свої відносини з послідовниками на основі авторитету та впливу, а не влади та примусу, виказуючи глибоку зацікавленість у розвитку потенціалу кожної особистості. Заради цього він готовий відмовитися від усталених управлінських стереотипів, адже його мета – не «примусити», а «залучити» послідовників до творчої спільної діяльності заради досягнення спільних цілей. Тому він внутрішньо вмотивований на виконання ролі наставника, помічника, слуги послідовників, виявляє емпатію, відкритість, уміння слухати, чесність і сміливість. Лідер мобілізує послідовників, надихаючи їх яскравими образами майбутнього, ініціюючи зміни (індивідуальні й організаційні), які через засоби комунікації, корпоративну культуру, командну роботу та делегування повноважень послідовникам роблять їх активними агентами трансформацій, провідниками лідерства й, урешті-решт, лідерами.

Аналіз наукових праць засвідчив, що у педагогіці не існує однозначного визначення терміносполучення «лідерська компетентність».

Послугуючись науковим доробком В. Жигір'я, лідерську компетентність майбутнього менеджера можна трактувати як ступінь його здатності реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління; професійний досвід у межах конкретної посади. Лідерська компетентність виступає як першооснова успішної діяльності сучасного менеджера у колективі, бо вона полягає не лише в якісному виконанні ним своїх посадових обов'язків, але й в особливостях його особистісних якостей (Жигір'я, 2015). Ураховуючи позицію Н. Мараховської, лідерську компетентність менеджера можна визначити, як сукупність сформованих лідерських якостей (мотивів, знань, лідерських умінь і стійкої лідерської позиції) та практичного досвіду лідерства (Мараховська, 2009).

С. Козловська, Г. Падурець, І. Чудаєва стверджують, що лідерська компетентність менеджера – це бажання влади; схильність до домінування; прагнення до пізнання; працелюбство; відокремлення цінного від непотрібного; уміння працювати в команді (Козловська, Падурець, Чудаєва, 2013).

Найбільш повно, на нашу думку, розкривають поняття лідерської компетентності менеджера науковці Т. Бендас (2009), О. Бойко (2012), В. Лугова, О. Єрмоленко (2012), Ю. Петрова (2013), Н. Радіна (2002), які номінують лідерську компетентність як інтегровану якість особистості, яка включає до своєї структури такі елементи:

- знання: сучасних теорій лідерства; психологічних особливостей лідерства; технологій командного управління; теоретичних основ ефективного лідерства; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; функціонального менеджменту; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення тощо;

- уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів менеджменту та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером для колег; навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль управління та мотиваційні стратегії в роботі з колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення тощо;

- здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; домагатися поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх впровадженні; формувати команду; управляти персоналом і змінами тощо;

- якості особистості: загальні риси лідера (система ціннісних орієнтирів і відносин до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.) й специфічні риси лідера (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і захопаність у свою справу, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання соціального визнання, задоволення від роботи, задоволення від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.).

Для дослідження мають значення погляди А. Файоля, який у межах лідерської компетентності менеджера визначив сукупність якостей і знань, різноманітних навичок (установок), які забезпечували виконання менеджерами лідерських обов'язків у різних сферах діяльності (виділяв технічну, фінансову, забезпечення безпеки, звітну, комерційну, управлінську), та об'єднав їх у шість рубрик:

фізичні якості: здоров'я, сила, спритність;

розумові якості: тямущість, легке засвоєння, розсудливість, сила та гнучкість розуму;

моральні якості: енергія, стійкість, усвідомлення відповідальності, ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття гідності;

загальний розвиток: запас різних понять, які не стосувалися виключно сфери функції, яка виконувалася;

спеціальні знання: належать виключно до якої-небудь однієї функції – технічної, комерційної, фінансової, адміністративної тощо;

досвід: знання, отримані із практики; спогади про уроки, особисто отримані з фактів.

При цьому дослідник акцентував увагу, що більшість із цих шести рубрик матимуть місце в діяльності лідерів в усіх основних сферах, але різною мірою.

Американський психолог О. Тід виокремив риси, які чітко ідентифікуються як лідерські. До найбільш суттєвих із них належать:

Фізична й емоційна витривалість. Лідерство – це також робота, тому лідер має володіти витривалістю, значно вищою за середній рівень.

Розуміння призначення організації та спрямування її діяльності. Лідер має мати цілі й надихати інших на їх досягнення.

Ентузіазм. Хороші лідери часто вважаються «одержимими». Їх ентузіазм так чи інакше трансформується в панування і вплив.

Дружелюбність і прихильність. Тід уважав, що для лідера гірше, коли його бояться, ніж люблять. Лідерам необхідно, аби їм симпатизували послідовники, якщо вони хочуть впливати на них.

Порядність. Згідно зі своїми принципами Тід уважав, що лідери повинні заслужити довіру (Нестуля, Нестуля, 2016).

Ряд важливих лідерських якостей об'єднані Дж. Канджемі, К. Ковальські у блок, названий ними як «управління емоціями». До них учені зараховують:

Здатність робити ставку на інших. Успішно діючий лідер передає знання, дає поради, допомагає зростати підлеглим, не шкодуючи на це часу. Він завжди готовий допомогти їх професійному зростанню й розвитку, просуванню службовою ієрархією.

Сензитивність. Керівники вищого рівня сприйнятливі до почуттів інших. Їм притаманна емпатія. Вони здатні поставити себе на місце іншого й пережити його почуття. Лідери, які досягають успіху, володіють своєрідним «особистим радаром», який дає можливість відчувати, що відчувають і навіть думають їх колеги.

Ідентифікація себе зі справою. Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки чи приниження. Їх захоплює сам процес досягнення результату, вони не прагнуть до всемогутності та всезнання, не прагнуть бути повсюди одночасно, робити всю роботу за інших, не намагаються здаватися такими, що вміють усе. Лідери високого рівня вміють доручати роботу іншим. Їх не приваблює влада заради влади, вони зацікавлені, перш за все, у досягненні мети. Вони отримують справжнє задоволення від успіху інших, а не від власної необмеженої могутності. Влада, якою вони користуються, походить від поваги до них. Вони не прагнуть обійняти якомога більше керівних посад, знаючи, що їх впливу й так достатньо і їм не потрібно застосовувати владу задля досягнення успіху. Вони знають собі ціну й повністю впевнені в собі. Усе це дозволяє такому лідерові протистояти небажаному розвиткові подій.

Здатність до співчуття. Успішно діючі керівники виявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це любитимуть. Вони здатні неупереджено й точно оцінювати своїх підлеглих, прекрасно розуміючи, що неможливо догодити всім. Вони вміють співчувати людині, що, проте, не робить їх безпорадними й невимогливими. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що сподобатися підлеглим робить його нездатним керувати ними. Завдяки сильному почуттю ідентифікації, він здатний прийняти непопулярні рішення.

Зацікавленість у зростанні організації, а не у власній кар'єрі. Справжній лідер зацікавлений у тому, що він залишить після себе. Прагнення до особистої влади для нього не головне, йому не потрібно, аби вся організація підлаштувалася під його смаки. Звільняючись, він хоче залишити результати своєї роботи, а не забрати все із собою.

Незалежність. Керівники, які досягають успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислуховуються до них, але, коли необхідно приймати остаточні рішення, вони виявляють незалежність. Приймавши рішення на основі всіх наявних фактів, вони дотримуються його. Такого лідера не можна примусити погодитися з чимось, що йде врозріз із його поглядами й переконаннями: він скоріше піде у відставку.

Особистісний ідеал лідера учені описують через такі його характеристики:

Гнучкість. Керівникові немає необхідності зосереджуватися щоразу на єдиній проблемі: він може виконувати одночасно декілька завдань і, коли це необхідно, переключатися з одного напрямку діяльності на інший. Лідер повинен бути відкритим для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Керівник, який прагне до успіху, розвиває в себе гнучкість, розуміючи, що дуже легко опинитися в полоні своїх уподобань і захоплень.

Стійкість до стресу. Лідер уміє турбуватися про своє здоров'я (як тілесне, так і психічне) та справлятися зі стресами. Він розуміє, що для цього потрібно вести збалансований спосіб життя, і керує своїм життям та своїм часом. Успішно діючий керівник не дозволяє обставинам і часу управляти собою. Він добре відчуває себе за такого способу життя і із задоволенням смакує все, що його очікує попереду. Відчуваючи дію стресу, він знає, що потрібно зробити, аби уникнути шкоди для здоров'я.

Наявність мети. Лідер має тверді переконання й чітку мету і в житті, і в роботі. Прокидаючись, він не просто очікує, яким буде новий день. Наявність мети передбачає планування, і кожен день наближає лідера до досягнення поставленої мети. Метою, зазвичай, є здійснення мрії: мрії про те, чим стане його корпорація, мрії про те, чим стане все його життя. Лідер любить і вміє – часто по-філософськи – розмірковувати про свою мрію. Проте погляди керівника не повинні бути закостенілими: мрія має розвиватися, як і пов'язана з її здійсненням мета.

Керівництво співтовариством. Керівник використовує свою владу та вплив на благо суспільства. Він відповідально ставиться до покладеної на нього відповідальності. Лідер віддає свій час, сили й енергію поліпшенню життя людей і розвитку суспільства, використовуючи для цього всі наявні ресурси.

Почуття гумору. Найбільшого успіху досягають керівники, які володіють почуттям гумору. Вони здатні бачити гумористичну сторону там, де інші бачать лише трагедію. Вони не дозволяють невдачам пригнічувати себе, здатні знайти в ситуації щось потішне, легко знаходять різноманітні можливості. Зробивши помилку, вони визнають її й готові посміятися над собою, а не перекладають провину на інших.

Цілісність особистісного ідеалу. Лідер добре знає себе – який він, до чого прагне, як живе. Від послідовний і постійно докладає зусиль для того, аби його слова не розходилися зі справами, щоб відповідати своєму особистісному ідеалу. Наслідком співпадання цього ідеалу й фактичної поведінки є те, що лідер живе у згоді із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі відчувають себе з ним невимушено, незалежно від їх посади чи суспільного становища. Люди не відчувають страху, довіряють йому свої турботи; лише особистісна цілісність лідера робить це можливим (Канджеми, Ковальски, 2007, Нестуля, Нестуля, 2016).

**Висновки.** Таким чином, лідерська компетентність сучасного менеджера є інтегрованою якістю особистості, яка складається із таких структурних компонентів: когнітивного (знання), операційно-діяльнісного (уміння та здатності) та особистісного (якості особистості, загальні та специфічні риси лідера). Лідерська компетентність виступає основою успішної діяльності сучасного менеджера у колективі, бо вона полягає не лише в якісному виконанні ним своїх посадових обов'язків, але й в особливостях його особистісних якостей. Тому домінантним компонентом вважаємо саме особистісний компонент.

Слід зазначити, що накопичена дослідниками лідерських якостей інформація є орієнтиром для майбутніх лідерів, сучасних менеджерів. Нарешті, теорія лідерських якостей відіграла позитивну роль у розвитку досліджень лідерства, оскільки вона послужила поштовхом до виникнення і розвитку різних концепцій лідерства й виявилася надійним стримуючим засобом у переоцінці поведінкових і ситуаційних основ лідерства.

### Список використаних джерел

- Бендас Т.В. Психология лидерства : [учебное пособие] / Т.В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.
- Бойко О. Методологічні основи дослідження лідерської компетентності майбутніх офіцерів у ВЗВО / О. Бойко // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2012. – №3. – С. 16–24.
- Жигір В.І. (2015). Сутність та зміст лідерської компетентності майбутнього менеджера освіти. Взято з: [http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wpfb\\_dl=1355](http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wpfb_dl=1355)
- Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – Київ : Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
- Канджеми Дж. П. Что представляет собой успешно действующий руководитель? / Канджеми Дж. П., Ковальски К. Дж. // Психология современного лидерства: американские исследования. – Москва : Когито-Центр, 2007. – С. 113–118.
- Козловська С. Г., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. Емоційна компетентність та лідерство / С. Г. Козловська, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2013. - № 1. - С. 130-140.
- Лугова В.М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М. Лугова, О.А. Єрмоленко // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 64–67.
- Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти” / Н. В. Мараховська. – Х., 2009. – 22

- Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.
- Петрова Ю.О. Лидерская компетентность в период изменений / Ю.О. Петрова // Дискуссия. – №4. – Екатеринбург: ООО "Институт современных технологий управления", 2013. – С. 58–61.
- Радина Н.К. Психология лидерства: [учебник] / Радина Н.К. – Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2002. – 100 с.

### References

- Bendas T.V. Psykholohyia lyderstva : [uchebnoe posobyie] / T.V. Bendas. – SPb. : Pyter, 2009. – 448 s.
- Boiko O. Metodolohichni osnovy doslidzhennia liderskoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv u VVNZ / O. Boiko // Pedahohika i psykholohiia profesiinoi osvity. – 2012. – №3. – S. 16–24.
- Zhyhir V.I. (2015). Sutnist ta zmist liderskoi kompetentnosti maibutnoho menedzhera osvity. Vziato z: [http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wpfb\\_dl=1355](http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wpfb_dl=1355)
- Kalashnikova S. A. Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia / S. A. Kalashnikova. – Kyiv : Kyiv. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 2010. – 380 s.
- Kandzhemy Dzh. P. Chto predstavliaet soboi uspeshno deistvuiushchyi ru-ko-vo-dytel? / Kandzhemy Dzh. P., Kovalsky K. Dzh. // Psykholohyia sov-re-men-noho lyderstva: amerykanskye yssledovanyia. – Moskva : Ko-hy-to-Tsentr, 2007. – S. 113–118.
- Kozlovska S. H., Padurets H. I., Chudaieva I. B. Emotsiina kompetentnist ta liderstvo / S. H. Kozlovska, H. I. Padurets, I. B. Chudaieva // Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Ser. : Ekonomika i menedzhment. - 2013. - № 1. - S. 130-140.
- Luhova V.M. Napriamy rozvytku liderskoi kompetentnosti kerivnykiv ukrainskykh pidpriemstv / V.M. Luhova, O.A. Yermolenko // Problemy ekonomiky. – 2012. – № 1. – S. 64–67.
- Marakhovska N. V. Pedahohichni umovy formuvannia liderskykh yakosteï maibutnikh uchyteliv u protsesi navchannia dystsyplin humanitarnoho tsyклу: avtoref. dys. na здobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk: spets. 13.00.04 "Teoriia i metodyka profesiinoi osvity" / N. V. Marakhovska. – Kh., 2009. – 22
- Nestulia O. O. Osнови лидерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 375 с.
- Petrova Yu.O. Lyderskaia kompetentnost v peryod yzmenenyi / Yu.O. Petrova // Diskussyia. – №4. – Ekaterynburh: ООО "Ynstytut sovremennykh tekhnolohyi upravlenyia", 2013. – S. 58–61.
- Radyna N.K. Psykholohyia lyderstva: [uchebnyk] / Radyna N.K. – Nyzhnyi Novhorod: Nyzhehorodskyi ynstytut menedzhmenta y byznesa, 2002. – 100 s.

### NESTULIA S.

Higher Educational Institution of Ukoopspilks "Poltava University of Economics and Trade", Ukraine

### THE CONCEPT OF LEADERSHIP COMPETENCE OF A MODERN MANAGER

The article describes the concept of the leader's competence of the modern manager as an integrated personality quality, which consists of the following structural components: cognitive (knowledge), operational-activity (ability and ability) and personality (personality traits, general and specific features of the leader). Leadership competence serves as the basis for the successful work of the modern manager in the team, because it consists not only in the qualitative performance of his official duties, but also in the peculiarities of his personal qualities. Therefore, the dominant component is the personal component.

**Key words:** leader, manager, competence, leadership competence, leadership qualities

Стаття надійшла до редакції 22.03. 2018 р.