

УДК 336.1:352

*Мовчун С. В.*

**ПРО КООРДИНАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРИЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

*У статті обґрунтовано необхідність координаційного забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Розкрито роль бізнесу щодо економічного та соціального розвитку міської громади, а також запропоновано схему ефективного управління містом чи територіальною громадою. Висвітлено проблеми, з якими мають справу місцеві органи влади в Україні. Представлено інструменти розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності, а також прямої та опосередкованої підтримки економічного розвитку територіальних громад.*

*Ключові слова: фінансові ресурси, територіальні громади, місцеві бюджети, децентралізація, місцеві органи влади, доходи місцевих бюджетів.*

*Мовчун С. В.*

**О КООРДИНАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩЕСТВ В УКРАИНЕ**

*В статье обоснована необходимость координационного обеспечения проектно-ориентационного управления развитием объединенных территориальных общин. Раскрыта роль бизнеса относительно экономического и социального развития местной общины, а также предложена схема эффективного управления городом или же территориальной общиной. Начертаны проблемы, с которыми имеют дело местное самоуправление в Украине. Представлены инструменты развития экономики и повышения конкурентной способности, а также прямой и*

*косвенной поддержки экономического развития территориальных общин.*

**Ключевые слова:** *финансовые ресурсы, территориальные общества, местные бюджеты, децентрализация, местные органы власти, доходы местных бюджетов*

**Movchun S. V.**

**ON THE COORDINATION OF PROJECT-ORIENTED  
MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF UNITED TERRITORIAL  
COMMUNITIES IN UKRAINE**

*The article substantiates the necessity of coordinating project-oriented management of the development of the united territorial communities. The role of business for economic and social development of the city community is revealed, and the scheme of effective management of a city or a territorial community is proposed. The problems, which are being addressed by local authorities in Ukraine, are highlighted. The tools of economic development and competitiveness, as well as direct and indirect support of economic development of territorial communities are presented.*

**Keywords:** *financial resources, territorial communities, local budgets, decentralization, local authorities, revenues of local budgets*

**Постановка проблеми.** В умовах поглиблення глобалізаційних процесів економічний розвиток став пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін. Однак, він повинен ураховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі. В свою чергу, якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, то необхідно першочергово формувати пріоритети з забезпечення соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного

розвитку. Тому формування фінансової автономії об'єднаних територіальних громад, а саме розпорядження власними ресурсами є нагальним питанням на часі. Адже головною цінністю задля виконання їхніх повноважень є впровадження фінансової децентралізації та реформи місцевого самоврядування, складовою першого етапу якої є добровільне об'єднання територіальних громад.

Для реалізації цілей ОТГ планування їх дій повинно бути направлено на розвиток економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Ключовими характеристиками направлення повинні стати технологічні інновації, модернізація робочих місць та змісту праці працівників, а також виникнення внутрішніх місцевих економічних рушійних сил, які базуються на конкуренції місцевих факторних умов інформації творчості та знаннях. Зважаючи на це наголос на сплановані дії ОТГ повинен робитися на плануванні розвитку територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впровадження фінансової децентралізації та реформи місцевого самоврядування мають вагомий вплив на підвищення фінансової стійкості не лише регіонів, а й добровільно об'єднаних територіальних громад. Оскільки від злагодженої роботи залежить гармонізація між державними і місцевими бюджетами, а також закріплення прав і повноважень щодо забезпечення стабільності їх доходів.

Розвиток теоретико-методологічних засад, методичного інструментарію реформування місцевого самоврядування, здійснення скоординованої децентралізації податкових і бюджетних процесів знайшли своє відображення у працях багатьох учених, зокрема таких як Г. Васильченко, Л. Гейко, Н. Єременко, Р. Костюкевич, О. Мандзюк, І. Парасюк, Д. Скляр, Л. Тарангул, Ю. Шаров та багатьох інших.

Проте кількість нерозв'язаних питань щодо координаційного забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних

територіальних громад в Україні та впливу фінансової децентралізації на соціально-економічний їхній стан спонукає до підвищення мотивації регіонів щодо нагромадження власних фінансових ресурсів і, відповідно частки зниження трансфертів у доходах місцевих бюджетів.

**Мета статті.** Обґрунтуванні координаційного забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні задля сприяння з одного боку – досягнення соціальної стабільності та зменшення навантаження на державні фінанси, а з іншого – нагромадження власних фінансових ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** Варто зазначити, що змінами до Податкового кодексу зроблено перший крок до запровадження повсюдності місцевого самоврядування. Визначаючи, що об'єднана громада одержує додаткові фінансові та майнові ресурси, основними з яких є:

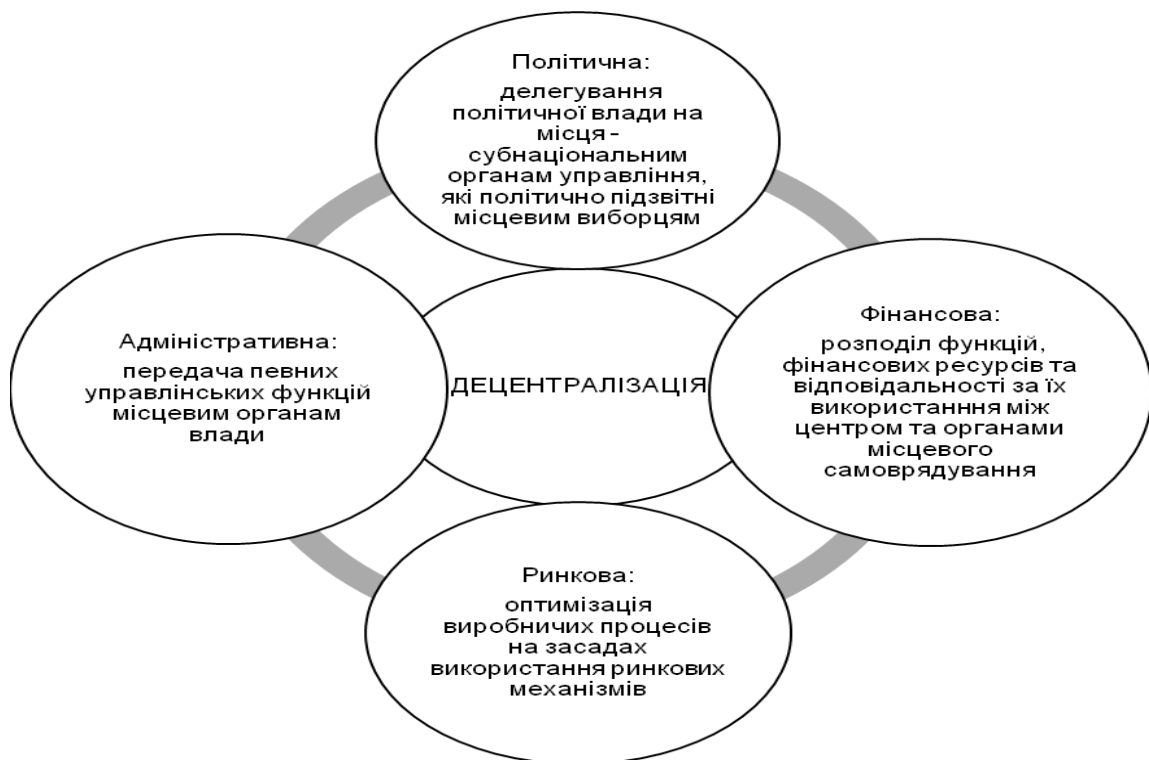
- 60 % ПДФО (зараз 0) на власні повноваження;
- державні субвенції (медична, освітня);
- право розпоряджатися землями на території об'єднаної громади,

зазначимо, що вони не забезпечать спроможність переважної більшості наявних дрібних територіальних громад. Надмірна частина ресурсів у таких громадах і далі витрачатиметься на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проектів місцевого розвитку коштів не вистачатиме. Тому реформа місцевого самоврядування, враховуючи позитивний як європейський, так і власний історичний досвід, передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад.

При формуванні територіальних громад за кошти платників податків утримуватиметься одна рада, один голова, один виконком, а не декілька, – а це заощадження коштів для реальних справ. Адже з більшої території до місцевого бюджету можна зібрати значно більші податкові надходження. На економічний розвиток локальних територій, впливатиме й те, що об'єднані

громади переходять на прямі міжбюджетні відносини з Державним бюджетом (нині прямі відносини мають лише області, райони, міста обласного значення). Так, Л. Гейко та Д. Скляр вважають, що за допомогою гнучкого управління фінансовими ресурсами територіальні громади найближчим часом повинні забезпечити додаткові робочі місця своїм жителям, значно покращити стан населених пунктів, а значить і якість життя громадян [1].

Розвиток не лише територіальних громад, а й країни без економіки неможливий. Тому при децентралізації повинен бути взаємозв'язок між такими сферами економіки як політична, фінансова, ринкова й адміністративна (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок сфер при децентралізації.** Джерело: складено автором за [1].

Як ілюструє рис. 1, що кожна зі сфер є складовою розвитку економіки локальних територій, доповнюють одна одну, а виключення хоча б однієї з них призведе до його дисбалансу. Як зазначає Л. Л. Тарангул,

«...децентралізація, з одного боку зумовлена дією соціально-економічних чинників, а з іншого – впливом урядових рішень, що приймаються в межах економічної політики. Оптимізація виробничих процесів на засадах використання ринкових механізмів, повинна здійснюватися за одним із головних критеріїв, що формують економічні відносини у суспільстві, – критерієм ефективності» [2, с. 112]. Ми поділяємо думку науковця, «...що при цьому необхідно враховувати особливості історичного розвитку кожної локальної території, де відбувається об'єднання територіальних громад» [2, с. 112]. Адже успішність сталого розвитку залежить від успішності місцевого економічного розвитку і від умов, у яких перебуває бізнес. За умов стабільної економіки суб'єкти високоприбуткового бізнесу сплачують податки до місцевих бюджетів. З місцевих бюджетів фінансується розвиток галузей реального сектору економіки, а саме комунального господарства та місцевої промисловості, соціального захисту населення, екології та безпеки.

У сучасних умовах висока якість життя, розвинута економіка, сприятливий діловий клімат, доброзичливе середовище сприяють формуванню культури життя, праці та відпочинку, орієнтованої на сталий розвиток.

Як зазначає Л. Л. Тарангул «... доходи місцевих бюджетів найбільшою мірою залежать від рівня розвитку малого бізнесу. Це підтверджується практикою, оскільки основну частку доходів бюджетів місцевого самоврядування складають податкові надходження, джерелом яких є малий бізнес». Також А. Олексієв вказує, що «з регіонального погляду фіскальна незалежність має сенс лише тоді, якщо місцеві органи влади здатні своєю політикою вплинути на збільшення доходів» (тобто, якщо немає стимулів, то місцеві органи влади не намагатимуться збільшувати доходи). Л. Л. Тарангул відмічає, що «У більшості країн власною податковою базою органів місцевого самоврядування, що більш-менш еластична до їх зусиль у

короткостроковій перспективі, є малий бізнес. ... якщо сектор малого бізнесу в регіоні істотний, то зусилля місцевих органів влади повинні призвести до істотного збільшення місцевих податків навіть у короткостроковій перспективі.» [2, с. 118].

Отже, можна зробити висновок, що формуванням податкової бази місцевих бюджетів займається малий і середній бізнес. Що кращі умови для розвитку бізнесу, то кращими є умови для місцевого розвитку громади, які забезпечуються великою кількістю складових: національною та місцевою владами; зрілістю громадянського суспільства, культурою та готовністю місцевих громад приймати на себе відповідальність за управління розвитком території; якістю життя сьогодні і у майбутньому тощо. Ієрархія відповідальності бізнесу перед суспільством за сталий розвиток опирається, в першу чергу, на його дохідність, стабільність та захищеність і представлена пірамідою (рис. 2).



**Рис. 2. Ієрархія відповідальності бізнесу перед суспільством за сталий розвиток.** Джерело: [3, с. 20].

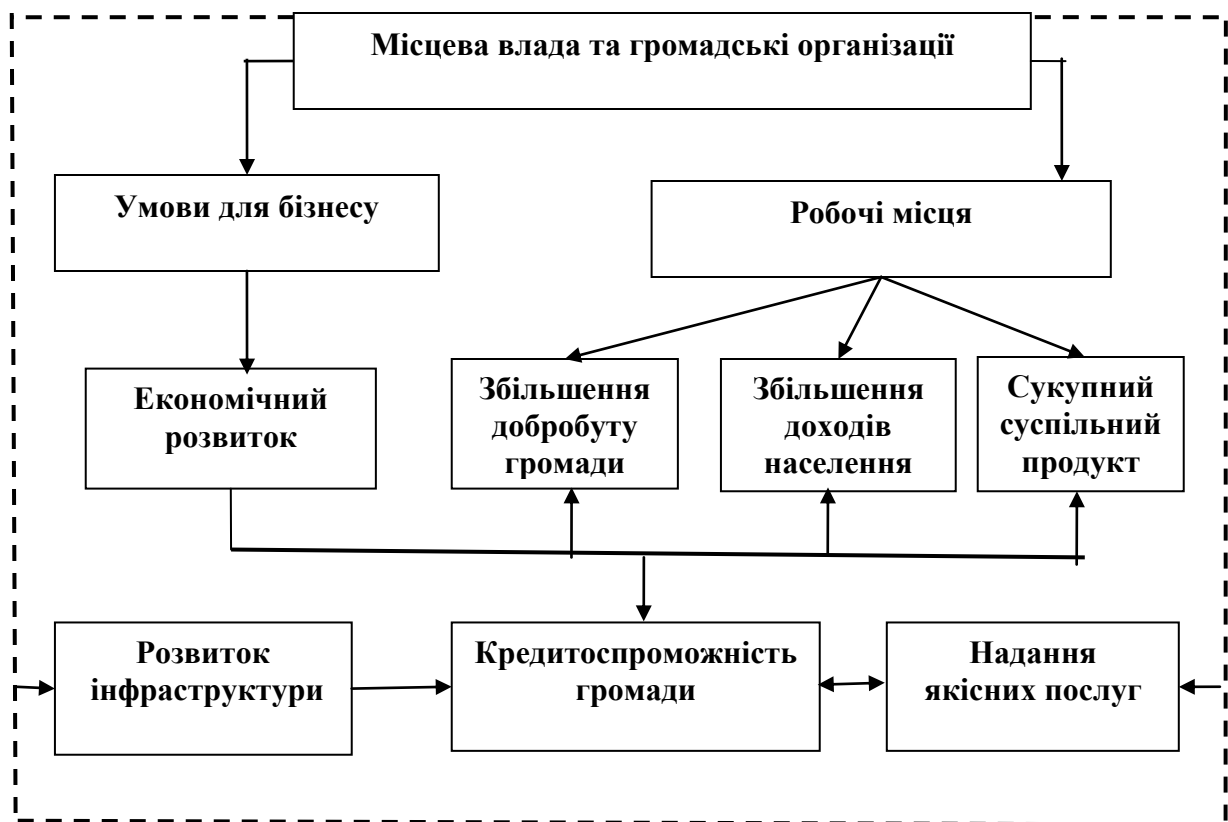
Отже, місцевий розвиток – це процес певних змін у місцевій системі територіальної громади, який призводить до покращення якості життя зараз і в майбутньому, це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та

органів місцевого самоврядування для підвищення добробуту кожного члена громади і всіх загалом.

Тому, коли йдеться про планування сталого розвитку у громаді в найкращому його прояві, то в першу чергу доречно розуміти, що це планування місцевого економічного розвитку із орієнтацією на три складові:

- соціальне благополуччя;
- рівний доступ всіх жителів до публічних послуг;
- охорона здоров'я, чистота довкілля, екологічна безпека та захищеність.

Зважаючи на вищевикладене при розробці планів сталого місцевого розвитку необхідно керуватися шістьма базовими постулатами, які подано у вигляді схеми (рис. 3).



**Рис. 3. Схема ефективного управління містом чи територіальною громадою.** Джерело: складено автором за [3].



Як ілюструє рис. 3 місцева влада та громадські організації створюють умови для розвитку бізнесу. Економічний розвиток створюється бізнесом.

Робочі місця забезпечують добробут громади і впливають на зростання як індивідуальних доходів мешканців, так і на зростання сукупного суспільного продукту. Проте, за умови стабільного економічного розвитку також збільшуються доходи населення, добробут громади і сукупний суспільний продукт.

Розвинута інфраструктура є головним елементом конкурентоспроможності громади, а якісні послуги, що надаються місцевою владою громаді та бізнесу, є головним елементом конкурентоспроможності. Власне ефективне управління містом чи територіальною громадою забезпечується гармонійним поєднанням планування, організації, мотивації та контролем, а також місцевими ресурсами, співпрацею зацікавлених осіб і тристороннім партнерством.

Центр ваги планування розвитку громад поступово переміщається у напрямі таких цілей та дій, як стійкість, довгострокове стратегічне бачення, партнерство, гнучкий порядок планування та розробки комплексних програм розвитку підприємництва, а також спонукання до модернізації через дієве залучення громад.

Наразі, місцеві влади в Україні мають справу зі складними проблемами: спад економіки, нерозвинута інфраструктура, відсутність почуття безпеки у людей, бідність, безробіття, соціальна та територіальна нерівність, втрата самоповаги, брак водних ресурсів, забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого підходу до місцевого розвитку та обов'язковість побудови планів з акцентом на економічному

розвитку та розвитку конкурентоспроможності територіальних громад. Разом з тим, з огляду на викладене вище, розвиток економіки повинен відбуватися не будь-якою ціною, його необхідно планувати з урахуванням всіх складових сталості.

Інструменти розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад представлено в табл. 1. А інструменти прямої та опосередкованої підтримки економічного розвитку в табл. 2.

Таблиця 1

### Інструменти розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад

Підтримка розвитку існуючого та створення нового місцевого бізнесу	Залучення бізнесу та інвестицій на територію	Розвиток інституцій з місцевого розвитку
✓ навчання	✓ алгоритм процедури відкриття нового підприємства	✓ діяльність агенцій економічного розвитку чи агенцій місцевого та регіонального розвитку
✓ тренінги	✓ дорожня карта інвестора	✓ центрів розвитку міст
✓ консультації	✓ створення інвестиційних продуктів	✓ бізнес-інкубаторів
✓ інформація	✓ дизайн території	✓ бізнес-центрів
✓ супровід	✓ підготовка промислових майданчиків	✓ громадських організацій
✓ пільгові та цільові кредити	✓ створення індустріальних парків	✓ асоціацій бізнесу
✓ спрощені умови отримання дозволів	✓ маркетинг залучення інвестицій на територію	✓ дозвільних центрів
✓ доступ до оренди на початок діяльності	✓ розробка інвестиційних паспортів	✓ центрів надання адміністративних послуг
✓ стимули	✓ промоція території, визначення конкурентних переваг	✓ торгово-промислових палат
✓ прозорий доступ до бізнес-орієнтованої інформації	✓ критерії для інвестора	✓ інформаційно-консультативних центрів
✓ кластери, тощо	✓ пріоритети розвитку території, тощо	✓ агенцій з залучення інвестицій
		✓ фондів підтримки підприємництва тощо.

Джерело: [3, с. 20].

Необхідно зазначити, що останні понад 20 років українські міста практично були позбавлені можливостей впливу на економіку, на власний розвиток своїх територій. Коштів на планування розвитку (навіть на розробку

будь-яких планувальних документів: планів економічного розвитку, стратегій, а також важливої для будь-якого планування містобудівної документації включно з Генпланом) міста практично не мали. Вся планувальна діяльність (документація) могла оплачуватися лише з бюджету розвитку, розмір якого є настільки мізерним, що його не вистачало навіть на вирішення критичних поточних проблем.

Таблиця 2

### Інструменти прямої та опосередкованої підтримки економічного розвитку

Інструменти (програми, заходи, проекти) прямої підтримки	Інструменти (програми, заходи, проекти) опосередкованої підтримки
<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ утримання існуючих підприємств, сприяння їхньому закріпленню та розширенню</li> <li>◇ підготовка земельних ділянок для інвестора</li> <li>◇ реалізація проекту «індустріальний парк»</li> <li>◇ супровід інвестора</li> <li>◇ доступний і прозорий алгоритм започаткування бізнесу, будівництва підприємства, введення в експлуатацію</li> <li>◇ залучення нового бізнесу та інвестицій</li> <li>◇ система місцевих стимулів та фінансової підтримки</li> <li>◇ розвиток промислових та економічних кластерів</li> <li>◇ підтримка експорту</li> <li>◇ підтримка розвитку малих і середніх підприємств</li> <li>◇ навчання, консультації, інформація</li> <li>◇ доступ до бізнес-орієнтованої інформації</li> <li>◇ результативна діяльність бізнес центру, бізнес інкубатора, інформаційної служби для бізнесу тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ маркетинг території</li> <li>◇ розбудова системи комунікації</li> <li>◇ створення корпоративної культури в громаді</li> <li>◇ формування міжособистісної довіри та налагодження співпраці</li> <li>◇ науково-технологічні парки, промислові зони, індустріальні парки</li> <li>◇ розвиток дорожньої інфраструктури</li> <li>◇ покращання комунальної інфраструктури</li> <li>◇ розбудова відпочинкової інфраструктури</li> <li>◇ покращання благоустрою території тощо</li> <li>◇ удосконалення транспортного сполучення</li> <li>◇ розвиток людських ресурсів</li> <li>◇ створення успішного державно приватного партнерства</li> <li>◇ розвиток туризму</li> <li>◇ перепланування та реконструкція старих промислових ділянок та об'єктів нерухомості</li> <li>◇ відродження історичного центру міста</li> </ul>

Джерело: [3, с. 20].

Відомо, що в більшості громад, особливо малих і монофункціональних містах, обсяги цього ресурсу склали менше 5 % бюджету. Це призвело до того, що розроблення науково-інженерного обґрунтування планів системного розвитку міста постійно «відкладалося в довгий ящик».

Попри те, що територіальні громади мають тривалу практику

розроблення стратегій соціально-економічного розвитку, назвати її успішною досить важко. Потрібно зауважити, що до сьогодні в Україні не напрацьовано дієвих методів забезпечення реалізованості стратегій, а без стратегій і забезпечення їх реалізації імовірність досягнути цілей реформи з децентралізації буде важко. Тому адміністративна реформа поряд з іншими проблемами стикнулася із проблемою відсутності методології стратегічного планування та проектного управління в громадах і відсутності навичок у переважній більшості керівників громад.

Р. Костюкевич і О. Мандзюк вважають, що для вирішення цієї проблеми доцільно застосувати перевірені часом методи стратегічного управління соціально-економічними системами. Насамперед, потрібно, щоб процес розроблення і реалізації стратегії відбувався з дотриманням таких принципів:

«...– широке залучення активної частини населення громади до розроблення стратегії сталого розвитку;

– врахування у стратегії сталого розвитку інтересів маргінальних груп (малозабезпечених, інвалідів, меншинств та ін.);

– ресурсне забезпечення реалізації цілей стратегії;

– збалансований розвиток громади на засадах сталого розвитку територій;

– підзвітність і відповідальність керівників громади за досягнення цілей стратегій та цільове використання ресурсів.

Реалізація цих принципів можлива з застосуванням алгоритму розроблення стратегії, що базується на сучасній методології проектного менеджменту та стратегічного планування» [4, с. 82–83].

Так, Ю. В. Кобасюк, К., О. Ващенко і В. В. Толкованов зазначають, що однією із головних проблем у сфері місцевого самоврядування є низька ефективність служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, певна

частина персоналу в органах місцевого самоврядування сьогодні, на жаль, виявилася неспроможною ефективно працювати, приймати оптимальні й своєчасні управлінські рішення, забезпечувати і контролювати реалізацію прийнятих планів і програм. Неefективність класифікації посад посадових осіб місцевого самоврядування не відображає відмінності у їх роботі та відповідно спричиняє невідповідності в оплаті праці. Кадрова робота ще недостатньо спрямована на використання прозорих конкурсних засад добору персоналу, формування дійового резерву кадрів, не дає персоналу органів місцевого самоврядування чітких і ясних перспектив розвитку професійної кар'єри, недостатньо стимулює його професійне навчання та ефективну діяльність.

Науковці вважають, що реформування місцевого самоврядування повинно сприяти подоланню негативних процесів у соціально-економічному та культурному розвитку територіальних громад, забезпечити створення та підтримку сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, надання мешканцям територіальних громад якісних і доступних адміністративних і соціальних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади й на цій основі суттєве підвищення рівня та якості життя громадян України. Україні, по суті, сьогодні необхідна нова парадигма місцевого самоврядування, яка інтегрує у собі елементи багатьох підходів і парадигм, але вона повинна відповідати українським особливостям та чітко ідентифікувати значення, роль і функції місцевого самоврядування в життєдіяльності територіальних громад та держави загалом [5, с. 10–11].

Отже, реформа місцевого самоврядування є надскладним комплексом проблем, готовність до неї ще недостатня, а деякі питання на сьогоднішній опрацьовані на спрощеному рівні. Водночас існує багатий позитивний досвід вирішення багатьох питань, накопичено значний потенціал конструктивних підходів, модельних й інструментальних засобів забезпечення результативної

та ефективної діяльності в місцевому самоврядуванні, і реформа має, з одного боку, використовувати цей потенціал, а з іншого – відкрити широкі можливості його реалізації в оновлених умовах [6, с. 86].

Основні напрями бюджетної політики на 2018–2020 роки (Бюджетна резолюція), схвалені Урядом 14 червня 2017 р., законодавчо закріпили запровадження середньострокового бюджетного планування, а відтак – системну зміну бюджетної політики. Серед іншого, ця політика повинна забезпечити отримання органами місцевого самоврядування додаткового ресурсу як на виконання делегованих, так і на фінансування самоврядних повноважень [7]

**Висновки.** Таким чином, не піддаючи сумніву значимість здійснення реформи місцевого самоврядування шляхом децентралізації для розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, перед ОТГ стоїть завдання планувати і направляти свої дії так, щоб досягнути своїх економічних цілей, що ґрунтуються на об’єктивних можливостях, які існують для локальної території. За таких умов ОТГ здатні перетворитися в дієве джерело соціального й економічного розвитку локальних територій.

### Список джерел:

1. Гейко Л. Фінансова база бюджетів об’єднаних територіальних громад у контексті політики децентралізації в Україні / Л. Гейко, Д. Скляр // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 10. – С. 19–31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_10\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_4)
2. Тарангул Л. Л. Оподаткування та регіональний розвиток(теорія і практика) : монографія / Людмила Леонідівна Тарангул . – Ірпінь: Академія ДПС України, 2003. – 286 с.
3. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.
4. Костюкевич Р. М. Проектне управління в системі стратегічного планування об’єднаних територіальних громад [Електронний ресурс] /

Р. М. Костюкевич, О. М. Мандзюк // Управління розвитком складних систем. – 2016. – Вип. 26. – С. 74–82. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2016\\_26\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_26_12)

5. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / [ редкол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. ] ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2014. – 128 с.

6. Шаров Ю. П. Реформа місцевого самоврядування: проблемні аспекти / Ю. П. Шаров // Аспекти публ. упр. – 2014. – № 5 – 6 (7 – 8). – С. 81 – 87.

7. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс] / офіц. сайт. – Режим доступу: <https://minfin.gov.ua/uploads/redactor/files> Основні\_напрямки\_бюджетної\_політики\_v2.pdf

*Мовчун Світлана Вікторівна* - старший викладач кафедри фінансів ім. Л.Л. Тарангул Університету державної фіскальної служби України (м.Ірпінь)