

DOI: 10.17747/2311-7184-2021-6-180-186
УДК 2964



Разработка рекомендаций по повышению конкурентных преимуществ ПАО «Сбербанк» на основе использования инструментов корпоративного предпринимательства

Кузнецов Алексей Николаевич
К.э.н., доцент Департамента менеджмента и инноваций
Финансового университета при Правительстве РФ
Пушкин Алексей Сергеевич
Магистрант Финансового университета при Правительстве РФ

Аннотация. В статье изучается взаимосвязь использования инструментов корпоративного предпринимательства и их влияния на конкурентоспособность организаций в банковской сфере. Представлены рекомендации для Сбербанка по повышению основных показателей банковской эффективности, что приведет к усилению конкурентных позиций организации.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, корпоративное предпринимательство, Сбербанк, банковская сфера, конкуренция.

Recommendations for increasing the competitive advantages of Sberbank through the use of corporate entrepreneurship tools

Alexey Kuznetsov,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of the Department of Management and Innovation of the Financial University under the Government of the Russian Federation
Alexey Pushkin,
Master's student of the Financial University
under the Government of the Russian Federation

Abstract. The article examines the relationship between the use of corporate entrepreneurship tools and their impact on the competitiveness of organizations in the banking sector. Recommendations for Sberbank to improve the main indicators of banking efficiency are presented, which will lead to an increase in the competitive position of the organization.

Keywords: competitive advantages, corporate entrepreneurship, Sberbank, banking sector, competition.

Общая характеристика реализованных корпоративных стартапов ПАО «Сбербанк» и его конкурентов и их влияние на укрепление конкурентных преимуществ

Основой механизма дистанционного обслуживания в банковской сфере являются новейшие информационные и мобильные технологии, а также современные инструменты в социальных сетях, обеспечивающие инновационный подход к клиентам с различными потребностями. Совершенствование банковских услуг по дистанционным каналам связи в Российской Федерации происходит под влиянием результатов деятельности ведущих банков мира, которые успешно функционируют благодаря внедрению таких новейших способов реализации своих услуг¹.

В настоящее время в ПАО «Сбербанк» происходит переход от формата банка в виде отделений и дистанционного банковского обслуживания к финансовой экосистеме.

Рис. 1. Экосистема в банковском секторе (на примере ПАО «Сбербанк России»)



Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

¹ Улымова Ю.А. Инновационная деятельность в банковской сфере. Банковские инновации / Ю.А. Улымова // NovalInfo: электрон. многогр. журнал. 2016. № 46. С. 175–178.

На рис. 2 отражены основные стратегии персонализации, используемые финансовыми компаниями. В этой связи следует подчеркнуть значимое влияние на развитие российского финтеха крупных Топ-10 банков, ориентированных на реализацию модели концентрированного принятия решений под влиянием главного регулятора, готовых инвестировать масштабные финансовые ресурсы, модернизируя бизнес-процессы и собственную конкурентную стратегию.

Так, крупнейший банк России, развивая собственную экосистему цифровых сервисов, создает дочернюю ИТ-компанию СбербанкТех, ориентированную на новую технологическую платформу с глобальным уровнем цифровизации, аналитикой данных, мгновенной скоростью управленческих и пользовательских решений и продвижением продуктовой линейки на рынок. На уровне кадровой политики объективно показателен тот факт, что более 8000 инженеров переведены из дочерней компании АО «Сбербанк-Технологии» в объединенные Agile-команды головной структуры.

В 2019 г. 111,1 млрд руб. составили расходы ПАО Сбербанк на технологическую трансформацию, что больше аналогичного показателя 2018 г. на 2,7% (в абсолютном значении – 2,9 млрд руб.). Кроме того, в 2019 г. более 80% нового оборудования выдано динамически через портал, а в инфраструктуре дата-центров существенная доля приходится на облако. Запрос ресурсов формируется по требованию с учетом уровня и пика нагрузки. Осуществлен ввод внутренней тарификации, учет расходов осуществляется на основе реального использования ресурсов².

В 2019 г. создана и запущена в опытную эксплуатацию платформа интеграции Synaps, в основу которой положен «принципиально новый технологический стек». Решение уровня enterprise на базе технологии service mesh (архитектурный паттерн для интеграции микросервисов и перехода на облачную инфраструктуру) значимо для Банка с позиции преимуществ отказа от вендоров и перехода на open-source технологии, на существенно иной уровень производительности, с возможностью обмена банковскими и экосистемными сервисами миллионами событий в режиме онлайн.

Рис. 2. Современные стратегии персонализации финансовых компаний.



Источник: составлено автором исследования.

Таблица 1. Затраты Сбербанка на технологическую трансформацию (автоматизацию банковских работ)

| Период | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| ИТ-бюджет, млрд руб. | 22,7 | 25,9 | 26,8 | 66,8 | 50,6 | 65,5 | 86,3 | 89,3 | 107,9 | 108,2 | 111,1 |

Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

В 2019 г. введен единый профиль розничного клиента во все базовые каналы обслуживания: банковские офисы, интернет и мобильное приложение, устройства самообслуживания и контактный центр. Подключен 21 сервис дочерних структур и партнеров экосистемы через Сбербанк ID к единому профилю клиента³.

В 2019 г. завершён тираж следующих сервисов и продуктов: зарплатные проекты, трансграничные переводы, эквайринг-расчеты, онлайн-заключение договоров, переводы физлиц, расчеты по договорам, пообъектный учет страхования залога кредитов юридических лиц, депозиты и конверсионные операции юридических лиц. Открыта тиражная практика расчетов по лоро-счетам.

Вышеотмеченное свидетельствует об активном развитии Интеллектуальной Системы Управления (ИСУ) – механизма, перманентно оценивающего состояние различных сторон бизнеса и оперативно указывающего менеджменту на причину проблемы и рекомендуемое действие. Внедрение ИСУ ориентировано на постоянное улучшение качества клиентского обслуживания, увеличение производительности труда персонала, минимизацию банковских операционных издержек. В 2018 г. к ИСУ подключено 4 тыс. пользователей, 140 тыс. задач определено, сформирован алгоритм действий по хроническим отклонениям.

В настоящем Банк реализует концепцию AI-first, ориентированную на приоритетность внедрения искусственного интеллекта в максимальное количество бизнес-процессов. В 2019 г. использование искусственного интеллекта добавило 700 млн долл. к выручке Сбербанка. В 2020 г. дополнительные доходы Сбербанка от внедрения ИИ-системы превысили 1 млрд долл. В обработке информационных массивов электронных документов задействованы «читающие роботы», верифицирующие подписи на основе AI. В настоящем технологическая

² Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami> (дата обращения: 03.03.2021 г.).

³ Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami> (дата обращения: 03.03.2021 г.).

платформа базируется на реализации трех стратегических программ (рис. 7).

На рис. 3 представлены составляющие системы лабораторий инноваций ПАО «Сбербанк», где имеет место воспроизводство решений с последующей оперативной транспортировкой бизнес-подразделениям корпорации. В настоящем данной системой создано более 100 MVP (прототипов), в том числе со вступлением в фазу промышленной эксплуатации.

Таким образом, в соответствии с принятой Стратегией-2020, ПАО «Сбербанк России» развивает собственную экосистему, базой которой выступает банковская платформа, ориентированная на возможность оперативного подключения новых участников, а также действующих партнеров, запуск новых решений, персонализированных алгоритмов. Таким образом, действующие финансовые организации (банковские структуры, платежные операторы, страховые корпорации и др.) реагируют на вызовы рынка финтех, приобретая один или несколько перспективных стартапов, сотрудничая с разработчиками на уровне альянса или создавая собственное финтех-подразделение в рамках организационной структуры ключевого бизнеса. Результаты работы акселератора ПАО «Сбербанк» представлены на рис. 3⁴.

Рис. 3. Система инновационных лабораторий ПАО «Сбербанк»



Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

ПАО «Сбербанк», делая акцент на важность удовлетворения социальных потребностей, распространяет функционал экосистемы на следующие сферы: дом, здоровье, электронная коммерция, стиль жизни, отдельное внимание уделяет строительству экосистемы для предпринимателей, учитывая меняющиеся потребности развития бизнеса. Создание и продвижение новых дополнительных сервисов нацелено повысить качество, уровень взаимоотношений с потребителями, укрепляя собственную конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Реализация цифровых инициатив в определенной степени привела к снижению рентабельности активов компании, однако реализованные инициативы позволили снизить показатель CIR (cost/income ratio), что было вызвано снижением издержек в ходе осуществления основной деятельности. Также выросли показатели чистой процентной и чистой комиссионной маржи, что свидетельствует о повышении эффективности процессов оценки рисков, развития продуктового портфеля и увеличения доли не связанных с кредитованием доходов (табл. 2).

Таблица 2. Показатели эффективности ПАО «Сбербанк», 2019–2020 гг.

| | 2019 | 2020 |
|------|-------|-------|
| ROE | 20,3% | 16,0% |
| ROTE | 20,8% | 16,4% |
| CIR | 38,4% | 35,8% |
| NIM | 5,6% | 6,4% |
| NCM | 2,0% | 3,2% |
| COR | –1,8% | –1,3% |

Источник: Официальный сайт ПАО «Сбербанк» <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)

Предлагаемые инициативы в области корпоративного предпринимательства:

Пандемия обострила конкуренцию между банками за клиента, ускорила многие процессы в банках, а также изменила поведение клиентов. В период самоизоляции клиенты стали еще активнее пользоваться дистанционными каналами, и банки отреагировали незамедлительно. Сервис крупных банков стал более привлекательным для клиентов, появились дополнительные онлайн-услуги.

Мировая практика показывает, что чем крупнее становятся банки, тем сложнее для них проходит процесс внедрения инноваций, в том числе и цифровых. На сегодняшний день одним из наиболее эффективных методов

⁴ Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami> (дата обращения: 03.03.2021 г.).

ускорения в рамках внедрения цифровых технологий является приобретение так называемых финтех-проектов. Финтех – это диджитал-проект, при помощи технологий которого можно оптимизировать расходы, повысить эффективность используемых сервисов и инструментов, а также повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Таким образом, использование финтех-проектов позволяет осуществить перевод традиционного банковского института в цифровую среду. Ключевое отличие цифрового банка от традиционного состоит в преобладании продуктов и услуг в цифровом виде. При этом инфраструктура подобного банка перенесена на цифровую базу и гораздо быстрее адаптируется к изменениям технологической среды.

В области развития корпоративного предпринимательства предлагаются следующие инициативы.

Инновационный портфель банка должен включать разработанные новшества, подлежащие вводу в банк, его наполненность инновационными продуктами зависит от поставленных целей развития. Формируя будущий инновационный портфель банка, необходимо вводить технологии, отличающиеся от инноваций иных банков, привлекая новых клиентов, что принесет прибыль.

Выделим наиболее привлекательные области для реализации корпоративных стартапов с описанием необходимого минимального функционала будущих продуктов в следующих областях: безопасность / умная идентификация; аналитика (Big Data, личные финансовые помощники); цифровые технологии (онлайн-кошелек, бесконтактная оплата, цифровой банкинг и т.д.); автоматизация (роботы в отделениях и др.); геймификация (игры и квесты для клиентов); P2P-кредитование.

Таблица 3. Состав будущего инновационного портфеля Точка Банка

| Группа инноваций | Характеристика |
|---------------------|--|
| Идентификация | Разработка продукта, идентифицирующего клиента по голосу. |
| Аналитика | Разработка приложения, прогнозирующего изменения спроса в реальном времени и формирующего уникальное предложение |
| Цифровые технологии | Ввод биометрического платежа, системы оплаты товаров QR-кодом. |
| Автоматизация | Сквозных бизнес-процессов на 100% |
| Геймификация | Разработка и ввод приложения в форме игры, в котором зарабатывают бонусы и оплачивают ими покупки. |
| P2P-кредитование | Формирование банком платформы, на которой физические лица находят кредиторов / заемщиков. |
| Онлайн-банкинг | Развитие специализированных онлайн-платформ под определенный рыночный сегмент |

Источник: составлено автором исследования.

Далее рассмотрим две стратегические инициативы, в рамках предложенных направлений. Первая стратегическая инициатива в области развития онлайн-банкинга связана с приобретением Точка Банка – крупнейшего онлайн-банка для предпринимателей. Основным конкурентным преимуществом небанка является высокая лояльность клиентской базы (NPS-72,4)⁵, что также позволяет компании поддерживать стабильно высокий уровень LTV. С точки зрения амбиций Сбербанка по созданию крупнейшей цифровой экосистемы приобретение Точки – стратегически верное решение, обусловленное следующими потенциальными выигрышами:

- 1) Клиентские данные «цифровых», то есть предпочитающих онлайн-каналы взаимодействия, что важно с точки зрения перспектив развития кросс-продуктового предложения в рамках экосистемы, так как высока вероятность того, что данные клиенты будут заинтересованы в получении других продуктов и услуг через digital-каналы.
- 2) Успешная бизнес-модель, полностью или точно Точка Банка может быть масштабирована для других стартапов и финтех-проектов Сбербанка. Достижение высочайшего для рынка значения NPS свидетельствует о устойчивом конкурентном преимуществе на банковском рынке в сегменте МСБ.
- 3) Точка показывает хорошую динамику как финансовых результатов, так и показателей банковской эффективности, что в перспективе может привести к улучшению показателей рентабельности и финансовой эффективности Сбербанка в сегменте МСБ.

Рассмотрим корпоративные приложения, предлагаемые к интеграции в экосистему Сбербанка

В Точка Банк – на момент интеграции в экосистему Сбербанка предлагается использовать три приложения – таблица 4.

⁵ Информационный ресурс Sibbanks. URL: <https://www.sibbanks.ru/news/2017/01/23/14504> (дата обращения: 11.02.2021)

| Название | Характеристика |
|--------------------------------------|--|
| Точка Банк – сервис нового поколения | Облегчается, становится удобнее использование банковских продуктов и услуг, позволяя: легко узнавать актуальную информацию о своих картах, вкладах и кредитах; просматривать дату и величину платежа по карте и кредиту; погашать кредиты, пополняя свои счета с карты стороннего банка; переводить средства на карты иных банков, себе или др. людям; оперативно оплачивать коммунальные услуги, мобильную связь, интернет и т.д.; просматривать историю операций; открывать вклады; оформлять заявку и получать кредит не выходя из дома; совершать иные операции. |
| Точка Банк Бизнес | Мобильное приложение, созданное для предпринимателей и юридических лиц, позволяющее работать со счетами компании, легко узнавать остаток и просматривать выписку в реальном времени по своим счетам, оперативно формировать и отправлять платежные поручения и переводы между своими счетами. |
| Точка Банк. Конференции | Официальное приложение для межрегиональных совещаний Точка Банка. Участники конференций рассматривают расписание мероприятий, создают встречи с коллегами, проходят опросы спикеров. |

Источник: составлено автором исследования.

В период пандемии Точка Банк онлайн помогает клиентам с кредитами через опцию Отсрочка платежа, а также Кредитные каникулы. Сервис Линия заботы Точка Банка заботится о своих клиентах-пенсионерах, владеющих сберегательным счетом, предоставляя консультационные услуги.

В результате обоснования приоритетности инновационного дистанционного обслуживания установлено, что мобильными приложениями российских банков пользуются в 1,5–2 раза больше, чем аналогичными приложениями европейских банков; в России активно применяют только мобильное приложение, доля клиентов удаленного банковского обслуживания – 10%, что является самым высоким показателем среди иных рынков, однако в России отмечается самый низкий уровень использования цифровых каналов в сопоставлении с иными регионами;

- 1) Выделены современные способы ввода инновационных технологий: развитие финтех-компаний; роботизация технологий; геймификация; расширение использования технологий Big Data для анализа больших данных с целью предложения клиенту банковских услуг, подходящих ему; повышение роли управления рисками ведения активизированной инновационной деятельности;
- 2) Определен уровень успешности инновационных банковских продуктов и услуг: технология Big Data – 68%, роботизация – 45%, геймификация – 16%; по прогнозам аналитической компании My Private Banking, к 2025 г. под управлением роботов будет находиться 10% всех средств частных инвесторов, Сбербанк России к 2021 г. планирует принимать 80% решений, опираясь на искусственный интеллект, сократив тем самым штат сотрудников на десятки тысяч человек;
- 3) Обоснована предпочтительность развития инновационного дистанционного банковского обслуживания (мобильные приложения, интернет-банки) в условиях распространения заболевания Covid-19, что связано с ростом спроса населения на безналичные платежи, бесконтактную оплату;

Изучены 4 мобильных приложений Точка Банка: Точка Банк – сервис нового поколения, Точка Банк Бизнес, Точка Банк Конференции. Определяющую роль в формировании конкурентных условий для привлечения клиентов занимает ценообразование, требуя правильного выбора методов определения стоимости инновационных банковских продуктов.

Ключевое условие реализации нового банковского продукта, его цена – количественное выражение стоимости товара, выступающая отражением соглашения между покупателем и банком с учетом его спроса и предложения на рынке.

Определение стоимости инновационного банковского продукта по предложенному методу позволяет определить правильность разработки и ввода инновационных банковских продуктов, их соответствие потребностям потребителей, степень влияния на рост эффективности деятельности и расширение клиентской базы.

Рис. 4. Качественные показатели эффективности интернет-банкинга



Источник: Улымова Ю.А. Инновационная деятельность в банковской сфере. Банковские инновации / Ю.А. Улымова // NovalInfo: электрон. многопр. журнал. 2016. №46. С. 175–178.

Оценка эффективности рекомендаций:

Рассчитаем экономическую эффективность от покупки Точка Банка.

Рассмотрим основные количественные критерии для оценки бизнес-модели при выборе инвестиционного решения – прогноз по чистой прибыли и клиентской базе.

Таблица 5. Прогноз по чистой прибыли и клиентской базе Точка Банка

| Точка Соло | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Клиенты | 200 000 | 230 000 | 264 500 | 304 175 |
| Прибыль | | | | |
| на клиента | 625 | 781 | 977 | 1 221 |
| Прибыль | 125 000 000 | 179 687 500 | 258 300 781 | 371 307 373 |
| CAGR клиенты | 1,15 | | | |
| CAGR прибыль на клиента | 1,25 | | | |

Источник: составлено автором исследования.

Как видим, Точка Банк исходя из стратегии компании позитивно оценивает динамику чистой прибыли и роста клиентов. Далее рассмотрим аналогичные показатели Сбербанка на горизонте стратегии-2023.

Таблица 6. Прогноз по чистой прибыли и клиентской базе Сбербанка

| Сбербанк соло | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Цифровые клиенты Сбербанка | 10 000 000 | 10 500 000 | 11 025 000 | 11 576 250 |
| Доля цифровых клиентов | 10,20% | 10,20% | 10,20% | 10,20% |
| Клиенты Сбербанка | 98 000 000 | 102 900 000 | 108 045 000 | 113 447 250 |
| Прибыль | | | | |
| на клиента | 7 786 | 8722 | 8 100 | 8 262 |
| Прибыль | 763 000 000 000 | 817 173 000 000 | 875 192 283 000 | 937 330 935 093 |
| CAGR клиенты | 1,05 | | | |
| CAGR прибыль на клиента | 1,02 | | | |

Источник: составлено автором исследования.

Согласно таблице, Сбербанк также прогнозирует положительное значение по показателям прибыли и клиентской базы до 2023 года, однако показатели CAGR клиентов и прибыли на клиента ниже на 10% и 23% процента соответственно.

Рассмотрим интересующие нас показатели в конфигурации включения Точка Банка в экосистему Сбербанка.

Таблица 7. Прогноз по чистой прибыли и клиентской базе
в конфигурации включения Точка Банка в экосистему Сбербанка

| Сбербанк + Точка | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Цифровые клиенты Сбербанка | 10 200 000 | 10 730 000 | 11 289 500 | 11 880 425 |
| Доля цифровых клиентов | 10,39% | 10,40% | 10,42% | 10,44% |
| Клиенты Сбербанка | 98 200 000 | 103 130 000 | 108 309 500 | 113 751 425 |
| Прибыль | | | | |
| на клиента | 8 411 | 8 548 | 9 403 | 10 343 |
| Прибыль | 763 125 000 000 | 817 352 687 500 | 875 450 583 781 | 937 702 242 466 |
| CAGR клиенты | 1,10 | | | |
| CAGR прибыль на клиента | 1,14 | | | |

Источник: составлено автором исследования.

Динамика роста клиентской базы увеличится на 1%, что является значимым показателем, учитывая размеры бизнеса Сбербанка и приобретаемого актива. Прибыль в абсолютном выражении увеличится на 371 млн рублей. Прибыль в пересчете на клиента – на 1221 рубль в 2023 году.

Завершим анализ эффективности рекомендаций расчетом инвестиционной привлекательности потенциальной сделки. Учитывая, что опыт проведения IPO указывает на показатель оценки компаний $p/e = 4$, введем это допущение, для оценки инвестиций для покупки корпоративного стартапа. Таким образом, при прибыли в 2020 году в 150 млн рублей стоимость Точка Банка составит 600 млн рублей (при чистой прибыли Сбера в 750 млрд). В таком случае, учитывая приведенные выше данные, NPV Точки в 2023 году составит 220 млн рублей, исходя из данных стратегии. IRR составит 16,5 процента.

В заключение отметим, что предложенные инициативы позволят увеличить значения ключевых показателей эффективности банковской деятельности в сегменте МСБ, а именно – ROTE, CIR, NIM, NCM.

Стоит сказать, что ранее были отмечены только количественные показатели финансовой эффективности. Необходимо также отметить, что в Точка Банк показывает самый высокий на рынке показатель NPS – 72%, при том что в Сбербанке, по различным оценкам, он составляет от 10 до 20% в сегменте МСБ. Более того, высокий NPS при прочих равных положительно влияет на показатель LTV, который является основной результирующей метрикой для цифрового бизнеса.

Список литературы

1. Викулов В.С. Типология банковских инноваций для частных клиентов // Финансовый менеджмент. СПб, 2014. С. 12–19. (Vikulov V.S. Typology of banking innovations for private clients. – Saint Petersburg, 2014. P. 12–19).
2. Чисhti С., Барберис Я. Финтех: Путеводитель по новейшим финансовым технологиям. М., 2017. С. 343 (Chishti S., Barberis Y. Fintech: A guide to the latest financial technologies. – Moscow, 2017. P. 343)
3. Финтех: модели и классификации. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klassifikatsiya-2020>. (Fintech: Models and classifications. – [Electronic resource]. – URL: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klassifikatsiya-2020>).
4. Официальный сайт ПАО «Сбербанк». URL: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 14.02.2021 г.)
5. Официальный сайт компании PWC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/covid19-cloud-infrastructure.html> (дата обращения: 11.03.2021 г.)
6. Официальный сайт компании PWC. URL: https://www.pwc.ru/banking/publications/_FinTech2020_Rus.pdf (дата обращения: 11.03.2021 г.)