



Національний технічний
університет України
"Київський політехнічний
інститут імені Ігоря
Сікорського"



Кафедра менеджменту підприємств

РОЗРОБКА СТАРТАП ПРОЄКТІВ

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Галузь знань	12 Інформаційні технології
Спеціальність	122 Комп'ютерні науки
Освітня програма	Комп'ютерні технології в біології та медицині
Статус дисципліни	обов'язкова (нормативна)
Форма навчання	очна (денна)
Рік підготовки, семестр	1 курс, весняний семестр
Обсяг дисципліни	3 кредити ЄКТС (90 год.)
Семестровий контроль/ контрольні заходи	Залік. Модульна контрольна робота.
Розклад занять	Згідно з розкладом на сайті http://rozklad.kpi.ua/
Мова викладання	Українська
Інформація про керівника курсу/ викладачів	<i>Лектор:</i> канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту підприємств Чуприна Маргарита Олександрівна, ma.chuprina@gmail.com <i>Викладач практичних занять:</i> канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту підприємств Чуприна Маргарита Олександрівна, ma.chuprina@gmail.com
Розміщення курсу	https://do.ipk.kpi.ua/course/view.php?id=5487

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

Дисципліна вивчає теорію, методологію і прикладні аспекти розроблення підприємницького проекту на основі інноваційної бізнес-ідеї та побудови стартап-компанії. Вона покликана мотивувати студентів спробувати себе у ролі підприємців, надати їм можливість комплексно та контекстно отримати знання і уміння зі сфер менеджменту, маркетингу, психології, соціології, економіки, фінансів та права, необхідні для того, щоб побудувати власний інноваційний бізнес або бути до цього залученим.

Мета курсу – формування системи знань і умінь, необхідних для створення, розвитку стартап проектів, які забезпечать розвиток компетенцій щодо оцінювання перспектив стартапу, його актуальності для споживачів, видів і способів залучення фінансування.

По завершенню вивчення дисципліни здобувачі ВО повинні продемонструвати наступні компетенції та програмні результати навчання ухвалені наказом ректора КПІ ім. Ігоря Сікорського №НОН/201/2022 від 30.06.2022р. Детальніше: <https://osvita.kpi.ua/122>

Загальні компетентності:

- ЗК 1** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу
- ЗК 2** Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК 6** Здатність бути критичним і самокритичним
- ЗК 7** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК 10 Здатність оцінювати та забезпечувати якість ІТ-проектів, інформаційних та комп'ютерних систем різного призначення, застосовувати міжнародні стандарти оцінки якості програмного забезпечення інформаційних та комп'ютерних систем, моделі оцінки зрілості процесів розробки інформаційних та комп'ютерних систем

СК 16 Здатність проводити планування, аналіз та моніторинг ІТ проектів, у тому числі стартап-проектів, на всіх етапах життєвого циклу на основі міжнародних стандартів та відповідно до концепцій та підходів сталого розвитку і захисту інтелектуальної власності.

СК 17 Здатність виявляти ініціативу та підприємливість в інноваційній сфері; проводити дослідження, що передують розробці та реалізації стартапу; розробляти та реалізовувати стартап проекти та створювати компанії на їх основі; здатність застосовувати спеціальні методики та інструментарій планування, розроблення, аналізу та оцінювання стартапів

Програмні результати навчання:

РН 4 Управляти робочими процесами у сфері інформаційних технологій, які є складними, непередбачуваними та потребують нових стратегічних підходів

РН 5 Оцінювати результати діяльності команд та колективів у сфері інформаційних технологій, забезпечувати ефективність їх діяльності.

РН 15 Виявляти потреби потенційних замовників щодо автоматизації обробки інформації.

РН 23 Володіти інноваційним підприємницьким стилем мислення, теоретичними знаннями та уміннями, необхідними для розроблення інноваційного підприємницького проекту та створення компанії

2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

В структурно-логічній схемі програми підготовки фахівця навчальна дисципліна «Розробка стартап-проектів» входить до переліку нормативних дисциплін, циклу загальної підготовки.

Пререквізити. Вивчення дисципліни базується на знаннях та уміннях, одержаних студентами в результаті засвоєння дисциплін бакалаврського рівня вищої освіти. Передують даній дисципліні «Інтелектуальна власність та патентознавство», «Сталий інноваційний розвиток».

Постреквізити. Компетенції, отримані студентами в процесі вивчення цієї дисципліни застосовуються ними при проведенні наукової роботи за темою магістерської дисертації та виконанні дисертації.

Дисципліна забезпечує проведення наукової роботи за темою магістерської дисертації, проходження практики та виконання магістерської дисертації.

3. Зміст навчальної дисципліни

Тема 1. Сутність та особливості стартап-проектів.

Зміст та специфіка стартапу. Сутність та характеристики стартапу. Відмінності стартапу від підприємства.

Загальні стадії розвитку стартап-проекту: пасивна (seed stage), запуску (startup stage), зростання (growth stage), розширення (expansion stage), «виходу» (exit stage). Етапи розвитку стартапу. Життєвий цикл стартапу. Фази життєвого циклу стартап-проекту (фаза пошуку, тракція, фаза зростання).

Особливості стартапу як інноваційного проєкту. Етапи стартап-проєкту: ініціація проєкту, фандрайзинг, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення

Тема 2. Формування команди стартапу.

Особливості та етапи формування команди стартапу. Інструменти та технології формування успішної команди. Механізм та етапи формування команди, її масштабування за стадіями розвитку стартап-проєкту. Проблеми формування команди та шляхи їх вирішення.

Ролі та функції учасників команди стартапу. Особливості мінімальної життєздатної команди, формування команди учасників за функціями продукту, ресурсного забезпечення, процесів реалізації. Особливості мінімальної ідеальної команди, формування команди учасників за функціями ресурсного забезпечення, продажу, розвитку продукту, фінансування, процесів та операцій.

Лідерство в команді стартапу. Ролі учасників команди. Розподіл участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди стартапу. Особливості роботи стартап команди на кожному з етапів розробки стартап-проєкту.

Тема 3. Розробка продукту для стартапу.

Сутність інноваційного продукту, процес його створення. Генерування ідеї продукту. Науково-технічна доцільність інноваційної ідеї, методи пошуку ідей нового продукту та його розвитку (мозковий штурм, конференція ідей, синектика, метод фокальних об'єктів, морфологічного аналізу, спроб і помилок, ідейна інженерія, інверсії, вирішення винахідницьких завдань і т. ін.). Морфологічні підходи до формування ідеї продукту: метод заперечення і конструювання, систематичного покриття поля, морфологічного ящика, послідовного винахідництва. Методи створення локальних інновацій для продукту.

Методи і способи перевірки життєздатності ідеї. Продуктивні та не продуктивні методи перевірки ідеї нового продукту. Ситуаційні методи перевірки (інтерв'ювання потенційних покупців, створення прототипу версії 0.01, краудсорсинг). Ґрунтовні методи перевірки: створення Лендінгу, створення продукту-пустушки, надання продукту в якості послуги, завоювання ринку з наступною зміною профілю.

Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт, типи та етапи його створення. Сутність мінімального життєздатного продукту, його необхідність та розвиток. Тими мінімального життєздатного продукту: ручні та автоматизовані. Етапи створення мінімального життєздатного продукту. Підходи до створення мінімального життєздатного продукту, його еволюція.

Тема 4. Бізнес-модель стартапу.

Сутність і види бізнес-моделі. Структура бізнес-моделі. Бізнес-модель Canvas. Характеристика структурних блоків бізнес-моделі. Види бізнес-моделей. Типи бізнес-моделей (побудована за концепцією «поділу», «Довгий хвіст», Багатосторонні платформи, FREE-типу, відкриті бізнес-моделі). Методи дизайну бізнес-моделі (бізнес-модель «клієнторозвивального» стартапу, «племінного» стартапу, «мишоловочного» стартапу, «валідаційного» стартапу, «бережливого» стартапу і т.ін.). Підходи до розробки бізнес-моделі стартапу. Вітчизняний та міжнародний досвід бізнес-моделей стартапів.

Тема 5. Маркетингове планування стартапу.

Етапи реалізації маркетингу стартап-проєкту (ініціатива, тестування ідеї, процес дифузії (проникнення ідеї) на ринок, просування продукту). Клієнт-орієнтована методологія оцінювання стартапу (Customer Development Methodology), продукт-орієнтована методологія (Customer Discovery). Аналіз ринкових можливостей запуску стартап-проєкту. Формування маркетингової стратегії стартапу. План маркетингу стартап-проєкту: цілі і завдання, місія та цінності, цільова аудиторія, аналіз стану ринку, ціноутворення і стратегія позиціонування, просування, маркетингові активи, конверсійна стратегія, партнерство, планування збільшення продажів, залучення рефералів. Способи та канали просування стартапу на ринок, залучення та комунікації зі споживачами стартапу (контент-маркетинг, Email-маркетинг, SEO, Блоги, SMM).

Тема 6. Бізнес-план стартап-проєкту.

Основи розроблення бізнес-плану. Загальна структура бізнес-плану згідно зі стандартами Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку. Особливості бізнес-планування стартап-проєкту. Структура бізнес-плану стартап-проєкту. Опис продукту стартап-проєкту та його ключових показників. Складання розділу бізнес-плану з аналізу ринку за результатами STEP-, PEST- та SWOT- аналізу. Особливості виробничого плану стартап-проєкту. Елементи

фінансово-економічного планування стартап-проєкту. Ключові показники ефективної реалізації стартап-проєкту. Ризики стартап-проєкту.

Тема 7. Правові аспекти реалізації стартапів. Інтелектуальна властивість та патентування.

Законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні. Переваги та недоліки організаційно-правових форм стартапу. Регулювання відносин між учасниками стартапу. Патентування стартапу. Переваги патентування. Процедура патентування. Аналіз патентоспроможності складових стартапу: ідея, технічна частина, графічна частина, текстова частина, аудіовізуальна частина.

Тема 8. Інвестиційне та фінансове забезпечення забезпеченням стартап-проєкту.

Джерела інвестування в стартап-проєкти. Ринок інноваційного інвестування. Форми інвестування стартап-проєктів на основі венчурного інвестування, в тому числі бізнес-янглами. Краудфандінг. Особливості розміщення стартап-проєктів на краудфандінгових платформах.

Основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора. Методи оцінювання вартості стартапів: з точки зору венчурного інвестора, витратний метод, метод Беркуса, метод норми прибутку, метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах, метод скорингу, метод PVN.

Особливості співпраці з інвесторами стартапу. Пошук та проведення переговорів з інвесторами. Особливості співпраці на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення. Укладання інвестиційного договору, договору позики, товариства. Формування інвестиційної пропозиції стартапу.

Тема 9. Презентування стартап-проєкту.

Особливості презентування стартап-проєктів. Загальна структура презентації стартап-проєкту (вступ, проблема, рішення і докази, висновок з резюме, заклик і мораллю).

Специфіка презентації стартап-проєкту для інвесторів. Логічна побудова виступу за етапами презентування команди проєкту, необхідних фінансових ресурсів, аналізу конкурентів, актуальності питання, цілей та завдань, бізнес-моделі, опису продукту, проблеми і її рішення).

Особливості складання презентацій стартап-проєкту для посівного інвестування та повної презентації проєкту.

Структура «підча» стартап-проєкту.

4. Навчальні матеріали та ресурси

Базова література

1. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Управління стартапами : підручник для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
2. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Кравченко М. О. та ін. Менеджмент стартап проєктів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.
3. Райз, Ерік. Стартап без помилок. Як сучасні підприємці використовують безперервні інновації задля створення радикально успішного бізнесу: [посібник зі створення успішного бізнесу з нуля] / Ерік Райз ; [пер. з англ. О. Яцини]. Харків Віват, 2018. 366 с.
4. Розроблення стартап-проєкту: Методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій. За заг. ред. О. А. Гавриша: НТУУ «КПІ», 2016. 28 с.

Допоміжна література

1. Розробка стартап-проєктів: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: X,XX Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 116 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29450/1/Rozrobka_startupproektiv_Praktykum.pdf.

2. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник для здобувачів ступеня магістра за технічними спеціальностями / С. В. Войтко: Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 199 сторінок: рисунки.
3. Литвин І. В. Особливості заснування та розвитку ІТ-стартапів. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5533.
4. Добрик Л. О. Фінансові умови розвитку інноваційного бізнес-середовища стартапів і традиційного бізнесу в Україні: загальні риси та відмінності. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5548>.
5. Корнух О. В., Донських Ю. А. Краудфандинг як інноваційне джерело фінансування в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op>
6. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/#usf-sc-1>. 17. Сайт допомоги проектам на Kickstarter.com в Україні. URL: <https://>
7. Chuprina M. O., Verner A. I. Cloud technologies as an element of startup projects management. Електронне фахове видання з економіки «Ефективна економіка». 2019, № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7219>
8. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. Курс «Як створити стартап». URL: <https://prometheus.org.ua/>
9. ISO 10006:2003. Quality management systems: Guidelines for quality management in projects. URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards.htm>.
10. P2M: A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL: <http://www.pmaj.or.jp>.
11. PMBoK: Project Management Body of Knowledge. URL: <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>

Інформаційні ресурси мережі Інтернет

1. Відкритий простір для відкритих даних. URL: <https://buduysvoe.com/publications/vidkrytyy-prostir-dlya-vidkrytyh-danyh>
2. Онлайн-система для бізнесової аналітики. URL : <https://youcontrol.com.ua>.
3. Сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Сайт Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». URL : <https://smida.gov.ua>.
5. Startup Toolkit: 30 корисних посилань для стартапу. URL: <https://uaspectr.com/2021/11/24/startup-toolkit-30-korysnyh-posylyan/>

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Викладання та опанування освітньої компоненти ґрунтується на ряді методів навчання:

- основні методи навчання: інформаційні та проблемні лекції, лекції-консультації, практичні заняття, написання розрахункової роботи, написання модульної контрольної роботи, позааудиторна робота, робота з навчальною літературою та інформаційними джерелами.
- загальні методи навчання: пояснювально-ілюстративний, дослідницький, пошуково-дослідницький, зокрема метод проектів, індивідуальна робота.
- спеціальні методи навчання: розв'язання розрахункових завдань, розв'язання конкретних ситуацій, розв'язання реальних задач за допомогою інформаційних систем, ділові ігри, презентації, метод індивідуальних навчально-дослідних завдань (під час виконання розрахункової роботи).

Засвоєння освітньої компоненти передбачає відповідні методи навчання та оцінювання, які забезпечать досягнення програмних результатів навчання.

Розподіл навчального часу за темами курсу та календарний план їх проведення

Планом передбачено проведення 18 лекційних (Л) та 36 практичних (П) занять. Розподілу видів навчальних занять, виконуваних робіт та контрольних заходів щодо їх засвоєння за темами курсу наведена в таблиці.

Тиждень	Тема, що вивчається	Види занять*			Види робіт*
		Л	П	СРС	
1-2	Тема 1. Сутність та особливості стартап-проектів.	2	4	6	Р, Н
3-4	Тема 2. Формування команди стартапу.	2	4	6	Р, Н
5-6	Тема 3. Розробка продукту для стартапу.	2	4	6	Р, Н
7-8	Тема 4. Бізнес-модель стартапу.	2	4	6	Р, Н
9-10	Тема 5. Маркетингове планування стартапу.	2	4	6	Р, Н
11-12	Тема 6. Бізнес-план стартап-проекту.	2	4	6	Р, Н
13-14	Тема 7. Правові аспекти реалізації стартапів. Інтелектуальна властивість та патентування.	2	4	6	Р, Н, МКР
15-16	Тема 8. Інвестиційне та фінансове забезпечення забезпеченням стартап-проекту.	2	4	6	Р, Н, Т
17-18	Тема 9. Презентування стартап-проекту	2	4	6	Р, Н, ЗКР
Разом		18	36	36	

* Л – лекції, П – практичні заняття, СРС – самостійна робота студентів;

** Р – робота на практичних заняттях, Н – виконання навчальних завдань, Т – тестування, МКР - модульна контрольна робота, ЗКР – залікова контрольна робота.

6. Самостійна робота студента

Планом передбачено 54 години самостійної роботи студентів (СРС). Вона охоплює підготовку студентів до аудиторних занять та самостійне виконання навчальних розрахунково-аналітичних завдань, ділових ігор та кейсів.

Політика та контроль

7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Ключовими заходами при викладанні дисципліни є ті, які формують семестровий рейтинг студента. Студенти мають своєчасно виконувати завдання відповідно до умов проходження першого та другого календарного контролю, писати модульні контрольні роботи.

Штрафних балів з дисципліни не передбачається.

Студенту можуть бути перезараховані бали, які він отримав за такий або подібний курс, пов'язаний з розробкою та управлінням стартапами, в іншому закладі вищої освіти.

Студентам можуть нараховуватись заохочувальні бали (усього – не більше 10 балів) за такі види наукової та дослідної роботи:

проведення науково-дослідної роботи за темами, що виносяться на самостійне вивчення, результати якої представлено у вигляді наукових тез, презентації, огляду наукових праць тощо (ваговий бал – 5), у вигляді наукової статті (ваговий бал – 10);

участь у олімпіадах I та II рівнів, що відповідають тематиці дисципліни (ваговий бал – 5);
участь у конкурсах наукових робіт, що відповідають тематиці дисципліни (ваговий бал – 5).

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекціях та практичних заняттях не додаються. Втім, вагома частина рейтингу студента формується через активну участь у виконанні навчальних завдань на практичних заняттях, тому у разі їх пропуску студент не матиме можливості отримати відповідні рейтингові бали. Якщо контрольні заходи пропущені з поважних причин (хвороба або інші вагомні життєві обставини), студенту надається додаткова можливість їх складання протягом найближчого тижня. В разі порушення термінів та невиконання умов допуску до семестрового контролю з неповажних причин, студент не допускається до його проходження в основну сесію.

Академічна доброчесність

Політика та принципи академічної доброчесності визначені у розділі 3 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>

Норми етичної поведінки

Норми етичної поведінки аспірантів і працівників визначені у розділі 2 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>

8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Оцінювання ґрунтується на застосування рейтингової системи оцінювання, яка передбачає систематичну роботу студентів протягом семестру і складається з наступних заходів:

1. Відповіді на запитання, кейси, практичні вправи, дискусії (максимум).
2. Модульна контрольна робота (максимум 20 балів) – проводиться на практичному занятті відповідно до розкладу у період другого календарного контролю.
3. Презентації стартап-проектів (максимум 30 балів).
4. Умовою позитивного першого календарного контролю є отримання не менше 25 балів, другого календарного контролю – отримання не менше 45 балів.

Сума рейтингових балів, отриманих студентом протягом семестру, переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою

Кількість балів	Оцінка
95...100	Відмінно
85...94	Дуже добре
75...84	Добре
65...74	Задовільно
60...64	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску до семестрового контролю	Не допущено

Сума рейтингових балів, отриманих студентом протягом семестру, за умови зарахування та презентації власного стартап-проекту, переводиться до підсумкової оцінки. Якщо сума балів менша за 60, але стартап-проект зараховано, студент виконує залікову контрольну роботу. У цьому разі сума балів за виконання стартап-проекту та залікову контрольну роботу переводяться до підсумкової оцінки.

Студент, який у семестрі отримав більше 60 балів, але бажає підвищити свій результат, може отримати додаткове завдання (max 5 балів).

Вивчення дисципліни проводиться згідно з існуючою методикою організації навчального процесу у вищих навчальних закладах.

За результатами поточного значення рейтингу з кредитного модуля здійснюється контроль студентів на 8 та 14 тижнях навчання.

Семестровий контроль студента з кредитного модуля здійснюється за результатами

підсумкового значення рейтингу з кредитного модуля.

9. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)

Зарахування сертифікатів проходження дистанційних чи онлайн курсів за відповідною тематикою

При погодженні з викладачем студентам можуть бути зараховані сертифікати проходження очних, дистанційних чи онлайн курсів за відповідною тематикою.

Дистанційне навчання

В умовах дистанційного режиму організація освітнього процесу здійснюється з використанням технологій дистанційного навчання: платформи дистанційного навчання «Сікорський» та «Електронний кампус».

Можливе синхронне та асинхронне дистанційне навчання з використанням платформ для відеоконференцій (Google Meet, Microsoft Teams, Zoom, Skype тощо) та освітньої платформи дистанційного навчання «Сікорський» (Moodle, Google Classroom).

Навчальний процес у дистанційному режимі здійснюється відповідно до затвердженого розкладу навчальних занять. Заняття проходять з використанням сучасних ресурсів проведення онлайн-зустрічей (організація відеоконференцій).

Інклюзивне навчання

Допускається

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):

Складено: Складено доц. кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доц. Чупріною М. О.

Ухвалено кафедрою менеджменту підприємств менеджменту (протокол № 17 від 04.07.2022р.)

Погоджено Методичною комісією факультету ФБМІ (протокол № 1 від 31.08.2022 р.)