

## СОВРЕМЕНИ СИСТЕМИ ЗА ПРЕСМЕТКА И УПРАВУВАЊЕ СО ТРОШОЦИТЕ

Михаела Трајковска,<sup>1</sup> Благица Колева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
mihaela.208713@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

**Апстракт:** Предмет на обработка во овој труд претставуваат современите системи за пресметка на трошоците, преку анализа на начинот на кој истите ги опфаќаат и пресметуваат сметководствените трошоци, со цел за што е можно попрецизно одредување на цената на чинење на учиноците и ефикасно управување со бизнисите.

Современите методи за пресметка на трошоците имаат значајна улога во современите пазарни економии, заради сè поизразената потреба за хармонизација на производствените процеси и ефикасно управување со финансите, односно зголемување на профитот на компаниите. Традиционалните системи за пресметка на трошоците се недоволно ефикасни во управувањето со производството, затоа што во услови на развиени и високо конкурентни пазари, се јавува потреба во исто време да се произведува поефтино, со повисок квалитет и побрзо во однос на конкуренцијата. Ова може да се постигне со воведување и примена на современите методи за пресметка на трошоците, кои имаат различни цели и со самото тоа, не се универзални за сите типови на индустрии.

Врз основа на различните потреби на компаниите и поставените цели на работењето, менаџментот избира еден од методите за пресметка на трошоците, кој најдобро ги задоволува потребите на сметководството и стратешкиот менаџмент на компанијата.

**Клучни зборови:** *трошоци, управување, современи, методи, пресметка*

## CONTEMPORARY SYSTEMS FOR COST CALCULATION AND MANAGEMENT

Mihaela Trajkovska<sup>1</sup>, Blagica Koleva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Master student at Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip  
mihaela.208713@ugd.edu.mk

<sup>2</sup>Faculty of Economics, University “Goce Delchev”, Stip  
blagica.koleva@ugd.edu.mk

**Abstract:** The subject of this paper is to present the contemporary systems for calculating costs, through the analysis of the way in which calculation of accounting costs can be understood, for precise determination of the cost of goods and efficient management of businesses.

Contemporary methods for calculating costs play a significant role in modern market economies, because there is a clear need for harmonization of production processes and efficient management of finances, i.e. increasing the company’s profit. Traditional cost calculation systems are insufficiently effective in managing production, because in the conditions of developed and highly competitive markets, there is a need at the same time to produce cheaply, with high quality and quickly compared to the competition. This can be achieved by introducing modern methods for calculating costs, which have different goals and are not universal for all types of industry.

Based on the different needs of the company and the set goals for the operation, the management chooses one of the cost calculation methods that best meets the accounting and strategic management needs.

**Key words:** *costs, management, contemporary, methods, calculation*

## 1. Вовед

Трошоците се еден од најважните фактори во работењето на секоја компанија, но и на економијата на секоја земја, исто така. Од нив зависат остварените деловни резултати, бидејќи нивното намалување овозможува поефикасно работење и надминување на суштинските проблеми во работењето на компанијата.

Во литературата постојат бројни дефиниции за трошоците, меѓу кои најопштата ги дефинира трошоците како ценовен израз на потрошувачката на ресурсите. Квантитативно, трошоците се производ на потрошувачката на елементите за производство (количината на инпутите) и цената на тие елементи по единица потрошувачка (влезна цена). Стручното и научно третирање на прашањето за трошоците е мотивирано, меѓу другото, од потребата да се утврди редовноста на трошоците, нивната условеност и реагирање во различни услови, а сè со цел да се изнајдат начини да се влијае на нивната висина, а со тоа да се подобри финансискиот резултат на компанијата. [1]

Управувањето со трошоците (анг. cost management) е дел од целокупниот процес на управување со деловниот успех на компанијата. Од практично искуство и вештина, тоа се развило во наука која ги проучува методите за подготовка и употреба на информациите за трошоците, неопходни за деловното одлучување. Управувањето со трошоците ги вклучува сите постапки со кои се проценува врската помеѓу трошоците и користите во деловното работење на компанијата, со цел максимизирање на добивката на долг рок. Во овој контекст, цел на работењето на една компанија не е да се намалат трошоците по секоја цена, туку да се преземаат активности кои генерираат трошоци, со помош на кои ќе се обезбеди трајно профитабилен бизнис, односно најголеми можни долгорочни придобивки. Важна карактеристика на управувањето со трошоците е тоа што обезбедува утврдување на одговорноста за направените трошоци, преку нивно поврзување со менаџерите кои се овластени да донесуваат одлуки за нивното настанување. [2]

Сметководството на трошоците врши мерење и известување за финансиските и нефинансиските информации на компанијата, поврзани со стекнувањето или потрошувачката на ресурсите. Ова сметководство обезбедува информации за потребите и на управувачкото и на финансиското сметководство. Сметководството на трошоците се состои од различни целини, како: сметководство на основните средства, на ситниот инвентар, на материјалите, на производството и сл. Современото сметководство на трошоците не е ограничено само на сметководствената евиденција и пресметка на трошоците, туку вклучува и сметководствена контрола и анализа на работењето на компанијата.

Една од често користените дефиниции на сметководството на трошоците е онаа која го дефинира како: „техника или метода на утврдување на трошоците на проектите, процесите или производите, по пат на директно мерење, арбитарно распределување и рационална алокација”. Тоа претставува дел и на управувачкото и на финансиското сметководство, затоа што обезбедува квантитативни информации за потребите на менаџментот, во делот на планирањето и контролата (управувачко сметководство), а овозможува и утврдување на трошоците на производите и услугите (дел од финансиското сметководство).

Сметководството на трошоците е насочено кон сметководствените информации кои се наменети за интерните корисници, поради што истите се изготвуваат во слободна форма (немаат пропишана форма), насочени се кон иднината, и е дозволена проценка врз основа на финансиски и нефинансиски податоци.

Доделувањето на трошоците на учиноците во управувачкото сметководство може да се врши на различни начини, со примена на традиционалните или современите системи за пресметка на трошоците. Не постои унифицирано правило за користење на одредена метода за пресметка на трошоците, главниот фокус се става на целта на пресметката.

## 2. Суштина и значење на управувањето и пресметката на трошоците

За успешно работење на секоја компанија неопходно е правилно поставување и управување со системот на трошоците. Земајќи го како основа, системот за управување

со трошоците треба да помогне во максимизирање на профитот на компаниите. За постигнување на оваа цел, современите компании треба да се подготват за иднината преку постојано подобрување и зајакнување на конкурентската предност во сè посложените и динамични услови на работење. Жестоката конкуренција на пазарот и постепено скратување на животниот циклус на производите и услугите ги принудуваат компаниите во исто време да ги постигнат поставените цели поврзани со контрола и управување со трошоците, времето и квалитетот. Наведената ситуација бара од компаниите да ги лансираат на пазарот производите и услугите со пониска цена, поквалитетно и побрзо во однос на нивните конкуренти за да ги задоволат потребите и барањата на клиентите. Сето ова може да се реализира со примена на современи системи за пресметка и управување со трошоците.

Правилното управување со трошоците овозможува подобрување на деловните процеси и помага на менаџментот на компаниите во донесување ефикасни економски одлуки, придонесувајќи на тој начин во остварување на повисок финансиски резултат. Одговорен за ефикасно спроведување на системот за управување со трошоците е, пред сè, врвниот менаџмент, но и сите вработени, кои мора да бидат вклучени по хиерархиски нивоа. Притоа, важно е континуирано да се спроведуваат контроли на остварените резултати, за да се поттикнат активностите кои креираат додадена вредност, а да се намалат или елиминираат оние активности кои не придонесуваат за тоа.

Правилното управување со трошоците претпоставува дека сите трошоци кои се прават за производите и услугите, се резултат на одлуките донесени од страна на менаџментот на компанијата. Со цел да се реализираат поставените цели, менаџерите управуваат со трошоците врз основа на информациите за динамиката на трошоците и проценките за тоа како одделните активности да се вклопат во прифатливите рамки на трошоците. Кога управуваат со трошоците, менаџерите ги подготвуваат информациите што се наменети за донесување одлуки и за контрола, притоа користејќи различни методи за распределба на трошоците и нивно ефикасно управување. Рамјак (2013), посочува дека: „Управувањето со трошоците е дел од управувачкото сметководство, и вклучува планирање, евидентирање, анализа, контрола и организација на трошоците“. Управувањето со трошоците е посебен начин на управување со работењето на компанијата и водењето бизнис, кое придава најголемо значење на постигнување на организациските цели, преку оптимизација на трошоците. Тоа ги опфаќа сите постапки со кои се проценува врската помеѓу трошоците во работењето на компанијата и остварените користи. [3]

Целта на компаниите на долг рок е да ја зголемат добивката, па оттука целта на управувањето со трошоците е преземање на активности за обезбедување на трајна профитабилност на бизнисот. Основната цел на управувањето со трошоците е остварување најголема можна долгорочна корист од вложените средства или постигнување на одредена цел со најниски можни трошоци, без долгорочни негативи последици врз деловниот резултат на компанијата.

Управувањето со трошоците вклучува: [4]

- Предвидување, планирање, буџетирање и контрола на трошоците;
- Анализа на однесувањето на трошоците во зависност од промената на условите на работа;
- Анализа на причините за отстапувањата од предвидените вредности;
- Одржување на трошоците во прифатливи граници;
- Обезбедување информации на менаџерите за избор помеѓу различни алтернативи, за да се постигнат оптимални економски резултати.

Доброто управување со трошоците е белег на успешните организации и образовано и мотивирано управување. Во обид за подобро управување со трошоците развиени се бројни методи и процедури кои обезбедуваа управување со одредени информации, потребни за донесување одлуки за оптимизирање на трошоците, засновани врз факти.

### 3. Современи системи за пресметка на трошоците

#### 3.1. Карактеристики на современите системи (методи) за пресметка на трошоците

Во поново време, сметководството на трошоците има за задача да ги задоволи различните потреби за информации на менаџментот во однос на донесување индивидуални деловни и финансиски одлуки. Оваа задача се однесува пред сè на пресметка на трошоците, при што се користење на cost-benefit анализа, сметководството на трошоците обезбедува извештаи кои содржат релевантни информации за разгледување на алтернативите. [7]

Традиционалните системи за пресметка на трошоците не ја изгубиле својата важност одеднаш, туку во текот на минатиот век. Според Каплан (1984), целата сметководствена практика што се користи денес, била развиена во 1925 година. И покрај значителните промени во природата на организацијата и димензиите на конкуренцијата, 60 години подоцна, немало речиси никаква иновативна промена во дизајнот и имплементацијата на сметководството на трошоците. По големата економска криза од 1929 година, фокусот се префрлил од управување со трошоците и оперативната ефикасност, кон финансиското сметководство и екстерното известување на компаниите. Сметководителите премногу се грижеле за вредноста на залихите, а не за управувањето со трошоците, што довело до развој на стандардните апсорпциони системи за опфаќање на трошоците, кои преовладуваат во денешните компании. Менаџерите започнале да ги споредуваат остварените резултати со буџетските бројки при проценката на производствените перформанси, што довело до пресметки и развој на отстапувањата во буџетот.

Управувањето со трошоците станало стандардна практика, која имала смисла во време на масовно производство и стандардизирани производи. По средината на дваесеттиот век, масовното производство започнало да опаѓа, со воведување напредни стратегии за производство, што ги следат динамичните промени на пазарот, овозможени со флексибилната автоматизација на процесите.

Во услови на развиено производство се зголемува важноста на времето, додека важноста на традиционалните трошочни методи во современото производство се намалува, што било потврдено со изјавата на извршниот директор на GE Aircraft Engines, Schafrik во 2005 година, дека начинот на кој остварува успешни инвестиции во иновации е со намалување на времето, а не на трошоците, што е потврдено од многу менаџери кои се натпреваруваат на конкурентните пазари и кои ја поддржуваат тезата дека напредните стратегии за производство честопати се поткопани од традиционалните системи за пресметка на трошоците. Производството засновано на времето го следи сè поразвиеното глобално производствено опкружување, во коешто оние кои најбрзо ќе создадат одреден производ или услуга, се оние кои се првиот избор за добивање нарачка од потрошувачите.

Преминот од традиционалните методи на утврдување на трошоците кон современите пристапи означува значајна трансформација во начинот на кој бизнисите ги разбираат и управуваат со нивните финансии. Традиционалното утврдување на трошоците, кое некогаш беше столбот на финансиската анализа, се ревалуира бидејќи компаниите бараат повеќе нијансирани увиди во нивното работење. Оваа еволуција ја одразува адаптацијата на сложените деловни средини и потребата за поголема прецизност во управувањето со трошоците.

Современите методологии за утврдување на трошоците ветуваат поголема точност и релевантност, особено во индустриите каде што индиректните трошоци се зголемуваат и во обем и по сложеност. Како што компаниите се стремат кон остварување конкурентна предност, способноста за ефективно распределување на трошоците не станува само прашање на сметководството, туку и стратешки императив.

#### 3.2. ABC (Activity Based Costing) метода

Појавата на ABC методата претставува клучен фактор во сметководството на трошоците, еден вид предизвик за конвенциите на традиционалните методи за утврдување на трошоците. Оваа споредба ќе истражува во сложеноста на ABC, истакнувајќи ги неговите специфични карактеристики и импликациите за бизнисите кои размислуваат за

промена кон посовремени практики за утврдување трошоци.

Интеграцијата на напредната технологија во современите практики за утврдување на трошоците го трансформираше пејзажот на финансиската анализа и управување. Софистицираните софтверски решенија овозможуваат прецизно следење и распределба на трошоците што традиционалните методи не можат да го менаџираат. Алатките како Oracle NetSuite, SAP Business One и Microsoft Dynamics 365 нудат сеопфатни платформи кои ја олеснуваат имплементацијата на ABC методата преку автоматизирање на собирањето и анализата на податоците поврзани со двигателите на трошоците и активностите.

Овие системи се опремени со функции кои овозможуваат обработка на податоците во реално време, што е од суштинско значење за обезбедување на ажурирани информации за трошоците. Непосредноста на овие податоци осигурува дека менаџерите можат веднаш да донесуваат информирани одлуки, способност што статичните, историски податоци од традиционалните методи за пресметување на трошоците не можат да ја обезбедат. Понатаму, со користење на алгоритми за машинско учење во рамките на овие платформи може да се откријат обрасци и сознанија кои би биле невидливи за човекот аналитичар, што води до многу поефикасно стратешко одлучување.

Главната идеја на Activity Based Costing (ABC) системот за пресметка на трошоците е да се утврдат реалните трошоци што се направени за одделните производи и услуги. Целта на овој систем на трошоци е да ги идентификува нископрофитабилните и непрофитабилните производи и услуги и истите да ги елиминира. Принципот на ABC методата е поделба на организацијата на помали активности и распределување на трошоците за секоја активност врз основа на нивната потрошувачка, т.е. општите трошоци се распределуваат на активности, а потоа врз основа на релевантни основи на производи, врз основа на тоа колку секој производ ја користи таа активност.

Врз основа на овој систем, поставен од страна на Cooper Kaplan (1998), ABC системот е развиен со цел да се поправат недостатоците во финансискиот систем, особено во неспособноста на традиционалните системи за пресметка да ги идентификуваат носителите на индиректните и општи трошоци.

ABC методата се користи за идентификување на трошоците на производството и профитабилноста. Оваа метода се користи како поддршка при стратешкото донесување одлуки, како што се одредување на цените на производите, аутсорсингот, во пронаоѓање на недостатоците и подобрување на производствениот процес, обезбедување финансиски и нефинансиски информации за активностите и за ефективно управување со трошоците. Во фокусот на овој систем за пресметка се активностите и нивните причинско-последични врски со потрошените средства за нив и предизвикувачите на активностите. [8]

ABC системот за пресметка на трошоците е најразвиениот и најраспространет систем за пресметка на трошоците. Оваа метода може да се набљудува на два начина: како систем за распределба на трошоците кој обезбедува информации за активностите, средствата и трошочните објекти и како процесен систем кој обезбедува оперативни информации за деловните процеси и нивните активности.

ABC системот за распределување на трошоците најпрво постоел како двофазен ABC пристап, по што се развил во повеќефазен пристап. Во двофазниот ABC систем за пресметка, сметките од главната книга во првата фаза се распределуваат на одредени активности, врз основа на нивната употреба во тие активности, со користење на носители на средствата. Потоа, во втората фаза, трошоците се акумулираат на овие активности и се распределуваат на трошочните објекти, со користење на носителите на активностите. Пред внесот во системот за пресметка, податоците како што се месечните трошоци на компанијата во однос на платите, опремата, патните трошоци, средствата и искористеноста на средствата, немаат никаква корист, бидејќи не постои ефикасен начин за вклучување на овие елементи во цената на производството, како што се платите или патните трошоци. Од оваа причина, бил создаден ABC системот за пресметка на трошоците. Тој ги пренесува податоците од главната книга во други форми, т.е. во трошоци за активностите, за да можат носителите на активностите да бидат поврзани со трошоците за активностите, а потоа да можат повторно да се распределат на активностите на произведените производи, во износ во кој биле користени при нивното производство. [9]

Распределбата на трошоците за производство во одредени компании може да биде проблематично, особено во услови кога вработените се распоредени да произведуваат повеќе производи истовремено. Во такви случаи, трошоците за активностите мора да се пренесат од расходите, врз основа на податоците од главната книга. Податоците од главната книга се структурно дефицитарни за овие потреби, па поради оваа причина се потребни информациите обезбедени од ABC системот за пресметка. Од оваа причина, податоците од главната книга мора да се трансформираат во разбирливи трошоци што ја покажуваат причината и влијаат на однесувањето на трошоците.

Pierse и Brown, врз основа на спроведените истражувања на пазарот дошле до проблемите во имплементацијата на ABC системот за пресметка на трошоците, кои може да се категоризираат во три дела:

- Првиот дел се однесува на факторите кои создаваат проблеми во имплементација на системот за пресметка на трошоците. Тие се: недостаток на поддршка, искуство на вработените, средства и обуки, софтверска поддршка, достапност на човечки ресурси и сложеност на системот.
- Вториот дел се однесува на причините за одбивање на овој систем за пресметка. Тие се однесуваат на: недостаток на значајни разлики во трошоците на производството во однос на традиционалните системи за пресметка на трошоците и недостаток на важност за работата. Исто така, се укажува и на тешкотиите при воспоставување на клучните носители на трошоците.
- Третиот дел се однесува на причините зошто никогаш не треба да се земе во предвид ABC системот за пресметка на трошоците. Тие причини се однесуваат на задоволување на потребите со постоечкиот систем на пресметка, недостаток на знаење и искуство, едноставност на производствениот процес, мала големина на претпријатието и неважност на ABC системот за пресметка за природата на работата.

#### **4. Примена на ABC методата за пресметка на цената на чинење (практичен пример)**

Во компанијата Y во текот на пресметковниот период се произведени 6.000 парчиња од производот A.

За производството на производот A се извршени следните активности:

- Издадени се: 5.000 м. платно, по 170 ден./ м, при што за издавањето се вложени како активност 7 работни часа, по 150 денари.
- Дизајнирање на производот: 25 часа по 520 ден./ час.
- Кроење на производот: 100 маш. /час по 200 ден./час и 150 часа труд по 240 ден./ час.
- Шијење: 250 маш./ часови по 80 ден./ час и часови труд 320 по 150 ден./ час.
- Пеглање: 90 ч. / 90 ден.
- Пакување на производите: 190 часа по 140 ден./ час.
- Ракување со готови производи: примени 6.000 парчиња производ по 10 ден. за парче.
- Одржување на машините: машински часови 14 по 180 ден./ час и часови на труд 30 по 220 ден./ час.
- Стапка на општи фиксни трошоци во претпријатието: 40% на бруто платите.

Ред. Бр.	Активности за производството	Производ А	
		За парче	За 6.000 пар.
1.	Издадени материјали	141,84	851.050
2.	Дизајнирање	2,17	13.000
3.	Кроење	9,33	56.000
4.	Шиење	11,33	68.000
5.	Пеглање	1,35	8.100
6.	Пакување	4,43	26.600
7.	Ракување со готов производ	10,00	60.000
8.	Одржување на машините	1,52	9.120
	Вкупно:		
9.	Општи (фиксни) трошоци	181,97	1.091.870
	241.870x40%	16,13	96.748
	<b>Цена на чинење:</b>	<b>198,10</b>	<b>1.188.618</b>

Како што може да се види од пресметката, кај примената на ABC методата (која овде е претставена во многу поедноставена форма), се врши собирање на трошоците по активностите кои се прават за производство на производот, врз основа на кои се пресметува цената на чинење по единица производ, како и вредноста на вкупното производство.

### Заклучок

Во денешното конкурентно деловно опкружување, ефективно сметководство на трошоците е од клучно значење за компаниите кои имаат за цел да ги оптимизираат нивните финансиски перформанси. Со обезбедување детален увид во трошоците поврзани со производството и работењето, современите техники за сметководство на трошоците им овозможуваат на бизнисите да донесуваат информирани одлуки кои ја зголемуваат нивната профитабилност и ефикасност.

Современите услови на работење ги карактеризира производство на сè посложени производи и услуги, како и зголемување на субститутите, кои остварувањето и одржувањето на конкурентноста на компаниите на пазарот ги прават се потешки. Во современите производствени сектори, поради автоматизацијата на производствените процеси, значително е променета структурата на трошоците на производството. Оваа промена на структурата на трошоците на производството извршила големо влијание врз примената на соодветни, современи методи за пресметка на трошоците, како дел од управувачкото сметководство.

Управувањето со трошоците, односно планирањето, пресметката и контролата на трошоците, е најважното подрачје во управувачкото сметководство. При тоа, најважна улога имаат применетите методи за пресметка на трошоците. Традиционалните методи за пресметка на трошоците припаѓаат на времето кога значителен удел во структурата на вкупните трошоци имале директните трошоци за ангажираната работна сила. Со растот на трошоците за поддршка или индиректните трошоци, кои најчесто се нарекуваат општи трошоци за производство, од крајот во 1980-тите, се јавуваат нови пристапи во пресметката на трошоците.

Со појава на проблемот на поврзување на основата за распределба на трошоците со учиноците, се воведуваат нови пристапи во кои и на општите трошоци се гледа како на трошоци кои треба да бидат опфатени по активности кои се прават во производството на производи и услуги. Значи, и индиректните трошоци треба да се насочат кон производите, но сега преку дефинираните активности, до поединечните производи или услуги. Арбитрарноста и субјективноста и во овој процес не може целосно да се избегне. Со примена на одредени фактори на потрошувачка општите трошоци повторно се алоцираат на носителите на трошоците, при што, со целата достапна технологија на модерните мерења и ИТ технологијата, и понатаму е присутна основа или клуч кој сега се нарекува фактор на трошење или мерка за одделните деловни активности.

Примената на современите методи за пресметка на трошоците е оправдана во сите случаи во кои е големо учеството на индиректните трошоци во структурата на вкупните трошоци на учиноците, во спротивно треба да се направи анализа на користите и трошоците поврзани со примената на овие методи, имајќи во предвид дека нивното воведување и имплементација предизвикува големи трошоци.

#### **Користена литература:**

- [1] B. Ramljak: Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, XLVIII. Savjetovanje, Računovodstvo, financije I porezi u praksi, 2013.
- [2] Bhimani, A., et al. "Upravljacko racunovodstvo I racunovodstvo troskova", Zagreb, Mate, 2018.
- [3] H. Perčević, H.: Obračun troškova po radnom nalogu uz primjenu MRS-a 2 i HSFI-a 10, Računovodstvo i financije, br. 12, 2010.
- [4] Hanim Bt Fadzil, F.&A. Rababah, "Management Accounting Change: ABC Adoption and Implementation". Journal of Accounting and Auditing: Research&Practice, 2012.
- [5] Ž. Pajić: Obračun troškova na temelju aktivnosti – ABC metoda, Slobodno poduzetništvo, br. 19, TEB, Zagreb, 2000.
- [6] Stefanovic, J., "Interni obracun", Ekonomski fakultet, Beograd, 2014.
- [7] Tomkins, C. R., D. Madigan, B. May, & P. Steckelmacher, "Modern developments in cost management", University of Berth, 1997.
- [8] Ž. Pajić: Obračun troškova na temelju aktivnosti – ABC metoda, Slobodno poduzetništvo, br. 19, TEB, Zagreb, 2000.
- [9] Конеска, Љ. Управувачко сметководство, Европски универзитет, Скопје, 2007.