



Разработка программы развития молочной отрасли до 2020 года Материалы встречи рабочей группы - №6

10 июня 2014



Регламент сегодняшней встречи

9.00 – 9.10	Представление участников	(10 мин)
9.10 – 9.15	Вступительное слово (А. Даниленко)	(5 мин)
9.15 – 10.30	Презентация промежуточных результатов работы	(75 мин)
10.30 – 12.00	Общая пленарная часть	(90 мин)

Содержание

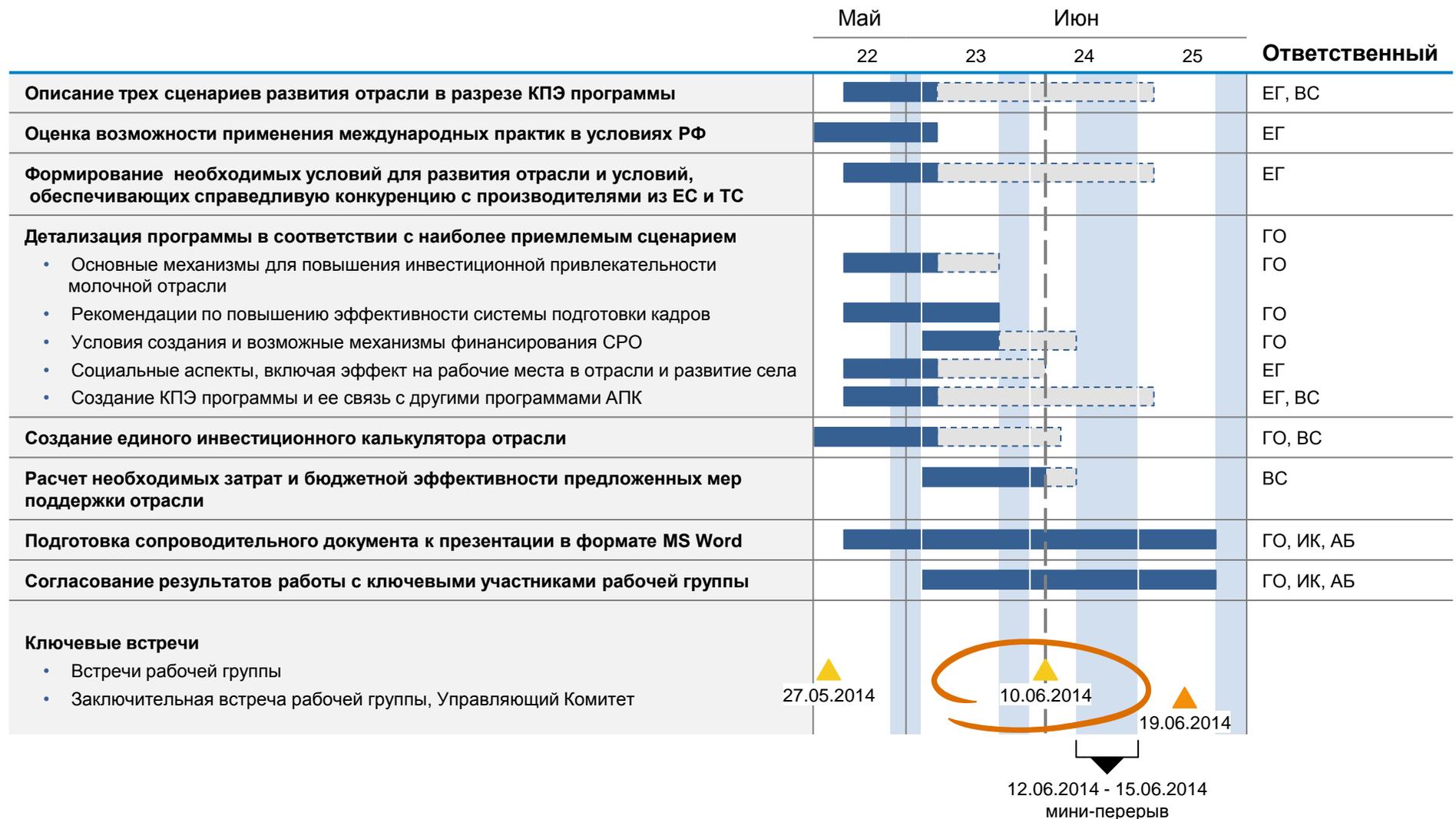
План работ на вторую фазу проекта

Обновленные результаты инвестиционного калькулятора,
следующие шаги

Детализированные сценарии развития отрасли

Возможные механизмы поддержки для включения в Программу

Последняя неделя – согласования набора мер и общего объема бюджетных ассигнований с ФОИВами



Содержание

План работ на вторую фазу проекта

**Обновленные результаты инвестиционного калькулятора,
следующие шаги**

Детализированные сценарии развития отрасли

Возможные механизмы поддержки для включения в Программу

Инвест. калькулятор позволит выработать единый взгляд на привлекательность производства молока в России

Предварительно

Инвест. калькулятор является совместной разработкой всех членов рабочей группы

- За базу для работы был использован инвест. калькулятор, созданный "Спеццентручет в АПК"
- В ходе работы над инвестиционным калькулятором были проведены интервью с ключевыми производителями молока России и представителями банковского сектора



Ключевые результаты работы

- **Стоимость одного стойломеста** в России значительно варьируется в зависимости от проекта, реалистичная стоимость одного стойломеста составляет около **500 тыс рублей** с учетом закупки скота
- **Срок окупаемости** с учетом ставки дисконтирования составляет **15 лет**
 - Без учета ликвидационной стоимости проект не окупается за 15 лет
 - Необходимо рассчитывать срок окупаемости проектов с учетом ставки дисконтирования
 - Срок окупаемости без учета ставки дисконтирования около 11 лет
- При отсутствии субсидирования отрасль становится абсолютно не привлекательной для инвестиций, проекты не окупаются на обозримом интервале (15-20 лет)

Вводные показатели для модели покрывают все факторы, влияющие на эффективность инвестиций

Операционные показатели



Ключевые операционные показатели поголовья молочной фермы



Показатели для расчета фонда оплаты труда



Показатели для расчета затрат на кормовую базу

Финансовые показатели



Показатели по получаемым субсидиям



Показатели по банковским кредитам



Показатели для расчета налогов и амортизации

Инвестиционные показатели



Инвестиционные затраты на строительство объектов



Затраты на приобретение техники и транспорта



Затраты на инфраструктуру и коммуникации



Стоимость земельных угодий

По результатам интервью с производителями были согласованы основные вводные модели

Предварительно

Вводные для расчета

Доходы фермы



- Размер – 1200 стойломест
- Продуктивность – 8000 кг молока на корову в год
- Цена молока – 20 руб.¹ за кг
- Выход телят – 75%
- Субсидирование процентной ставки (8,25%+1,5%)
- Субсидии на литр реализованного молока - ~2 руб. (100% реализ. – высший сорт)

Расходы фермы



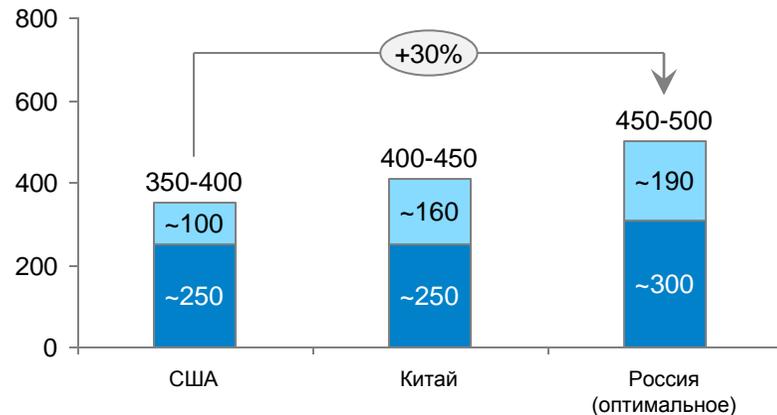
- Стоимость стойломеста – 504 тыс руб.
 - Строительство объектов – 158 тыс руб.
 - Оборудование – 85 тыс руб.
 - Техника – 54 тыс. руб.
 - Инфраструктура – 15 тыс. руб.
- Стоимость концентрированных кормов – 1 250 руб. за центнер
- Себестоимость производства собственных грубых кормов – 80 руб. за центнер
- Стоимость закупки нетелей – 130 тыс руб.

Справедливый объем инвестиционных затрат на одно стойломесто в России должен составлять ~500 тыс рублей

Предварительно

Строительство фермы в России дороже, чем в США и Китае ...

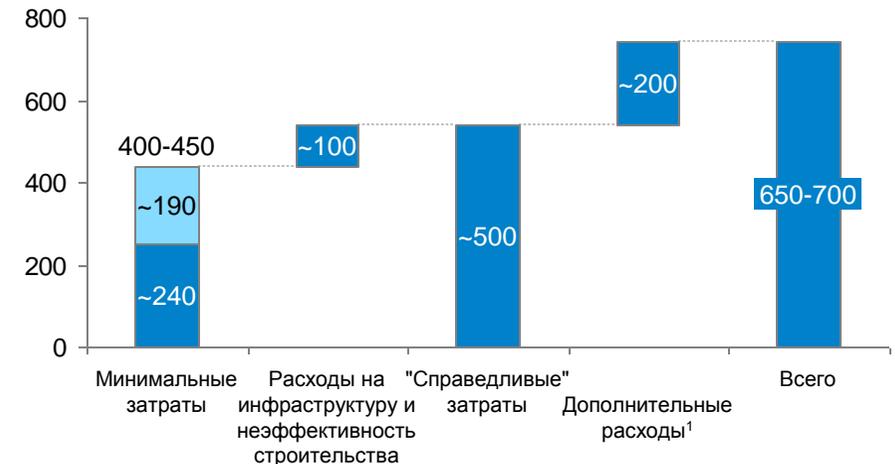
Инвестиционные затраты на одно стойломесто, тыс. руб.



- В России значительно выше затраты на закупку скота (разница до 2-4 раз)
- Стоимость строительных работ в России выше в связи с климатическими условиями и более низкой эффективностью строительства

... в России также большой объем дополнительных расходов

Инвестиционные затраты на одно стойломесто, тыс. руб.



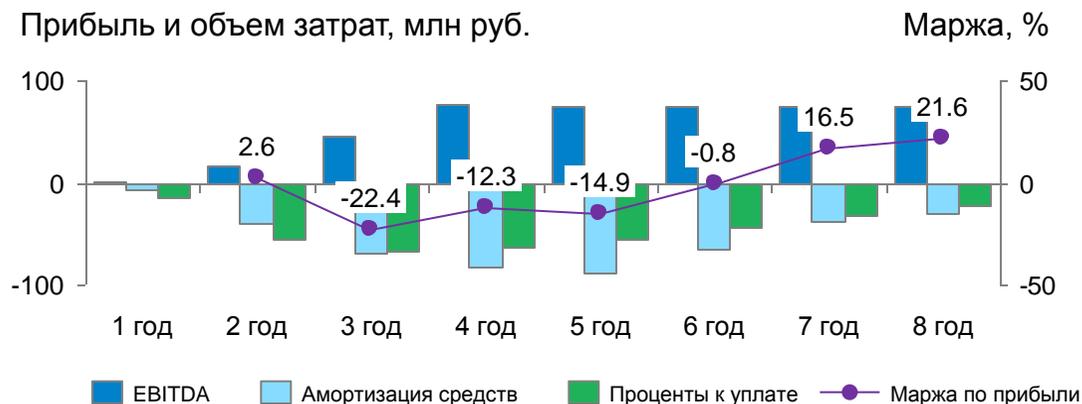
- Рост инвестиционных расходов снижает инвестиционную привлекательность и увеличивает срок окупаемости молочного производства

1. Внешняя инфраструктура (подъездные дороги и пр.), расходы на социальные проекты и пр.
Источник: данные производителей молока, Анализ Рабочей Группы

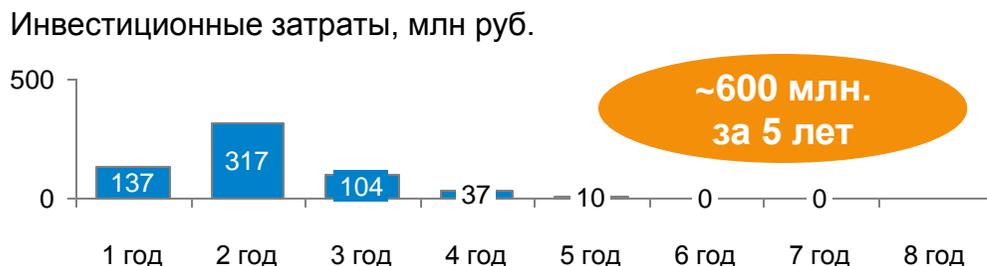
Молочное производство является капиталоемким и значительно зависит от ставок по кредитам и субсидий

Предварительно

Доходы, ключевые расходы и маржа по прибыли молочной фермы



Инвестиционные затраты



Ключевые выводы из модели

- Выживание производителей молока в условиях, когда все активы используются в качестве залога, зависит от
 - своевременного получения субсидий
 - своевременного возмещения НДС
 - стабильной цены на молоко

Любое неисполнение обещаний бюджета фактически ведет к раннему банкротству молочного производства

1. Расчет в модели инвестиционного калькулятора с использованием ставки 3% по кредитам и отсутствия субсидий 2. С учетом ставки дисконтирования
 Источник: Анализ Рабочей группы

Содержание

План работ на вторую фазу проекта

Обновленные результаты инвестиционного калькулятора,
следующие шаги

Детализированные сценарии развития отрасли

Возможные механизмы поддержки для включения в Программу

1

Сохранение текущей динамики (инерционный, базовый)

Цели

- Увеличение продуктивности СХП/СХО
- Рост производства молока до **38,2**млн тонн
- Рост производства масла, сыра и сырных продуктов

Ресурсы

- Субсидии из региональных бюджетов
- Субсидии из федерального бюджета **245-250** млрд. руб. (поддержка молочного животноводства в рамках программы поддержки АПК 2020)



**С учетом
заложенных
ресурсов цели не
достигаются**

2

Достижение доктрины с учетом ограничений (оптимизационный)

Цели

- Достижение требований доктрины (в товарном молоке) до 2030 года

Предпосылки

- Рост продуктивности в сущ. СХП до 6000 к 2020 году, сохранение динамики далее
- Продуктивность на новых СХП ~8000
- Размер новых СХП – ок.1,000 (стандартные)
- Рост уровня товарности

Ресурсы

- Перераспределение средств гос. программы на новые фермы (сохранение сущ. субсидий финансируется дополнительно, при оценке необходимости)
- Сохранение заявленной поддержки до 2025 года

3

Достижение доктрины к 2020г. – без ограничений поддержки (агрессивный)

Цели

- Достижение требований доктрины (в товарном молоке) к 2020 году

Предпосылки

- Рост продуктивности в сущ. СХП до 6500 к 2020 году
- Продуктивность на новых СХП ~9000
- Размер новых СХП – ок.6,000 (мегафермы)
- Рост уровня товарности

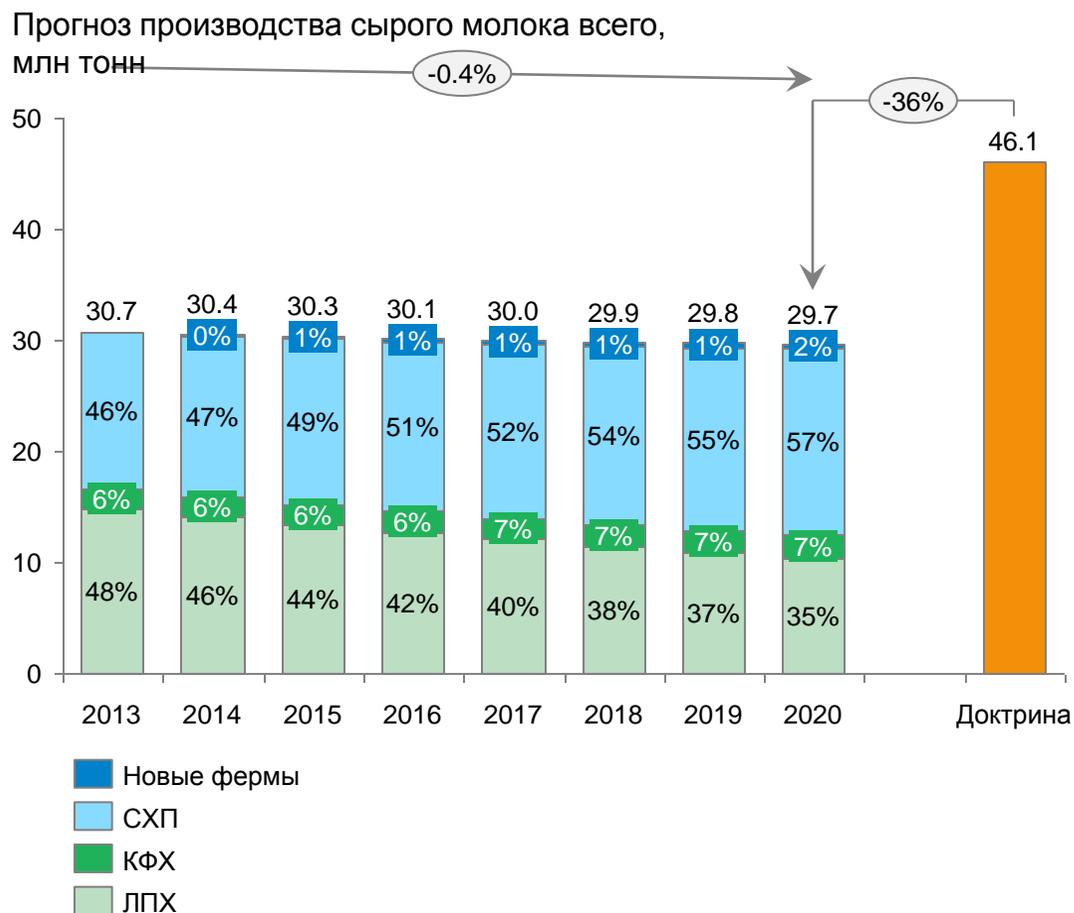
Ресурсы

- 1 трлн в стойломеста
- 15 млрд в транспарентность

1 При сохранении существующей поддержки ожидается снижение производства сырого молока до 2020 года

Предварительно

Прогноз базового сценария развития



Предпосылки и состав затрат

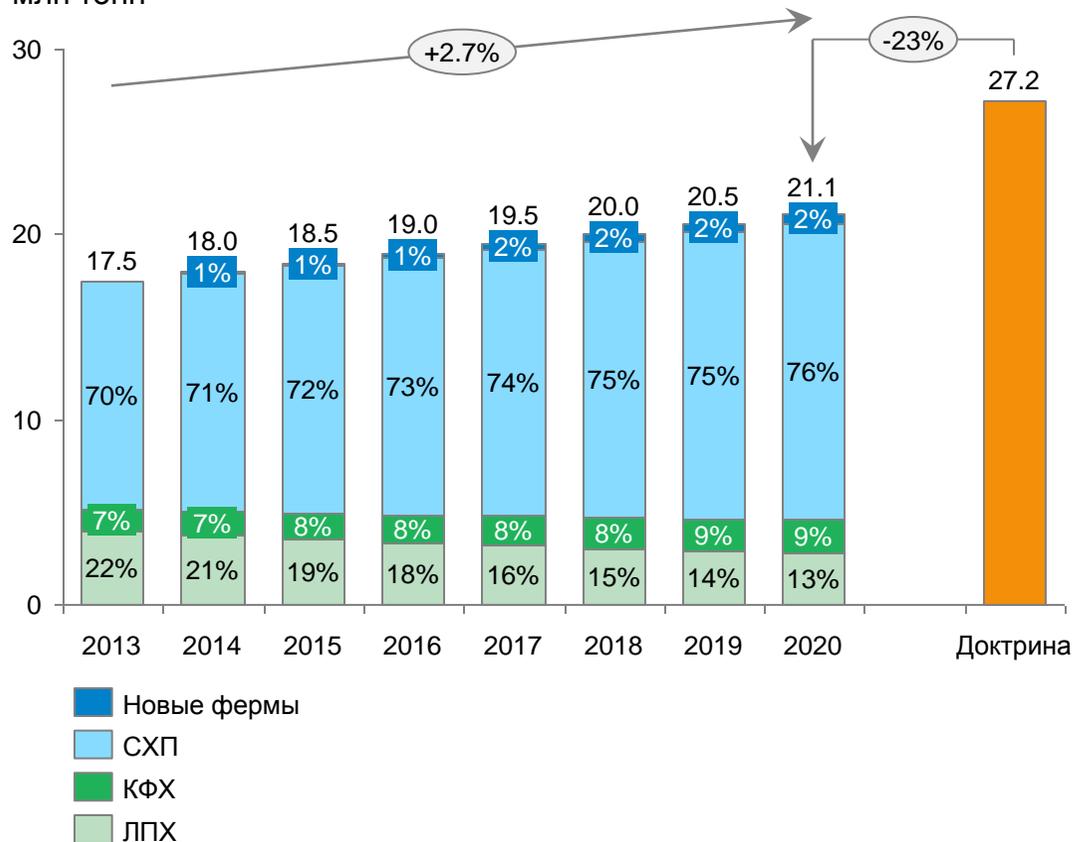
- Снижение производства в ЛПХ на 5% в год
- Рост производства в КФХ на 2% в год
- Сохранение количества поголовья в СХП
- Рост продуктивности дойного стада в СХП с 5000 кг до 6000 кг на корову в год
- Ввод новых ферм в эксплуатацию определяется объемом новых субсидий на инвестиционные кредиты - 20% от объема субсидий идут на новые фермы из расчета на одно стойломесто – 270 тыс рублей (с учетом дисконтирования)
- Продуктивность новых ферм – 8000кг на корову

1 При сохранении существующей поддержки возможен рост производства товарного молока в 3% до 2020 года

Предварительно

Прогноз базового сценария развития

Прогноз производства товарного молока всего, МЛН ТОНН



Предпосылки и состав затрат

- Снижение производства в ЛПХ на 5% в год
- Рост производства в КФХ на 2% в год
- Сохранение количества поголовья в СХП
- Рост продуктивности дойного стада в СХП с 5000 кг до 6000 кг на корову в год
- Сохранение доли товарного молока в ЛПХ (~25%)
- Равномерный рост уровня товарности в КФХ до 90% и в СПХ до 95% к 2020 году
- Ввод новых ферм в эксплуатацию определяется объемом новых субсидий на инвестиционные кредиты - 20% от объема субсидий идут на новые фермы из расчета на одно стойломесто – 270 тыс рублей с учетом дисконтирования
- Продуктивность новых ферм – 8000кг на корову

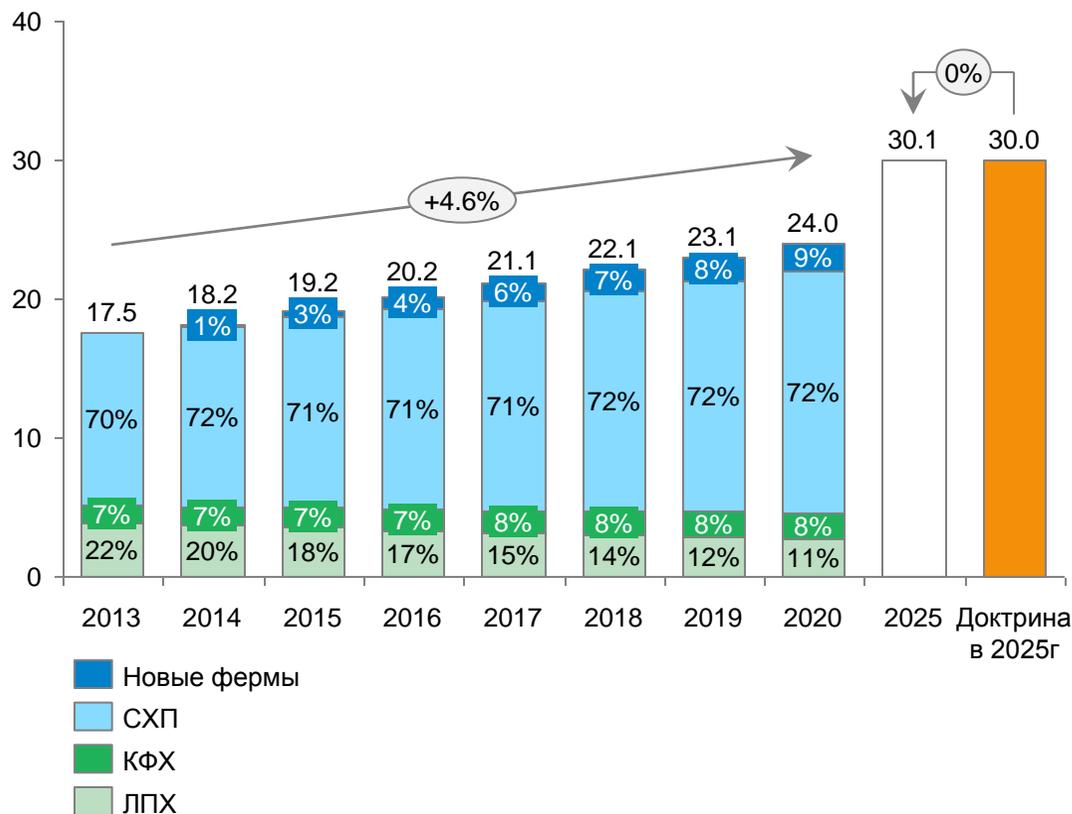
2 При перераспределении средств до 2020 и сохранении поддержки далее возможно достижение требований ДОКТРИНЫ К 2025 ГОДУ

Предварительно

Прогноз оптимизационного сценария развития

Предпосылки и состав затрат

Прогноз производства товарного молока всего, млн тонн



- Те же предпосылки по ЛПХ и КФХ
- Рост продуктивности существующих СХП до 6500
- Новые фермы с продуктивностью ~8000кг на корову
- Стоимость стойломеста для бюджета ~270 тыс. руб (аналог суммы всех субсидий федерального бюджета)
- 50% от общего объема субсидий (~100 млрд. руб до 2020 года) направляются на софинансирование новых проектов, из них
 - 80 млрд – на строительство ферм
 - Дополнительные инвестиции – до 1 млрд. руб. – на систему сбора актуальных данных хозяйств и контроль использования инвестиций
- Дополнительные инвестиции – ок. 15 млрд. руб. – на систему идентификации скота

3 Достижение доктрины к 2020 году требует минимальных дополнительных инвестиций 320 млрд. рублей

Предварительно

Прогноз агрессивного сценария развития



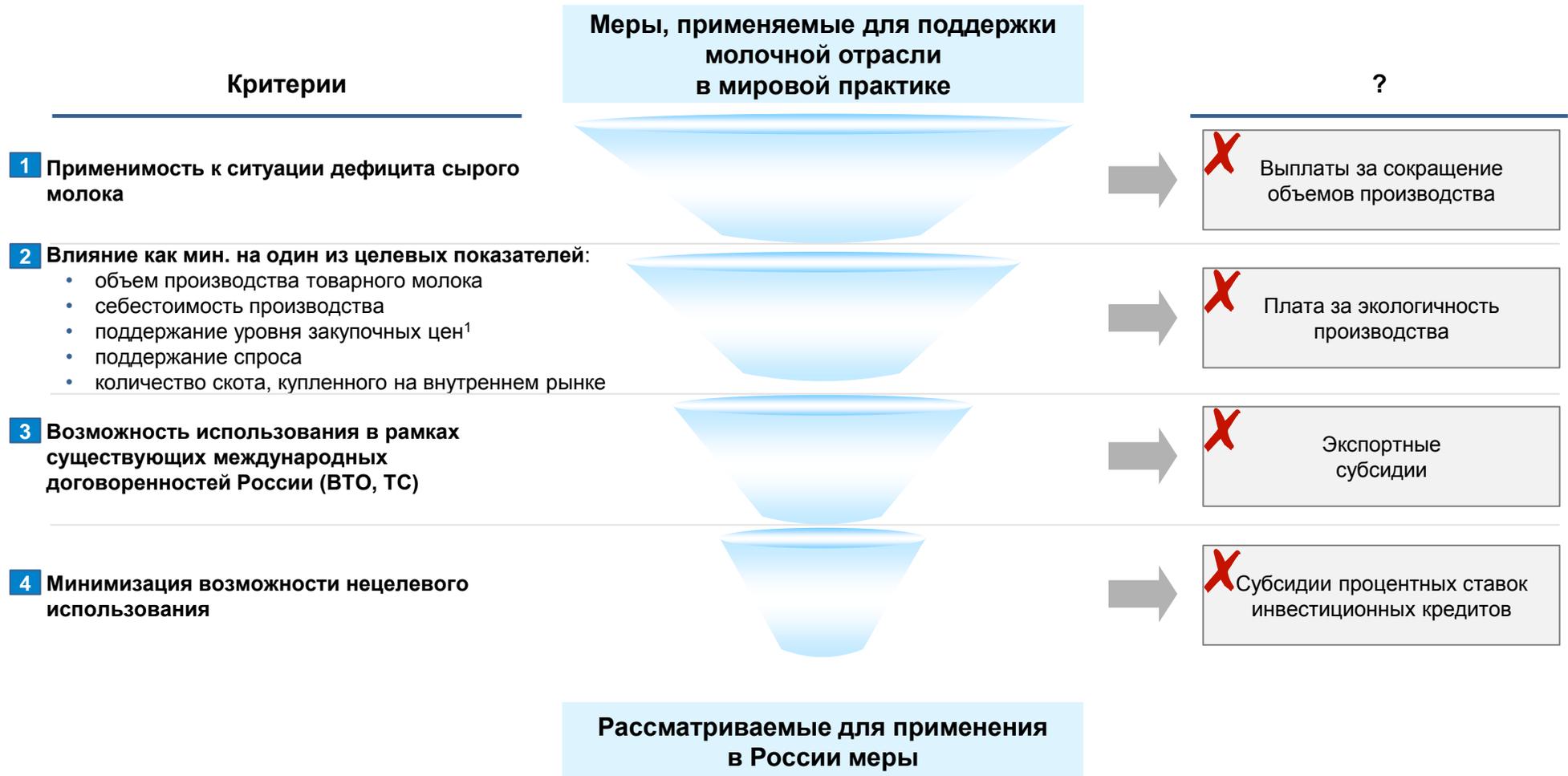
Предпосылки и состав затрат

- Те же предпосылки по ЛПХ и КФХ
- Рост продуктивности существующих СХП до 6500
- Новые фермы с продуктивностью ~9000кг на корову
- Стоимость стойломеста для бюджета ~350 тыс. руб (окупаемость для инвестора 8-9 лет)
- Сумма инвестиций в новые фермы – **50 млрд. в год** с 2015 по 2020 г. (300 млрд. всего)
- Дополнительные инвестиции – **до 5 млрд. руб.** – на систему сбора актуальных данных хозяйств и контроль использования инвестиций, систему забора проб с молоковозов и пр.
- Дополнительные инвестиции – ок. **15 млрд. руб.** – на систему идентификации скота
- Дополнительные инвестиции на перевооружение производства сыра, сырных продуктов и СОМ – **не оценено**

По оценкам экспертов низкая эффективность обходится отрасли в 37 и более млрд. рублей в год

Основные вызовы отрасли	Важность проблемы	Уровень потерь	
1 Низкая инвестиционная привлекательность молочного животноводства в большинстве регионов	<ul style="list-style-type: none"> Отрасль недополучает инвестиции и чересчур медленно модернизируется 	<ul style="list-style-type: none"> 5-10% дополнительной продуктивности – ок. 1 млн. тонн товарного молока 	~22 млрд руб
2 Неоптимальное распределение средств в рамках существующей программы гос. поддержки	<ul style="list-style-type: none"> Недостаточное понимание эффективности использования средств бюджета Задержки в получении поддержки ведут к доп. затратам на оборотный капитал Племенная работа недостаточно эффективна От отсутствия пост. контроля страдают <ul style="list-style-type: none"> – Качество племенного материала – Качество кормов – И др. 	<ul style="list-style-type: none"> До 6 мес. общего объема субсидий по ставке 15% Импорт скота – 75 тыс. голов в год Расходы государства на поддержание штата спец. служб 	~13 млрд. руб.
3 Низкий уровень компетенций среди всех групп работников, причастных к производству молока	<ul style="list-style-type: none"> Низкое качество ветеринарии, снижение продуктивности поголовья 	<ul style="list-style-type: none"> Доп. расходы на медикаменты и ветеринарию 	~2 млрд.руб.
4 Высокая волатильность цены российского сырого молока	<ul style="list-style-type: none"> Производители и переработчики функционируют в низко предсказуемых условиях 	<ul style="list-style-type: none"> Не измерим в текущем периоде, но проявляется в сдерживании инвест. привлекательности 	нет данных
5 Слабая конкурентная позиция рос. молокоемких продуктов (сыр, масло, сухая сыворотка, СОМ, СЦМ)	<ul style="list-style-type: none"> Объем импорта достигает 40-50% от потребления молокоемкой продукции 	<ul style="list-style-type: none"> Недополученная прибыль бюджета от доходов экспорта молокоемкой продукции 	нет данных
Всего >37 млрд.руб.			

Дискуссия: Для выбора потенциально возможных для России мер был применен фильтр из четырех обязательных критериев



1. Поддержание уровня закупочных цен на взаимовыгодном для производителей и переработчиков уровне.

Рассмотренные в рамках фильтра меры основываются на международном опыте поддержки молочной отрасли



Меры, направленные на стимулирование производства

Смешанные меры (могут использоваться в любой ситуации)



Меры, используемые в условиях перепроизводства

	Меры, направленные на стимулирование производства	Смешанные меры (могут использоваться в любой ситуации)	Меры, используемые в условиях перепроизводства
Рыночное и ценовое регулирование		<ul style="list-style-type: none"> • Товарные интервенции • Импортные пошлины • Импортные квоты • Экспортные субсидии 	<ul style="list-style-type: none"> • Квоты на производство • Контроль рыночных цен
Прямая поддержка производителей	<ul style="list-style-type: none"> • Субсидии на кг реализованной продукции • Компенсация операционных затрат – ГСМ, корма, плем. материал и т.д. (частично или полностью) • Субсидии процентных ставок • Компенсация инвестиционных затрат (частично или полностью) 	<ul style="list-style-type: none"> • Несвязанная поддержка (напр. на 1 га с/х земли) • Выплаты за экологичность производства 	<ul style="list-style-type: none"> • Выплаты за сокращение объемов производства • Выплаты при снижении рыночных цен
Косвенные меры поддержки	<ul style="list-style-type: none"> • Налоговые льготы • Помощь в получении земель 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка кадров • Поддержка государством племенного животноводства • Стимулирование спроса • Поддержка потребления незащищенных социальных групп 	

Программа будет включать в себя 6 основных направлений инициатив

I Повышение эффективности взаимодействия отрасли и государства

- Создание саморегулируемой организации (СРО)
- Обеспечение МСХ оперативного доступа к информации по хозяйствам

II Повышение операционной эффективности отрасли

- Стимулирование инвестиций через субсидирование процентной ставки и компенсацию затрат
- Изменение подхода распределению субсидия на 1 кг товарного молока для поддержки эффективных производителей
- Оптимизация технического регулирования и гос. надзора

III Формирование внутреннего рынка молочного скота

- Создание системы идентификации скота
- Оптимизация поддержки племенного животноводства молочного направления

IV Управление волатильностью внутренних цен

- Государственные закупочные и товарные интервенции
- Внешнеторговое регулирование

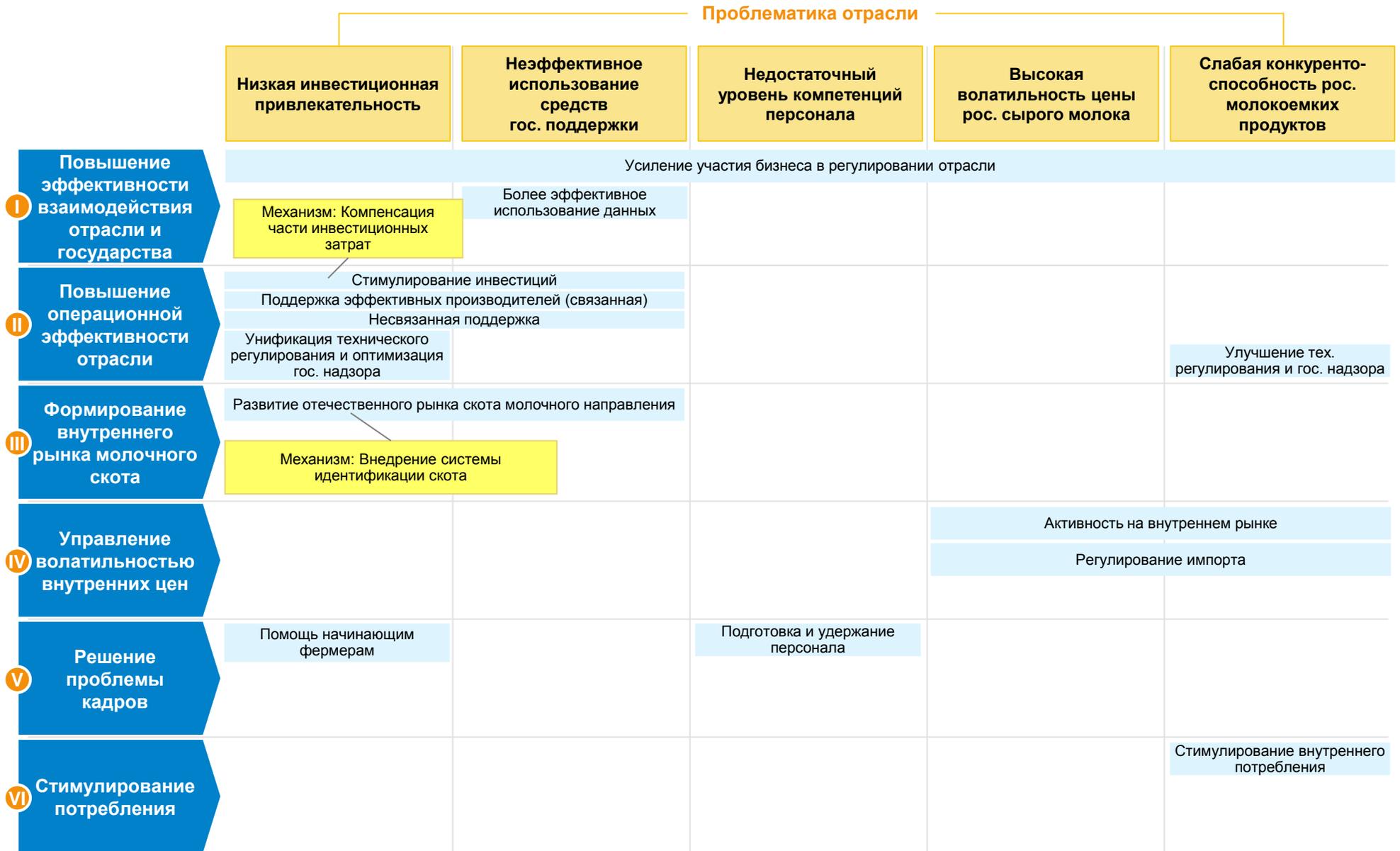
V Решение проблемы кадров

- Модернизация системы аграрного образования
- Решение социальных проблем села
- Импорт иностранных фермеров

VI Стимулирование потребления

- Стимулирование потребления через государственные закупки и дотации на питание социально незащищенных слоев населения
- Стимулирование потребления через маркетинговую активность

Дискуссия: Сквозные инициативы в рамках Программы



1. Задача ФЦП "Устойчивое развитие сельских территорий на 2014 - 2017 годы и на период до 2020 года".

Содержание

План работ на вторую фазу проекта

Обновленные результаты инвестиционного калькулятора,
следующие шаги

Детализированные сценарии развития отрасли

Возможные механизмы поддержки для включения в Программу

Дискуссия: Эффективность взаимодействия можно повысить за счет СРО и более детального сбора данных

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
Усиление участия бизнеса в регулировании отрасли	Создание СРО	<ul style="list-style-type: none"> Правила регулирования отвечают актуальным потребностям участников отрасли Государство снимает с себя часть обязательств по регулированию Участники отрасли проводят совместные маркетинговые программы стимулирования спроса 	<ul style="list-style-type: none"> Финансирование СРО требует материальных взносов от участников отрасли¹ 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>
Более эффективное использование данных	Проведение МСХ сбора данных напрямую от хозяйств	<ul style="list-style-type: none"> Поддержка распределяется исходя из реальных результатов работы хозяйств Результаты использования поддержки контролируются на уровне отдельных хозяйств и проектов Автоматизация сбора данных 	<ul style="list-style-type: none"> Дополнительные затраты на создание системы сбора данных 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>

1. На первоначальном этапе работы рекомендована сделать их обязательными, закрепив определенный взнос с 1 л молока со стороны переработчиков и производителей. Исходя из годового объема товарного молока в 17 млн. т, при суммарных обязательных платежах на уровне 6 коп. за 1 кг молока от производителя и 4 коп. за 1 кг от переработчика, годовой бюджет СРО составит 1.7 млрд. руб.

Дискуссия: Возмещение части инвестиционных затрат в больше степени, чем субсидирование процентных ставок, способствует целям отрасли

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
<p>Стимулирование инвестиций</p>	<p>Субсидирование ставки инвестиционных кредитов</p>	<ul style="list-style-type: none"> Государственные затраты более растянуты во времени Оказывается косвенная поддержка банковской отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> Механизм поддержки не стимулирует к скорейшему началу производства Поддержка оказывается в том числе проектам, не вводимым в эксплуатацию или не выполняющим целевые показатели Возможно нецелевое использование кредитных средств 	<p>X</p> <p>не рекомендован к использованию</p>
	<p>Возмещение части инвестиционных затрат после выхода проекта на целевые показатели</p>	<ul style="list-style-type: none"> Существует прямая связь между выполнением заявленных целей проекта и оказанием поддержки 	<ul style="list-style-type: none"> Удорожается стоимость для государства, т.к. средства нужно выделять единовременно в большем объеме 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>

Дискуссия: Необходимо сочетать поддержку на 1 кг эффективных производителей, несвязанную поддержку и предсказуемое техническое регулирование

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
Поддержка эффективных производителей	Поддержка на 1 кг товарного молока с учетом эффективности производства	<ul style="list-style-type: none"> Мотивация увеличивать эффективность Прямая связь с ключевым показателем Программы – объемом производства 	<ul style="list-style-type: none"> Важно определить критерий эффективности – открытый вопрос (рост объема к прош. году, выход телят на 100 коров, продуктивность, т.п.) 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>
	Поддержка за достижение показателя эффективности (напр., продуктивности)	<ul style="list-style-type: none"> Мотивация увеличивать эффективность 	<ul style="list-style-type: none"> Сложно определить справедливую цель Возможны региональные отличия Сложно контролировать выполнение 	<p>✗</p> <p>не рекомендован к использованию</p>
Несвязанная поддержка	На 1 га земель	<ul style="list-style-type: none"> Возможность поддержки производителей в рамках "зеленой корзины" ВТО, неограниченной по объему 	<ul style="list-style-type: none"> Не стимулируют увеличение производства молока Возможны сложности с расчетом корректного объема поддержки 	<p>?</p> <p>возможно (открыт вопрос о методике расчета)</p>
	На 1 скотоместо			
Унификация технического регулирования и оптимизация гос. надзора	На корову (с теленком)	<ul style="list-style-type: none"> Производители и переработчики не несут дополнительные издержки в связи со сменой стандартов и излишними проверками 	<ul style="list-style-type: none"> ? 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>
	...			
	Единый стабильный источник тех. стандартов			
	Единый контролирующий орган			

Дискуссия: Для развития отечественного рынка скота важно создание системы идентификации и племенной поддержки на уровне отдельных животных

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
Развитие отечественного рынка скота молочного направления	Создание системы идентификации скота	<ul style="list-style-type: none"> Создание возможности для отслеживания истории скота, формирование объективной оценки и справедливой цены Повышение безопасности продукции Упрощение ветеринарного контроля Повышение достоверности статистического учета Объективное распределение государственной поддержки 	<ul style="list-style-type: none"> Необходимость финансовых и трудовых затрат на создание и запуск системы 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>
	Предоставление племенной поддержки на уровне отдельных животных, с учетом продажи скота на рынке	<ul style="list-style-type: none"> Племенные хозяйства заинтересованы в улучшении состава поголовья, получении племенных статусов отдельных животных Племенные хозяйства заинтересованы в реализации скота на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> Обязательна качественная система учета на уровне отдельных животных и операций купли-продажи Возможна излишняя поддержка, т.к. продавцы качественного скота с подтвержденным статусом получают премию в цене 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию</p>

Дискуссия: Волатильность цен на внутреннем рынке можно сократить за счет проведения интервенций и гибкого контроля импортных пошлин

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
<p>Активность на внутреннем рынке</p>	<p>Закупочные и товарные интервенции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Защита отечественных производителей и переработчиков молока от снижения рыночных цен • Защита отечественных переработчиков и потребителей от роста рыночных цен • Низкие затраты для государства в случае возможности реализовывать продукцию по закупочным ценам с учетом понесенных расходов 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможны денежные потери государства при невозможности своевременно реализовать продукцию (короткие сроки годности, если сравнивать, например, с зерном) • Требуется создание и администрирование системы проведения интервенций 	<p>Оценка применимости механизма</p> <p></p> <p>рекомендован к использованию</p>
<p>Регулирование импорта</p>	<p>Импортные пошлины в зависимости от уровня внутренних цен: снижение при росте цен, возврат к прежним при снижении цен</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Механизм позволяет влиять на внутренние цены без затрат государства 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможны сложности с управлением процессом частого изменения пошлин • Необходимо уточнить возможность с учетом ТС и ВТО 	<p>Оценка применимости механизма</p> <p></p> <p>предварительно рекомендован к использованию</p>

Дискуссия: Подготовка и удержание персонала, помощь начинающим фермерам важны для сельского хозяйства, но не являются частью Программы молочной отрасли

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
Подготовка и удержание персонала	<p>Решение социальных проблем села</p> <p>Модернизация системы аграрного образования</p> <p>Импорт иностранных фермеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> Меры направлены не только на молочную отрасль или сельское хозяйство, но позволяют решить широкий круг социальных вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> Требуется значительное время и ресурсы для получения эффекта от мер 	<p>—</p> <p>не является частью Программы развития молочной отрасли</p>
Помощь начинающим фермерам	<p>Помощь в получении земель, в регистрации и т.п.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Возможно увеличить производственные мощности за счет привлечения мотивированных собственников 	<ul style="list-style-type: none"> Влияние КФХ на производство молока невелико и не ожидается значительного роста в ближайшей перспективе 	<p>—</p> <p>не является частью Программы развития молочной отрасли</p>

Дискуссия: Стимулирование потребления через гос. закупки, социальное питание и маркетинговые активности – важная задача в среднесрочной перспективе

Инициатива	Механизм	Преимущества	Недостатки	Оценка применимости механизма
Стимулирование внутреннего потребления	Государственные закупки (питание армии, школьников) и социальное питание (субсидии на питание населения с доходами ниже прожиточного минимума)	<ul style="list-style-type: none"> Увеличивают спрос на продукцию отечественных переработчиков молока Обеспечивают отдельные категории населения необходимым для здорового питания объемом молочных продуктов Увеличивают общий объем потребления молока населением страны 	<ul style="list-style-type: none"> Мера может быть преждевременна в условиях дефицита молока 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию в среднесрочной перспективе</p>
	Маркетинговая активность	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивает рост потребления молочных продуктов населением Улучшает осведомленность потребителей о правилах определения качества и чтения маркировки молочных продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> Мера может быть преждевременна в условиях дефицита молока 	<p>✓</p> <p>рекомендован к использованию в среднесрочной перспективе</p>