

Взаимодействие предприятий при аутсорсинге: экономические, организационные и финансовые аспекты

Предлагаемая статья содержит анализ экономической и организационной сущности аутсорсинга. Предложена классификация видов аутсорсинга по экономическому содержанию. Уточнено содержание лизинга как аутсорсинговой операции. Выполнен анализ используемой в настоящее время для описания аутсорсинга терминологии и предложены уточнения к ней. Сформулирован перечень отличий аутсорсинга от поставок товаров и услуг для производственных целей.

Аутсорсинг, виды аутсорсинга.



**Иван Дмитриевич
КОТЛЯРОВ**

кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики
ivan.kotliarov@mail.ru

Введение

Несмотря на широкое внедрение аутсорсинга в хозяйственную деятельность предприятий (обусловленное эффективностью аутсорсинга как инструмента снижения издержек и повышения рентабельности компании), теоретическое осмысление феномена аутсорсинга значительно отстаёт от практики его применения.

Специалисты сосредоточиваются в первую очередь на изучении эффективности его использования для оптимизации тех или иных функций компании – это легко можно увидеть как по тематике посвященных ему статей [1, 2], так и по направленности кандидатских диссертаций, посвященных аутсорсингу [3, 4, 5]. Такие исследования носят ярко выраженный практический характер. Даже работы, претендующие на теоретическое осмысление сущности аутсорсинга, либо сосредоточиваются на его практических аспектах, либо сводят его к разделению труда, не уточняя при этом отличия аутсорсинга

от других форм разделения труда и межфирменной кооперации [6, 7].

Из-за этого до сих пор отсутствует как однозначное определение аутсорсинга, так и понимание экономической сущности этого феномена. В связи с этим возникает ряд неудобств. В частности, не сформулирован перечень отличий аутсорсинга от закупки товаров и услуг для промышленных нужд и от подряда [8 – 12], хотя попытки охарактеризовать эти различия и делались [1]. По этой причине некоторые специалисты ставят знак равенства между аутсорсингом и производственной кооперацией или подрядом и отказываются выделять его в качестве самостоятельного экономического явления, тогда как другие исследователи полагают, что любая форма кооперации между предприятиями по выпуску конечного продукта для потребителя может быть отнесена к аутсорсингу. Очевидно, что такие крайности при исследовании аутсорсинга неприемлемы.

Цель данной статьи – уточнить экономическое содержание сделки аутсорсинга, сформулировать перечень критериев, позволяющих разграничить аутсорсинг и другие методы сотрудничества между фирмами, и проанализировать механизм финансового взаимодействия компаний при аутсорсинге.

Управление и экономическое содержание аутсорсинга

Как уже говорилось выше, аутсорсинг рассматривается в первую очередь как управленческий, а не экономический феномен [8]. Однако очевидно, что в аутсорсинге можно выделить как управленческую, так и экономическую [9, 11, 12] составляющую (*табл. 1*).

С управленческой точки зрения виды аутсорсинга удобно классифицировать по критерию типов процессов, передаваемых на исполнение стороннему подрядчику.

Существуют три основных подхода к такой классификации, представленные в *таблице 2*. Разумеется, этими подходами всё многообразие вариантов классификации видов аутсорсинга по управленческим критериям не исчерпывается, но именно они чаще всего встречаются в научной, практической и учебной литературе.

Как явствует из *таблицы 2*, естественная классификация аутсорсинга с экономической точки зрения должна осуществляться по критерию вида ресурсов (факторов производства), необходимых для

Таблица 1. Управленческий и экономический аспекты аутсорсинга

Сущность аутсорсинга	Отказ от самостоятельного выполнения тех или иных функций и сосредоточение на профильных для предприятия процессах с целью повышения эффективности деятельности
Управленческий аспект	Передача задач или процессов на исполнение внешним операторам
Экономический аспект	Использование внешних ресурсов для выполнения функций предприятия, то есть привлечение компанией для ведения своей хозяйственной деятельности факторов производства, контролируемых и организуемых другими фирмами в интересах компании-заказчика

Таблица 2. Наиболее распространённые подходы к классификации аутсорсинга

Классификационный критерий	Выделяемые виды аутсорсинга
Отношение к профильной деятельности предприятия	Аутсорсинг основных процессов Аутсорсинг вспомогательных процессов
Виды деятельности	Аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) Производственный аутсорсинг Логистический аутсорсинг Аутсорсинг персонала Бухгалтерский аутсорсинг и т. д.
Содержание передаваемых функций	Аутсорсинг задач (на исполнение передаются разовые проекты, а срок их реализации чётко оговаривается) Пример: разработка дизайна нового продукта. Иногда для этого типа аутсорсинга используется особый термин «ауттаскинг» (от англ. task – задача) Аутсорсинг бизнес-процессов (в этом случае речь идёт о долгосрочном сотрудничестве между предприятиями, когда подрядчик на регулярной основе берёт на себя выполнении той или иной функции, порученной ему заказчиком) Пример: производственный аутсорсинг или факторинг

выполнения соответствующих функций. В этом случае можно выделить следующие виды аутсорсинга (перечень факторов производства дан в соответствии с наиболее распространённой на сегодняшний день классификацией):

1. Аутсорсинг капитала, при котором предприятие-заказчик использует капитал (в физической или денежной форме), организованный в его интересах, но на собственный страх и риск предприятием-оператором. Классическим примером аутсорсинга капитала является производственный аутсорсинг, когда предприятие размещает заказы на изготовление продукции под своей торговой маркой у стороннего исполнителя. Другим примером может быть лизинг, при котором для производства продукции используется оборудование, принадлежащее другому предприятию (лизингодателю). Отметим, что трактовка лизинга как разновидности аутсорсинга не нова, и в некоторых источниках он относится к производственному аутсорсингу [10]. Однако, на наш взгляд, такой подход неверен, функции лизинга по своему содержанию кардинально отличаются от функций производственного аутсорсинга. Производственный аутсорсинг представляет собой передачу внешнему оператору всего технологического процесса изготовления продукта (или какого-либо элемента этого процесса). Очевидно, что при лизинге этого не происходит [13]. Лизингодатель не занимается выпуском продукции для лизингополучателя, но он выполняет в интересах лизингополучателя задачи финансирования и приобретения основных фондов и берёт на себя функцию владения ими. Поскольку реализация этих задач и функций связана с привлечением капитала, мы считаем логичным отнести лизинг к аутсорсингу капитала.

2. Аутсорсинг земли (природных ресурсов). Насколько нам известно, в существующей литературе аутсорсинг в сфере сель-

ского хозяйства и природопользования (за исключением, разумеется, аутсорсинга сервисного обслуживания добывающих предприятий, но в этом случае оператором выступает сервисная компания, а не предприятие природопользования, т. е. речь идёт о принципиально другом явлении) практически не рассматривался. Речь идёт о том, что какое-либо предприятие сельского хозяйства (или природопользования) целенаправленно производит продукцию для какого-либо заказчика на условиях её обязательного приобретения. В качестве примера можно привести, на наш взгляд, программу «Молочные реки», реализованную компанией «Вимм-Билль-Данн» [14].

3. Аутсорсинг труда — к нему относится аутсорсинг персонала. Важно отметить, что обычное привлечение внештатных сотрудников (когда компания сама заключает трудовой договор напрямую с работником), которое практики зачастую трактуют как аутсорсинг персонала, на самом деле им не является — это всего лишь одна из форм трудовых отношений между работником и работодателем. Участниками сделки аутсорсинга могут быть только юридические лица.

4. Аутсорсинг информации — в этом случае предприятие-заказчик поручает сбор и обработку информации стороннему предприятию; к этому виду аутсорсинга, на наш взгляд, относится бухгалтерский аутсорсинг.

5. Аутсорсинг предпринимательских способностей — предприятие-заказчик использует для ведения собственной хозяйственной деятельности предпринимательские способности, сосредоточенные в других компаниях. К этому виду аутсорсинга следует отнести франчайзинг (при котором независимый предприниматель — франчайзи — передаёт на аутсорсинг управление торговой маркой, под которой он ведёт свою хозяйственную деятельность [15]).

6. Аутсорсинг знаний – предприятие-заказчик привлекает для выполнения какой-либо функции компанию, обладающую определёнными навыками и опытом (в первую очередь – управленческим). Примером может быть привлечение внешней компании для управления недвижимостью.

7. Смешанный аутсорсинг – когда предприятие-заказчик передаёт на исполнение стороннему подрядчику функцию, требующую использования нескольких видов ресурсов; к этой разновидности аутсорсинга, как нам видится, можно отнести факторинг, при котором предприятие-фактор, с одной стороны, обеспечивает поставщика финансовыми ресурсами (аутсорсинг капитала), а с другой – занимается сбором и обработкой информации о текущих и потенциальных заказчиках поставщика для определения их платёжеспособности (аутсорсинг информации). Очевидно, что в реальной хозяйственной деятельности любое предприятие, в том числе и аутсорсер, использует более одного ресурса, но это не означает, что к смешанному аутсорсингу можно отнести все виды аутсорсинга. Речь идёт о том, что при смешанном аутсорсинге все мобилизуемые оператором в интересах заказчика ресурсы имеют одинаковое значение для успешности выполнения переданной ему функции, тогда как при «чистом» («одноресурсном») аутсорсинге (например, при аутсорсинге труда или капитала) ставка делается в основном на один ресурс.

На наш взгляд, предложенная выше классификация позволяет адекватно описать экономическую природу различных видов аутсорсинга.

Аутсорсинг и закупка товаров и услуг: анализ различий

Важной задачей при анализе аутсорсинга является обеспечение разграничения между аутсорсингом бизнес-процессов и

закупкой товаров и услуг. Её решение затруднено большой степенью сходства между этими явлениями. В обоих случаях заказчик приобретает у исполнителя (поставщика) готовый продукт (услугу). Очень часто аутсорсинг описывается как частный случай подряда, при котором товар или услуга производится в соответствии со специфическими требованиями заказчика. Ещё больше усложняет ситуацию тот факт, что российским законодательством понятие «аутсорсинг» не предусмотрено.

Отдельно следует отметить, что русскоязычная терминология аутсорсинга также пока недостаточно унифицирована. Компания, предоставляющая услуги аутсорсинга, может носить такие названия, как «оператор», «аутсорсер», а в отдельных случаях «подрядчик». Компания, передающая функции на исполнение внешнему оператору, специального обозначения не имеет и, как правило, носит название «заказчик».

По нашему мнению, поставщика услуг аутсорсинга следует называть аутсорсером; допустимым является также термин «оператор». В свою очередь, за компанией, заказывающей услуги аутсорсинга, представляется целесообразным закрепить обозначение «аутсорси». Это соответствует англоязычной терминологии и позволяет использовать специальные термины для участников сделки аутсорсинга (как это происходит, например, со сделкой лизинга, для участников которой также существуют специальные обозначения, что значительно упрощает описание и анализ этой сделки).

Существенными характеристиками аутсорсинга, часто упоминаемыми в литературе, являются [8 – 12]:

1. Услуги и товары (являющиеся конечным продуктом исполнения функции, переданной аутсорсеру) предназначены исключительно для аутсорси, т. е. не являются стандартизированными, изготавливаются в соответствии с требованиями аутсорси и не должны продаваться на открытом рынке.

2. Поставляемые аутсорсером товары и услуги производятся на условиях их гарантированной оплаты аутсорси (разумеется, в том случае, если они полностью соответствуют спецификациям). Это минимизирует риски аутсорсера.

По нашему мнению, правомерно также предполагать, что участниками сделки аутсорсинга могут быть только юридические лица, а товары и услуги, поставляемые аутсорсером и являющиеся конечным результатом выполнения переданной ему функции (задачи), могут использоваться только в коммерческих целях (т. е. для последующей перепродажи, для производства конечной продукции или для обеспечения ведения хозяйственной деятельности). Ранее, насколько нам известно, о необходимости соблюдения этих условий не упоминалось в исследованиях, посвящённых аутсорсингу.

На наш взгляд, с учётом вышеизложенного, аутсорсинг может быть определён как форма сотрудничества между предприятиями, при котором независимый внешний исполнитель (аутсорсер) привлекает, организует и использует от своего имени и на свою ответственность, но в интересах заказчика (аутсорси) факторы производства для выполнения задачи или функции в соответствии с требованиями аутсорси на безрисковой возмездной основе.

Это определение, как легко убедиться, учитывает все выявленные выше отличительные черты аутсорсинга и означает, что аутсорсер в течение периода сотрудничества выступает в качестве юридически независимого внешнего подразделения аутсорси.

Важно отметить, что попытки теоретического осмысления аутсорсинга столкнулись с важной проблемой — сложностью формализации представления о том, что аутсорсер является внешним подразделением аутсорси, при этом независимым (очевидно наличие противоречия между этими признаками, поскольку это не соответствует традиционному подходу к пред-

приятию). Как правило, авторы вынуждены говорить об этом как о данности, пытаясь уточнить содержание и специфику данного феномена. Ниже будет сделана попытка решить эту задачу.

На основе анализа литературы и собственных исследований правомерно, как нам кажется, предположить, что основные различия между закупкой и аутсорсингом заключаются в разных значениях пяти базовых и четырёх вторичных признаков. Эти признаки и их значения перечислены в *таблице 3*. Вторичные требования могут выполняться не всегда; чем больше вторичных критериев выполняется, тем теснее интегрированы аутсорсер и аутсорси.

По нашему мнению, правая колонка таблицы 3 может служить формальным описанием ситуации, при которой юридически независимое предприятие (аутсорсер) выступает в качестве внешнего подразделения другого независимого предприятия (аутсорси). Иными словами, можно говорить о решении поставленной выше задачи формализации признаков аутсорсинга.

Механизмы оплаты услуг аутсорсера

Выше было показано, что важной характеристикой аутсорсинга является его безрисковость для оператора — он гарантированно получает плату за оказанные им услуги по выполнению переданного ему процесса или задачи (при условии, что качество исполнения соответствует требованиям заказчика). Однако это условие выполняется на первый взгляд не всегда.

В качестве примера можно рассмотреть факторинг. По утверждениям ряда источников, факторинг представляет собой аутсорсинг управления дебиторской задолженностью (на наш взгляд, было бы корректнее говорить об аутсорсинге управления финансовыми отношениями с покупателем; тем не менее в любом случае речь идёт об аутсорсинге). Формально в случае факторинга требование гарантированной оплаты услуг фактора выполняется, так как поставщик выплачивает ему комиссию.

Таблица 3. Сравнительная характеристика закупки товаров и услуг и аутсорсинга бизнес-процессов

Сравниваемые признаки	Закупка товаров (услуг)	Аутсорсинг бизнес-процессов (задач)
<i>Базовые признаки</i>		
Сущность деятельности поставщика (оператора)	Поставщик по собственной инициативе изготавливает товар для продажи на открытом рынке без наличия твёрдых заказов на него	Оператор производит продукт (оказывает услугу) при наличии заказа от аутсорси
Гарантии получения выручки поставщиком (оператором)	Гарантия продажи товара и получения выручки отсутствует (определяется рыночной конъюнктурой и пожеланиями клиента)	Аутсорси гарантирует выкуп произведённого товара (оказываемых услуг) и его своевременную оплату
Вид товара (услуги)	Товар (услуга) изготавливаются в соответствии с собственными спецификациями поставщика и являются стандартизированными для всех покупателей	Товар (услуга) производится в соответствии с техническими требованиями заказчика
Назначение товара (услуги)	Товар (услуга) может быть использован для удовлетворения личных потребностей или в коммерческих целях	Товар (услуга) предназначен для использования аутсорси в коммерческих целях
Участники сделки	Участники сделки могут быть физическими или юридическими лицами	Участники сделки могут быть только юридическими лицами. Если предприятие передаёт какую-либо задачу физическому лицу, то речь идёт не об аутсорсинге, а о трудовых отношениях
<i>Вторичные признаки</i>		
Механизм ценообразования	Продавец самостоятельно устанавливает цену на свой товар (услугу) и в случае необходимости предоставляет покупателю скидку	Оператор раскрывает заказчику структуру и размер своих издержек, после чего заказчик и оператор устанавливают нормативную величину наценки на товары (услуги) оператора
Характер производственных мощностей поставщика (оператора)	Производитель (поставщик) самостоятельно формирует свои производственные мощности исходя из специфики производимого (поставляемого) им товара	Оператор формирует свои производственные мощности (количество, структура, номенклатура, географическое положение) исходя из требований заказчика
Механизм работы покупателя (заказчика)	Покупатель самостоятельно использует приобретённый товар (услуги) по установленному им внутреннему регламенту	В целях обеспечения оптимального качества оказания услуг аутсорсер вносит изменения в те внутренние процедуры работы заказчика, которые связаны с переданным ему на исполнение процессом
Получение компетенций от заказчика	Нет	В случае необходимости аутсорси передает оператору собственные ключевые компетенции, необходимые для выполнения процесса или задачи (технологии, оборудование и т. д.)

Но при этом комиссия пренебрежимо мала по сравнению с суммой предоставленного факторингового финансирования, а фактор принимает на себя риски неплатежа покупателя и сможет полностью получить свои деньги назад только тогда, когда (и если) покупатель перечислит ему платежи за поставленный продавцом товар. Если покупатель поведёт себя недобросовестно и причитающуюся сумму взыскать с него не удастся, то фактор окажется в убытке,

хотя и получит комиссию с продавца (она зачастую выплачивается при перечислении фактором первого платежа). Таким образом, при наличии факта формальной оплаты услуг, ни о какой безрисковости для фактора речи быть не может (что, кстати, явствует из содержания факторинга — ещё раз повторим, что фактор принимает на себя риски неплатежа).

Устранить это противоречие (факторинг относится к аутсорсингу, однако безриско-

вым для оператора не является) можно было бы, предположив, что факторинг на самом деле не может считаться разновидностью аутсорсинга. Однако само содержание деятельности фактора показывает, что речь всё же идёт об аутсорсинге [16]. Таким образом, необходимо тщательно проанализировать механизм оплаты услуг фактора и определить, существуют ли гарантии для фактора со стороны поставщика (кроме, разумеется, регресса, который в данной статье изучаться не будет). Иными словами, необходимо определить, можно ли оплату услуг фактора считать безрисковой.

Рассмотрим подробнее сходные моменты в других формах ведения бизнеса.

В случае франчайзинга франчайзи, осуществляющий в интересах франчайзера торговлю товарами и предоставление услуг под его торговой маркой (поэтому, по нашему мнению, франчайзинг для франчайзера следует рассматривать как аутсорсинг услуг по ведению сбытовой деятельности), получает доход только собственно от продажи вышеупомянутых услуг и товаров конечным потребителям. Однако при открытии новой франчайзинговой точки франчайзер и будущий франчайзи совместно составляют бизнес-план, в котором фиксируются ожидаемые объёмы продаж. Эти объёмы устанавливаются исходя из потенциала локального рынка и из анализа предыдущего опыта работы других франчайзи, которым располагает франчайзер. Использование же франчайзи известной торговой марки служит залогом того, что местные потребители пожелают воспользоваться его услугами и запланированный объём продаж будет достигнут (и, соответственно, франчайзи получит планируемые выручку и прибыль). Иными словами, в отличие от начинающих независимых предпринимателей, пытающихся работать под собственной торговой маркой и не имеющих никакой гарантии того, что им удастся выйти на планируемый уровень продаж, в распоря-

жении франчайзи оказывается эффективнейший инструмент привлечения потребителей — известная торговая марка.

Таким образом, при франчайзинге отсутствует плата франчайзера франчайзи за услуги по распространению товаров, но требование безрисковости соблюдено за счёт выполнения двух условий:

- адекватной оценки потенциала рынка, на котором будет работать франчайзи;
- предоставления франчайзи важного актива в пользование — торговой марки (т. е., по сути дела, предоставление ему франчайзером гарантированного источника дохода).

При факторинге ситуация во многом сходная — поставщик передаёт фактору права требования, признанные покупателем (т. е. оплату которых покупатель обязуется получить в будущем). Это означает, что поставщик уступает фактору источник гарантированных будущих денежных поступлений.

Таким образом, во всех рассмотренных выше формах ведения бизнеса заказчик не производит непосредственных платежей аутсорсеру, а предоставляет ему инструмент для получения гарантированного дохода.

Всё вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что безрисковость аутсорсинга обеспечивается за счёт одного из следующих механизмов:

- полная оплата услуг аутсорсера заказчиком;
- предоставление заказчиком аутсорсеру гарантированного источника дохода (либо инструмента привлечения гарантированного числа — разумеется, в пределах статистической погрешности — потребителей, либо обязательств третьих лиц по совершению оплаты).

Отметим, что второй пункт не должен трактоваться расширительно и, например, торговые сети не могут рассматриваться в качестве аутсорсеров для своих поставщиков, поскольку они не дают торговым сетям никаких гарантий по объёму продаж.

Заключение

Предложенные в данной статье классификации позволили отнести к аутсорсингу отдельные виды деятельности, которые ранее в него не включались, а рассматривались как самостоятельные. На наш взгляд, это сделало возможным, с одной стороны, лучшее понимание как экономической сущности феномена аутсорсинга, так и механизмов взаимодействия предприятий в рамках аутсорсинга, а с другой — позволило рассматривать ряд современных попу-

лярных форм ведения бизнеса (в частности, лизинг и франчайзинг) как частный случай более общего феномена использования ресурсов внешних предприятий (т. е. аутсорсинг).

Кроме того, мы надеемся, что предложенное уточнение понятия «аутсорсинг» и формализация критериев, которым должно соответствовать аутсорсинговое взаимодействие между предприятиями, могут послужить основой для дальнейшего теоретического осмысления феномена аутсорсинга.

Литература

1. Карашевич, В.Е. От подряда к аутсорсингу — первые шаги / В.Е. Карашевич // *Инновации*. — 2008. — № 1(111). — С. 125-128.
2. Кремлева, Н.А. Обеспечение конкурентных преимуществ производства и реализации продукции на основе аутсорсинговой модели организации бизнеса предприятия / Н.А. Кремлева // *Организатор производства*. — 2009. — № 43. — С. 72-75.
3. Вихляев, С.В. Концепция логистического аутсорсинга добывающих предприятий: автореф. дис. ... канд. эк. наук / С.В. Вихляев. — М.: Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2007.
4. Галлямов, А.Н. Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных организациях: автореф. дис. ... канд. эк. наук / А.Н. Галлямов. — СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2006.
5. Мезинова, И.А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде: автореф. дис. ... канд. эк. наук / И.А. Мезинова. — М., 2009.
6. Сайфиева, С.Н. Аутсорсинг в свете экономической теории / С.Н. Сайфиева, М.А. Быкадоров // *Вестник Государственного университета управления (Серия «Развитие отраслевого и регионального управления»)*. — 2007. — № 3. — С. 175-180.
7. Сайфиева, С.Н. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга / С.Н. Сайфиева, М.А. Быкадоров // *Журнал экономической теории*. — 2006. — № 3. — С. 77-91.
8. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пос. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
9. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 475 с.
10. Аутсорсинг / С. Ефимова и др. // *Управление персоналом: журнал*. — Научная книга, 2006. — 160 с.
11. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс и др.; под общ. ред. В.В. Голда. — М.: Вершина, 2006. — 416 с.
12. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. — М.: Вильямс, 2002. — 176 с.
13. Философова, Т.Г. Лизинг / Т.Г. Философова. — М.: Юнити-Дана, 2008. — 192 с.
14. Молочные реки, соковые берега // *Деньги*. — 2002. — № 27 (382). — С. 102.
15. Сосна, С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. — М.: Академкнига, 2005. — 376 с.
16. Гришина, О. Плохо объяснили / О. Гришина // *Эксперт*. — 2006. — № 45 (539).