

УДК 37.02

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.1.123-134

Практико-ориентированные подходы к преподаванию денежно-кредитной политики в вузе: инструменты интеграции в образовательный процесс

О.В. Смирнова

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Цель статьи – исследовать возможности, инструменты и перспективы интеграции вопросов денежно-кредитной политики Банка России в образовательный процесс на примере учебного плана направления подготовки бакалавриата 38.03.05 «Бизнес-информатика». В работе анализируется институциональная трансформация Банка России в проактивного участника образовательной экосистемы, и рассматривается междисциплинарный подход к интеграции в учебный процесс вопросов денежно-кредитной политики через единство содержательного анализа и практического IT-инструментария. На примерах конкретных дисциплин демонстрируются практические задания, служащие инструментом встраивания в них вопросов денежно-кредитной политики и направленные на формирование у обучающихся набора компетенций, которые базируются на междисциплинарном единстве экономического знания и технологических навыков. *Научная новизна* исследования заключается в разработке архитектуры интеграции денежно-кредитной политики в учебный процесс для направления «Бизнес-информатика», основанной на единстве теоретического анализа и цифрового инструментария, формируя у будущих специалистов междисциплинарные профессиональные компетенции.

Ключевые слова: Банк России, денежно-кредитная политика, коммуникационная политика, образовательный процесс, IT-инструменты, бизнес-информатика.

Введение

В современных условиях наблюдается значительная институциональная трансформация Банка России, суть которой заключается в переходе от традиционной, относительно закрытой модели регулятора к модели активного института развития и публичного источника данных. Сегодня Банк России выступает не только как мегарегулятор, но и как ключевой субъект публичной коммуникации и системный участник образовательной экосистемы, что подразумевает стратегическую открытость, диалог с профессиональным и академическим сообществом, а также прямую трансляцию актуальной аналитики и данных.

Коммуникационная политика Банка России трансформировалась из инструмента монопольного контроля над информацией в сложную, многоканальную систему управления ожиданиями и построения доверия, основанную на принципах прозрачности и диалога. Отметим, что сам

термин «коммуникационная политика» появился в документах Банка России не столь давно. Так, в «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов» в числе основных принципов денежно-кредитной политики (далее – ДКП) отмечается, что «...ключевая ставка и коммуникация – основные инструменты ДКП [1, с. 8], а также, что непосредственно касается исследуемого в статье вопроса – «фокус на коммуникации с академическим сообществом» [1, с. 157]. Таким образом, Банк России определяет выстраивание системного диалога с вузами, особенно в регионах, в качестве одного из стратегических приоритетов своей коммуникационной политики, выступая проактивным инициатором диалога с академическим сообществом.

Однако интерес к теме исследования продиктован не только приоритетами и инициативами Банка России в коммуникационной политике, но и уже сложившимся у кафедры экономической теории Института экономики и управления ТвГУ достаточно длительным путем взаимодействия с Отделением по Тверской области Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Центральному федеральному округу. Преподаватели и студенты принимали активное участие в различных форматах мероприятий, проводимых Тверским отделением Банка России: Дни открытых дверей Банка России, экскурсии в Тверское отделение Банка России, Кейс-чемпионат ЦФО по денежно-кредитной политике Банка России «ANTI_МИФЫ», Межрегиональный турнир по ЦФО «Дебаты о денежно-кредитной политике: сила аргументов», Всероссийский Онлайн-зачёт по финансовой грамотности, Межрегиональная межвузовская научная конференция «Денежно-кредитная политика Банка России: инструменты, вызовы, новые подходы», рандомизированные контролируемые исследования Банка России для оценки формирования финансовой культуры населения: «Финансовый навигатор», «Финансовая грамотность» и др. Кроме того, впервые в истории Тверского региона в 2024 году был заключен 5-летний договор о практической подготовке обучающихся направления подготовки бакалавриата 38.03.05 «Бизнес-информатика» с Тверским отделением Банка России.

Особо отметим семинар Банка России для преподавателей высших учебных заведений «Современные подходы к проведению денежно-кредитной политики», прошедший в октябре 2025 г. в г. Рязань, в фокусе которого наряду с содержательными вопросами ДКП находилась и конкретная задача разработки подходов к их интеграции в образовательные программы.

Таким образом, с учетом инициатив Банка России и уже сложившегося более чем пятилетнего опыта взаимодействия с Тверским отделением Банка России, вопрос об интеграции денежно-кредитной политики в учебный процесс представляет собой научный и практический интерес для реализации.

Основная часть

Рассмотрим возможности и инструменты интеграции вопросов денежно-кредитной политики в образовательный процесс на примере учебного плана направления подготовки бакалавриата 38.03.05 «Бизнес-

информатика», профиль «Бизнес-аналитика». Отметим, что ДКП в анализируемом учебном плане, как и в учебных планах других направлений подготовки экономического профиля в ТвГУ, не является отдельной дисциплиной, но ее элементы могут и должны стать сквозной темой. Также при формировании архитектуры образовательных решений необходимо учитывать междисциплинарный характер обучения по образовательной программе «Бизнес-информатика».

В контексте темы данного исследования и с учетом общепрофессиональных (закрепленных в ФГОС ВО) и профессиональных (сформированных в основной образовательной программе) компетенций при обучении на ООП «Бизнес-информатика», акцент делается прежде всего на аналитике, позиционируя бизнес-информатика как специалиста, который может работать, в том числе с макроданными, что является очень востребованным на рынке труда [3, с. 204-205].

Однако, междисциплинарная природа бизнес-информатики как области знания и практической деятельности предъявляет специфические требования к формированию профессиональных компетенций будущего специалиста. Его подготовка предполагает не просто параллельное изучение экономических и IT-дисциплин, а их глубокую интеграцию. С одной стороны, необходимо фундаментальное *понимание экономических процессов, институтов и моделей* (включая механизмы денежно-кредитной политики), что формирует содержательную основу для анализа. С другой стороны, требуется *владение инструментарием информационных технологий* для реализации аналитических, прогностических и автоматизированных решений [5]. Ключевым вызовом и одновременно отличительной чертой является преодоление «двойного перекоса»: исключительно теоретического, лишенного инструментального воплощения, и сугубо технического, сводящегося к «оцифровке» данных без их содержательной экономической интерпретации.

Таким образом, современный аналитик должен понимать логику ДКП не как абстрактную теорию, а как набор данных, правил и ограничений, которые напрямую влияют на бизнес-среду, IT-бюджеты и реализацию цифровых проектов, а также при этом понимать суть влияния ДКП на эти процессы. Поэтому интеграция таких тем, как денежно-кредитная политика, должна осуществляться в двунаправленном формате: изучение теории подкрепляется задачами на анализ реальных данных Банка России, а освоение IT-инструментов (напр., для построения макроэконометрических моделей) происходит на осмысленном экономическом материале.

Рассмотрим на примере анализируемого учебного плана «Бизнес-информатика» конкретные «точки входа» ДКП в различные дисциплины.

В рамках дисциплины «Экономическая теория» (1 курс, 2 семестр) в качестве примера практического задания предлагается провести аналитический разбор пресс-релиза Банка России о решении Совета директоров по ключевой ставке.

Методика формирования задания может включать в себя следующие направления анализа (аналитические этапы): 1) контекстуализация (этап работы с внешними данными для понимания макроэкономического фона решения); 2) анализ аргументации (этап содержательного разбора текста документа с целью выявления ключевых факторов); 3) интерпретация (этап определения приоритетов регулятора и их согласования с декларируемым режимом политики) и 4) связь с теорией (заключительный этап классификации решения в рамках теоретических моделей). Выполнение данной цепочки действий, каждое из которых решает конкретную учебно-исследовательскую задачу, формирует у студентов комплексное понимание логики современной ДКП.

Задание: Проведите аналитический разбор пресс-релиза Банка России, опубликованного по итогам очередного заседания Совета директоров по ключевой ставке, ответив на следующие вопросы: 1) Кратко охарактеризуйте текущую макроэкономическую ситуацию на момент заседания на основе данных Росстата и обзоров Банка России (*контекстуализация*). 2) В тексте пресс-релиза выделите и систематизируйте ключевые факторы, повлиявшие на решение (например, динамика инфляции, инфляционные ожидания, темпы экономического роста, ситуация на рынках) (*анализ аргументации*). 3) Определите, какой из факторов представлен в качестве основного драйвера (например, «борьба с инфляцией» или «поддержка экономической активности»), и как он соотносится с декларируемым режимом ДКП (таргетирование инфляции) (*интерпретация*). 4) Объясните, к какому типу монетарной политики (стимулирующая, сдерживающая, нейтральная) можно отнести принятое решение, исходя из изменения ключевой ставки и приведенной аргументации (*связь с теорией*).

В результате студенты формируют краткий аналитический отчет, содержащий ответы на поставленные задания и вывод о согласованности решения с заявленными целями ДКП и текущими макроэкономическими условиями.

Данное задание может быть сформулировано (с некоторой корректировкой) и как интерактивный кейс, развивающий аналитическое мышление, в рамках которого студентам предлагается выступить в роли аналитика и провести экспертизу официального пресс-релиза Банка России.

В дисциплину «Экономическая теория» можно включить и практикоориентированное аналитическое задание с использованием IT-инструментов, например, провести эмпирический анализ взаимосвязи денежной массы и инфляции в рамках современной ДКП Банка России, применяя инструменты и функции MS Excel или других электронных таблиц [4, с. 253-254]. В рамках межпредметного взаимодействия данная задача может быть выполнена и в рамках дисциплины «Программирование» (2-3 семестр) на языке Python.

Дисциплина «Анализ и моделирование бизнес-процессов» (3 курс, 5 семестр). В качестве темы для интеграции может выступать следующая: моделирование влияния изменения ДКП на бизнес-процессы бюджетирования IT-закупок для организации. Моделируя бизнес-процесс,

мы должны закладывать в него не только внутреннюю логику (кто, что и как делает в организации), но и внешние факторы (такие как ключевая ставка Банка России), которые определяют его параметры: длительность, жесткость регламента, пороги согласования и конечную цель.

Пример практического задания: 1) Представить теоретическое обоснование влияния ключевой ставки на бизнес-процессы бюджетирования IT-закупок для условного IT-стартапа «QuickDoc». 2) Описать «As-Is» и «To-Be»-процессы бюджетирования в условиях роста и снижения ключевой ставки с использованием IT-инструментов и в нотации BPMN 2.0. (ArchiMate [2, с. 202, 205] и др.). 3) Разработать практические рекомендации по регламентации и организации бизнес-процессов IT-стартапа.

1) В рамках теоретического обоснования в качестве ключевого тезиса выступает следующий: изменение ключевой ставки Банка России является не просто макроэкономическим индикатором, а прямым операционным фактором, влияющим на стоимость финансовых ресурсов для компании, ее денежные потоки и, как следствие, на логику и исполнение бизнес-процессов, в частности, – процесса бюджетирования. Далее подробно рассматривается трансмиссионный механизм (передача влияния) изменений ключевой ставки на бизнес-процессы бюджетирования IT-закупок и финансовые показатели в 2-х сценариях: повышение и снижение ключевой ставки (табл. 1).

Таблица 1

Трансмиссионный механизм влияния изменений ключевой ставки ЦБ РФ на бизнес-процессы и финансовые показатели

Параметр	Рост ключевой ставки	Снижение ключевой ставки
Доступность кредитов	Ужесточение	Упрощение
Условия кредитования со стороны банков	Ужесточаются: – повышение процентных ставок; – увеличение требований к залогодателям; – сокращение кредитных лимитов; – усложнение процедуры одобрения.	Улучшаются: – снижение процентных ставок; – упрощение требований к заемщикам; – увеличение кредитных лимитов; – ускорение процедуры одобрения.
Ставка дисконтирования	Увеличивается	Уменьшается
WACC	Растет	Снижается
NPV проекта	Существенно снижается	Существенно растет
Требуемый IRR	Повышается	Снижается
Срок окупаемости	Увеличивается	Сокращается
Фокус бюджетирования	Операционная эффективность, экономия	Стратегический рост, инвестиции

Параметр	Рост ключевой ставки	Снижение ключевой ставки
Тип финансируемых проектов	Краткосрочные, с быстрой отдачей	Долгосрочные, стратегические
Цель процесса (To-Be)	Сохранение ликвидности и финансовой устойчивости: – минимизация рисков; – сокращение издержек; – консервативное управление денежными потоками.	Максимизация темпов роста и рыночной доли: – активное захватывание рыночных возможностей; – стратегические инвестиции; – ускорение развития.

2) В рамках практической части сначала проводится действующий бизнес-процесс бюджетирования без влияния изменения ДКП – «As-Is»: «Нейтральный» сценарий (стабильная ключевая ставка). Процесс «As-Is» является базовым, неадаптивным и не учитывает резких изменений в макроэкономической среде. С использованием различных сервисов: LibreOffice Draw, Draw.io, Diagram Designer, bpmn.io и др. визуализируется действующий процесс «As-Is» (рис. 1).

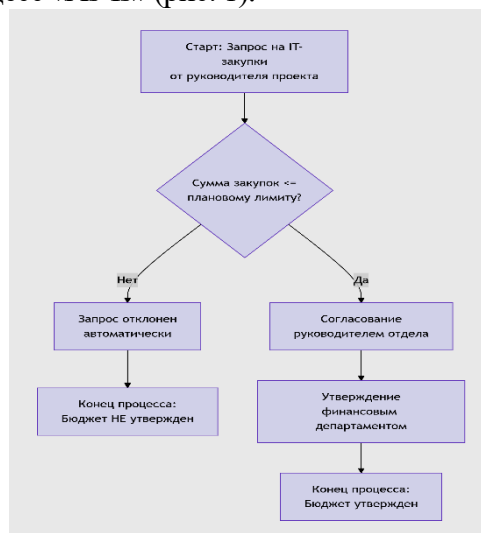


Рис. 1. Действующий бизнес-процесс бюджетирования IT-закупок без влияния изменения ДКП («As-Is») (составлено автором)

Далее с использованием сервиса Draw.io производится моделирование «To-Be»-процесса: «Адаптивный сценарий, реагирующий на изменение ДКП», в рамках которого в процесс интегрируется точка мониторинга ключевой ставки, которая определяет, по какому сценарию будет идти процесс (рис. 2).

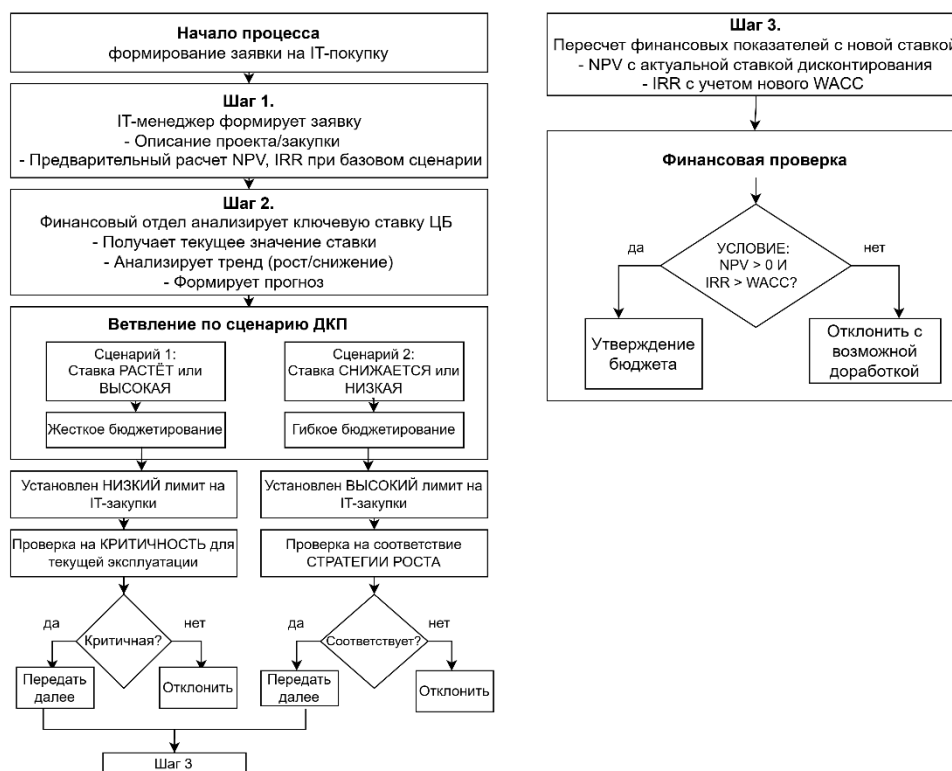


Рис. 2. Моделирование влияния изменения ДКП на бизнес-процессы бюджетирования IT-закупок («To-Be») (составлено автором)

3) В качестве основных практических рекомендаций могут выступать:

- для системы управления бизнес-процессами – настройка автоматической системы запроса данных о ключевой ставке с официального сайта Банка России;

- для регламентации процесса – разработка матрицы принятия решений, с обозначением в регламенте, какие лимиты, пороги согласования и критерии («критичность», «соответствие стратегии») действуют при том или ином значении (тренде) ключевой ставки;

- для системы управления и аналитики – создание в корпоративной IT-системе (ERP) «калькулятора чувствительности» в виде отдельного микросервиса или модуля, который должен автоматически пересчитывать NPV и IRR проектов при изменении ключевой ставки и др.

Таким образом, грамотно смоделированный бизнес-процесс – это не статичная схема, а «живой» механизм, способный адаптироваться к изменениям во внешней среде. Интеграция в него механизма автоматического пересчета финансовых показателей при изменении внешних условий (таких как ДКП) превращает его из пассивной процедуры согласования в активный инструмент управления стоимостью компании. А понимание ДКП позволяет заложить эту адаптивность в саму логику процесса, что повышает устойчивость и эффективность компании.

Следующая дисциплина – Бизнес-планирование (4 курс, 7 семестр), тема для интеграции: учет макроэкономических факторов в финансовой модели условного IT-стартапа (сценарный анализ влияния денежно-кредитной политики).

Пример практического задания: 1) Представить теоретическое обоснование влияния ключевой ставки на операционные показатели финансового плана IT-стартапа «QuickDoc». 2) Разработать сценарный анализ бизнес-плана в зависимости от ужесточения или смягчения ДКП с использованием MS Excel или других электронных таблиц. 3) Разработать практические рекомендации по корректировке бизнес-плана для двух указанных сценариев.

1) В рамках теоретического обоснования в качестве основной цели выступает выявление логических цепочек (трансмиссионного механизма) влияния изменения ключевой ставки на показатели бизнес-плана (NPV, IRR, срок окупаемости, количество клиентов, совокупная выручка) (табл. 2).

Таблица 2

Трансмиссионный механизм влияния изменения ключевой ставки на показатели бизнес-плана (фрагмент)

Показатель бизнес-плана	Смягчение ДКП	Трансмиссионный механизм
Темпы привлечения новых клиентов	Рост	Снижение ключевой ставки → улучшение доступности финансирования → рост инвестиций в digital-эффективность → повышение спроса на SaaS.
Совокупная выручка	Рост	Рост клиентской базы и снижение оттока увеличивают выручку. Возможен рост ARPU.
NPV	Рост	Увеличение будущих денежных потоков повышает NPV проекта.
Срок окупаемости	Сокращение	Более быстрый рост выручки ускоряет возврат первоначальных инвестиций.

2) В рамках практической разработки финансовой модели с учетом сценариев и использованием функций и инструментов MS Excel (ЧПС, ВСД, ПОИСКПОЗ, логические функции, условное форматирование, комбинированная диаграмма и др.) разрабатывается финансовая модель бизнес-плана, а также визуализация полученных показателей (рис. 3).

3) В части практических рекомендаций студенты формулируют ключевой вывод о том, что проведенный сценарный анализ однозначно показывает ДКП как существенный внешний риск, которым можно и нужно управлять, а также главные рекомендации: внедрить регулярный (ежеквартальный) пересмотр финансовой модели с учетом текущей макроконъюнктуры и актуализированных прогнозов по ключевой ставке, а также разработать планы действий для разных сценариев ДКП. Это позволит не реагировать на изменения постфактум, а упреждающе

адаптировать бизнес-стратегию, переводя макрориск из категории «непредсказуемой угрозы» в категорию «управляемого фактора».

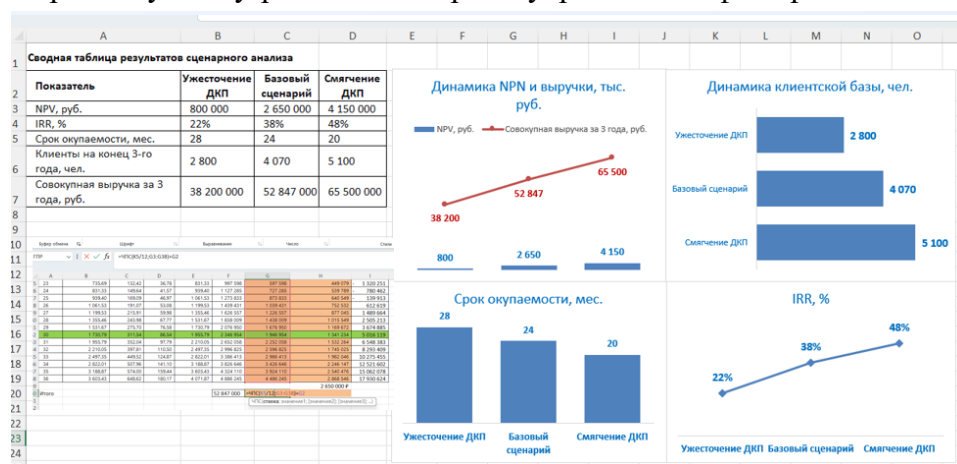


Рис. 3. Фрагмент финансовой модели бизнес-плана с учетом сценариев ДКП (составлено автором)

Далее формируется итоговая таблица практических рекомендаций для двух сценариев: «Ужесточение ДКП» и «Смягчение ДКП» по сферам управления компанией и ожидаемый эффект от их внедрения. Эта таблица дает структурированный план действий, напрямую связывая результаты математических расчетов из MS Excel с практическими шагами для бизнеса (табл. 3).

Таблица 3
Сводная таблица практических рекомендаций для сценария «Ужесточение ДКП» (фрагмент)

Сфера управления	Рекомендации для сценария «Ужесточение ДКП»	Ожидаемый эффект
Управление клиентской базой	- Пересмотреть программу лояльности: скидки за долгосрочную подписку (годовая вместо месячной). - Сегментировать клиентов: выявить наиболее уязвимые сегменты и предложить им персональные условия. - Усилить сервисную поддержку (клиентский сервис): proactive outreach для снижения оттока.	Снижение оттока на 15-20% в негативном сценарии.
Финансовый менеджмент и операционная эффективность	- Создать финансовую «подушку безопасности»: резерв в размере 15-20% от месячных операционных расходов. - Внедрить строгий контроль затрат: заморозка найма на некритичные позиции, переход на более дешевые аналоги SaaS-инструментов и другие варианты оптимизации операционных затрат. - Оптимизировать САС: сфокусироваться на контент-маркетинге и органическом трафике. - Отсрочить крупные инвестиции.	Сокращение операционных расходов на 10-15% без потери качества.

Сфера управления	Рекомендации для сценария «Ужесточение ДКП»	Ожидаемый эффект
Стратегическое планирование и гибкость	1. Разработать «план Б»: сценарий работы с урезанным бюджетом на 12-18 месяцев (антикризисный план). 2. Диверсифицировать целевую аудиторию: начать тестирование спроса среди более устойчивых отраслей (например, госсектор, крупный бизнес). 3. Внедрить регулярный мониторинг макроиндикаторов: ключевая ставка, индексы деловой активности (PMI) и др.	Повышение устойчивости бизнес-модели к макрошокам.

Представленные примеры иллюстрируют лишь часть потенциала интеграции вопросов ДКП в учебный план направления «Бизнес-информатика». Аналогичные задания могут быть разработаны для дисциплин «Визуализация данных», «Эконометрика», «Экономический и финансовый анализ» и др. Это открывает возможности для её включения в образовательную траекторию на разных этапах обучения, в т.ч. через формирование сквозных кейсов по разным дисциплинам.

Отметим также, что представленные, задания сами по себе не являются уникальными и входят в арсенал стандартной подготовки экономистов-аналитиков. Однако их ценность заключается в *системной организации* учебной деятельности вокруг сквозного принципа: «содержательная суть + инструментальная оцифровка». Последовательное наращивание сложности и укрепление междисциплинарных связей позволяют трансформировать эту интеграцию из набора разовых мер в целостную архитектуру подготовки современного специалиста на стыке экономики и информационных технологий.

Заключение

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, проактивная коммуникационная политика Банка России и его трансформация в активного участника образовательной экосистемы создают принципиально новые институциональные условия для интеграции вопросов денежно-кредитной политики в учебный процесс.

Во-вторых, разработаны подходы к формированию архитектуры интеграции вопросов ДКП в образовательный процесс, которая базируется на принципе взаимодополнения теоретического содержания и IT-инструментария на примере основной образовательной программы направления подготовки бакалавриата 38.03.05 «Бизнес-информатика».

В-третьих, учебный план направления «Бизнес-информатика» обладает высоким потенциалом для интеграции вопросов ДКП, способствуя формированию у будущих специалистов междисциплинарных профессиональных компетенций, в т.ч. в области макроэкономического анализа.

В-четвертых, с учетом междисциплинарной природы бизнес-информатики как области знания и практической деятельности разработаны и частично апробированы практические задания, демонстрирующие

конкретные «точки входа» ДКП в различные дисциплины и сочетающие содержательное понимание экономических процессов (включая механизмы ДКП) и владение инструментарием информационных технологий.

Список литературы

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов // Официальный сайт Банка России / URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/180751/op_2026\(2027-2028\).pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/180751/op_2026(2027-2028).pdf) (дата обращения: 08.12.2025).
2. Репина М.А., Григорьева А.А. Проектирование моделей архитектурных решений TOGAF при информационном обеспечении рекламационной деятельности производственного предприятия / М.А. Репина, А.А. Григорьева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 3(71). – С. 198–208.
3. Симакова Е.Ю., Смирнова О.В. Проблемы и перспективы подготовки специалистов в области бизнес-анализа в контексте трансформации современной экономики / О.В. Смирнова, Е.Ю. Симакова // Факторы развития экономики России : Сборник трудов Международной научно-практической конференции, Тверь, 24–28 марта 2025 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2025. – С. 203–209.
4. Смирнова О.В. К вопросу об актуализации содержания экономических дисциплин с использованием цифровых технологий / О.В. Смирнова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – №2 (54). – С. 249–257.
5. Mutovkina N., Smirnova O. The Relevance of a Systematic Approach to the Use of Information Technologies in the Educational Process / N. Mutovkina, O. Smirnova // Advances in Artificial Systems for Logistics Engineering III, Wuhan, 11–12 марта 2023 года. – Springer Nature Switzerland AG: Springer Nature Switzerland AG, 2023. – P. 995–1005.

Об авторе:

СМИРНОВА Ольга Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономической теории, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: smirnova-tgu@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-6506-9370; SPIN-код 9264-1196.

Practice-oriented approaches to teaching monetary policy at a university: tools for integration into the educational process

O.V. Smirnova

FGBOU VO «Tver State University», Tver

The aim of the article is to explore the possibilities, tools, and prospects for integrating issues of the Bank of Russia's monetary policy into the educational process, using the curriculum of the bachelor's program 38.03.05 'Business

Informatics' as an example. The work analyzes the institutional transformation of the Bank of Russia into a proactive participant in the educational ecosystem and considers an interdisciplinary approach to integrating monetary policy issues into the curriculum through the unity of content analysis and practical IT tools. Using examples from specific courses, practical assignments are demonstrated as tools for embedding monetary policy issues and aimed at developing a set of competencies in students based on the interdisciplinary unity of economic knowledge and technological skills. The scientific novelty of the study lies in the development of an architecture for integrating digital competency platforms into the educational process for the 'Business Informatics' program, based on the unity of theoretical analysis and digital tools, forming interdisciplinary professional competencies in future specialists.

Keywords: *Bank of Russia, monetary policy, communication policy, educational process, IT tools, business informatics.*

About the author:

SMIRNOVA Ol'ga Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Tver State University (170000, Tver, Zhelyabova str., 33), e-mail: smirnova-tgu@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 15.02.2026 г.

Статья подписана в печать 15.03.2026 г.