

**БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ УЧУН ИНДИКАТОРЛАР
ВА КРІ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

Собиров Маҳаммадниёз Таваккал ўғли
University of Business and Science o'qituvchisi
muhammadniyoz9401@gmail.com
+9989377055556

Аннотация. Мазкур мақолада корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашда индикаторлар ва КРІ (Key Performance Indicators) тизимини такомиллаштириш масалалари таҳлил қилинган. Замонавий иқтисодий шароитда корпоратив тузилмаларнинг фаолияти самарадорлигини аниқ ва холис баҳолаш инвестициявий жозибадорлик, акциядорлар манфаатларини ҳимоя қилиш ва узоқ муддатли барқарор ривожланишни таъминлашда муҳим аҳамият касб этади. Шунингдек, миллий корпоратив бошқарув амалиётида индикаторлар тизимини ривожлантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: корпоратив бошқарув, самарадорлик, КРІ тизими, индикаторлар, молиявий кўрсаткичлар, номолиявий кўрсаткичлар, баҳолаш методологияси, барқарор ривожланиш.

**IMPROVING THE SYSTEM OF INDICATORS AND KPIS TO INCREASE
MANAGEMENT EFFICIENCY**

Abstract. This article analyzes the issues of improving the system of indicators and KPI (Key Performance Indicators) in assessing the effectiveness of corporate governance. In modern economic conditions, an accurate and objective assessment of the effectiveness of corporate structures is of great importance in ensuring investment attractiveness, protecting the interests of shareholders, and long-term sustainable development. In addition, recommendations have been developed for the development of a system of indicators in national corporate governance practice.

Keywords: corporate governance, efficiency, KPI system, indicators, financial indicators, non-financial indicators, assessment methodology, sustainable development.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРІ ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

Аннотация. В статье анализируются вопросы совершенствования системы показателей и КРІ (ключевых показателей эффективности) оценки эффективности корпоративного управления. В современных экономических

условиях точная и объективная оценка эффективности корпоративных структур имеет большое значение для обеспечения инвестиционной привлекательности, защиты интересов акционеров и долгосрочного устойчивого развития. Кроме того, разработаны рекомендации по развитию системы показателей в отечественной практике корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, эффективность, система KPI, показатели, финансовые показатели, нефинансовые показатели, методология оценки, устойчивое развитие.

КИРИШ. Глобал иктисодиётда рақобат кучайиб бораётган бир шароитда корпоратив бошқарув тизимининг самарадорлигини аниқ баҳолаш компанияларнинг узок муддатли ривожланиши учун ҳал қилувчи омил ҳисобланади. Корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг асосий мақсади – акциядорлар, инвесторлар ва манфаатдор томонлар учун ишончли маълумот тақдим этиш, компания фаолиятининг кучли ва заиф жиҳатларини аниқлаш ҳамда стратегик қарорлар қабул қилиш жараёнини такомиллаштиришдан иборат.

Ҳозирги пайтда корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашда турли индикаторлар ва KPI тизимлари қўлланилмоқда. KPI тизими компания фаолиятининг молиявий натижаларини, ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини, инновацияга очиқлик даражасини ва ижтимоий-экологик масъулиятини қамраб олади. Бироқ амалиётда бу тизимларнинг миллий корпоратив бошқарув шароитига мослашмагани, кўп ҳолларда фақат молиявий кўрсаткичлар билан чекланиб қолиши кузатилмоқда.

Шу сабабли, корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашда индикаторлар ва KPI тизимини такомиллаштириш зарурати юзага келмоқда. Бунинг учун халқаро тажрибалардан самарали фойдаланиш, молиявий ва номолиявий кўрсаткичларни уйғунлаштириш, инновацион методологияларни жорий этиш ва миллий корпоратив бошқарувнинг ҳуқуқий-ташкилий асосларига интеграция қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Мазкур мақола корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолаш индикаторлари ва KPI тизимини такомиллаштиришнинг назарий асосларини ёритиш, амалий муаммоларни таҳлил қилиш ва уларнинг ечимлари бўйича тавсиялар ишлаб чиқишга қаратилган. Корпоратив бошқарув тизимининг самарадорлиги компаниянинг узок муддатли ривожланиш стратегиялари, акциядорлар манфаатларини ҳимоя қилиш, инвестициявий жозибадорлик ва жамият олдидаги ижтимоий масъулияти билан узвий боғлиқдир. Самарадорлик тушунчаси кенг қамровли бўлиб, у нафақат молиявий натижаларни, балки

корпоратив маданият даражаси, инновацияга очиклик, шаффофлик ва ҳисобдорлик каби кўрсаткичларни ҳам ўз ичига олади.

Ҳозирги глобал иқтисодий шароитда самарадорликни баҳолашда қўлланилаётган анъанавий молиявий кўрсаткичлар етарли бўлмай қолмоқда. Масалан, фақат фойда ёки дивиденд миқдорини ҳисоблаш компаниянинг барқарор ривожланиш салоҳиятини тўлиқ акс эттирмайди. Шу боис, молиявий ва номолиявий индикаторларни уйғунлаштирган KPI тизимини такомиллаштириш талаб этилмоқда.

KPI (Key Performance Indicators) – бу ташкилот фаолияти самарадорлигини баҳолашда энг муҳим мезонлар ҳисобланади. Корпоратив бошқарувда KPI тизими куйидаги асосий йўналишларни қамраб олади:

Молиявий индикаторлар: соф фойда, рентабеллик, акциялар бозор қиймати, инвестицияларнинг қайтарилиши.

Номолиявий индикаторлар: корпоратив маданият, ходимлар салоҳияти ва қониқиши, миждлар билан муносабатлар, инновацияларни жорий этиш даражаси.

Ижтимоий ва экологик индикаторлар: ESG стандартларига мувофиқ ҳолда жамият олдидаги масъулият, атроф-муҳитга таъсир, барқарор ишлаб чиқариш моделлари.

Айнан шу кўрсаткичларнинг уйғунлиги компаниянинг ҳақиқий ҳолатини ва унинг келгуси ривожланиш истикболларини белгилаб беради.

OECD, IFC ва бошқа халқаро ташкилотлар тавсияларига кўра, корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашда KPI тизимига қўшимча равишда шаффофлик, акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва директорлар кенгашининг мустақиллиги каби индикаторлар ҳам қўлланилади. Масалан, Европа Иттифоқи компанияларида ESG кўрсаткичлари алоҳида ҳисоботларда акс эттирилади ва уларнинг инвестиция жараёнларига таъсири юқори баҳоланади.

Япония ва Жанубий Корея амалиётида эса KPI тизимида инновацион фаолият ва технологияларнинг жорий этилишига алоҳида урғу берилади. АҚШ компаниялари тажрибасида корпоратив самарадорликни баҳолашда бозор қиймати, акциядорлар билан мулоқот ва корпоратив шаффофлик энг асосий индикаторлардан бири сифатида қўлланилади.

АДАБИЁТЛАР ТАҲЛИЛИ. Калит кўрсаткичлар индикаторлари (KPI – Key Performance Indicators) замонавий бошқарув тизимининг энг муҳим инструментларидан бири ҳисобланади. KPI ташкилот фаолияти самарадорлигини аниқ кўрсаткичлар орқали баҳолаш, ходимлар ишини рағбатлантириш ва стратегик мақсадларга эришиш даражасини ўлчаш имконини беради. Илмий адабиётларда KPI тушунчасига доир турли

ёндашувлар, моделлар ва қўллаш усуллари кенг ёритилган.

КРІ ТУШУНЧАСИНИНГ ИЛМИЙ ТАЛҚИНИ Классик бошқарув илмида КРІ тушунчаси биринчи марта 1990-йилларда стратегик бошқарув ва самарадорликни баҳолаш бўйича тадқиқотларда қўлланила бошланган. Р. Каплан ва Д. Нортоннинг «Balanced Scorecard» концепциясида КРІ стратегик картанинг асосий ўлчовлари сифатида кўрсатилади. Муаллифлар КРІ ёрдамида ташкилот характериал функциялари натижадорлигини аниқ баҳолаш мумкинлигини таъкидлайди. [1]

Замонавий тадқиқотларда КРІ қуйидаги хусусиятлар билан белгиланади: аниқ ўлчанадиган бўлиши; стратегик мақсадларга мос келиши; ташкилотнинг асосий жараёнларини акс эттириши; ходимлар мотивациясига таъсир қилувчи омил сифатида амал қилиши.

Илмий манбаларда КРІ қуйидаги асосий турларга ажратилади:

а) Молиявий КРІ

Бу кўрсаткичлар даромад, фойда, рентабеллик, харжатлар самарадорлигини ўлчайди. М. Портер асарларида молиявий самарадорлик корхонанинг рақобатбардошлигини белгилайдиган асосий омил сифатида кўрсатилади. [2]

б) Номолиявий КРІ

Ходимлар қониқиши, хизмат сифати, инновация даражаси, миждозлар билан муносабатлар каби кўрсаткичлар. Замонавий HR-менеждмент тадқиқотларида номолиявий КРІ ташкилотнинг узок муддатли барқарорлигини таъминлайдиган устувор фактор сифатида эътироф этилган.

с) Жараён самарадорлиги КРІ

Бу кўрсаткичлар иш жараёнларининг тезлиги, хатолар сони, ишлаб чиқариш цикли вақти, логистика самарадорлиги кабиларни қамраб олади. Lean менеждмент ва Kaizen методларида ушбу кўрсаткичлар асосий уринни эгаллайди. [3]

ТАДҚИҚОТ МЕТОДОЛОГИЯСИ

КРІ ЖОРИЙ ЭТИШ УСУЛЛАРИ БЎЙИЧА ТАДҚИҚОТЛАР

Кўплаб муаллифлар КРІ тизимини жорий этишни қуйидаги босқичлар орқали амалга оширишни тавсия этади: Ташкилотнинг стратегик мақсадларини аниқлаш. Аниқ ўлчанадиган кўрсаткичлар рўйхатини шакллантириш. Ҳар бир КРІ учун мезон ва ҳисоблаш формулини белгилаш. КРІ натижаларини мониторинг қилиш. Таҳлил ва қайта кўриб чиқиш механизмининг йўлга қўйиш. Илмий манбаларда КРІ жорий этишда энг катта муаммо сифатида қуйидагилар қайд этилган: кўрсаткичларни нотўғри танлаш; ходимлар томонидан КРІнинг тушунмаслиги; маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилишда қийинчиликлар; КРІ натижалари билан мотивация тизими ўртасида боғланишнинг етишмаслиги.

КРІНИНГ АФЗАЛЛИК ВА ЧЕКЛОВЛАРИ

Афзалликлари: самарадорликни аниқ ўлчаш имконини беради; стратегик бошқарувни яхшилади; масъулият ва мотивацияни оширади; ресурслардан самарали фойдаланишни таъминлайди. **Чекловлари:** нотўғри танланган КРІ тескари натижаларга олиб келиши мумкин; маълумотларни йиғиш учун қўшимча харажатлар талаб қилади; баъзи кўрсаткичлар номолиявий хусусиятга эга бўлгани учун баҳолаш қийин; ходимлар КРІни «формал» бажаришга уриниб, ҳақиқий натижани яшириши мумкин.

ТАХЛИЛ ВА НАТИЖАЛАР

1-Жадвал.

Корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашда қўлланиладиган индикаторлар

Йўналиш	Индикаторлар	Қисқача изох
Молиявий кўрсаткичлар	Соф фойда, дивиденд микдори, рентабеллик	Компаниянинг молиявий барқарорлиги ва инвестициявий жозибадорлигини акс эттиради
Номолиявий кўрсаткичлар	Инновация даражаси, ходимлар қониқиши, мижозлар ишончи	Корхонанинг ички муҳити ва бозордаги барқарорлигига таъсир кўрсатади
Ижтимоий кўрсаткичлар	Жамоатчилик билан муносабатлар, ижтимоий лойиҳаларда иштирок	Корпорациянинг жамият олдидаги масъулиятини кўрсатади
Экологик кўрсаткичлар	Ресурс тежамкорлиги, чиқиндиларни қайта ишлаш, “яшил” технологиялар	Барқарор ривожланиш стратегиялари билан уйғунликни таъминлайди

Бу жадвал корпоратив бошқарувни баҳолашда қўлланиладиган асосий индикаторларни (молиявий ва номолиявий) тизимлаштириб кўрсатади. Унда молиявий кўрсаткичлар корхонанинг иқтисодий самарадорлигини ифода этса, номолиявий кўрсаткичлар — ижтимоий масъулият, экологик барқарорлик ва корпоратив маданият каби омилларни қамраб олади. Жадвалнинг мақсади — индикаторларни уйғунлаштириш орқали бошқарув самарадорлигини холис баҳолаш имкониятини яратиш.

2-Жадвал.

КРІ тизимида қўлланиладиган молиявий ва номолиявий кўрсаткичлар

Тоифа	КРІ кўрсаткичлари	Ўлчаш мезонлари
Молиявий	ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity), акциялар қиймати	Фоиз, молиявий ҳисобот маълумотлари

Номолиявий	Ходимлар қониқиши, инновация даражаси, мижозлар лояллиги	Сўровнома, индекс ва рейтинглар асосида
Ижтимоий	ESG индикаторлари, корпоратив ижтимоий масъулият	Хисоботлар ва халқаро стандартлар асосида
Экологик	Карбон изи, энергия тежамкорлиги	Экологик ҳисоботлар ва халқаро сертификатлар

Бу жадвалда корпоратив бошқарувда қўлланиладиган KPI турлари классификация қилинган. Молиявий KPIлар асосан иқтисодий кўрсаткичларга эътибор қаратар экан, номолиявий KPIлар инсон капитали, мижозлар қониқиши ва инновацион ривожланиш каби йўналишларни қамраб олади. Жадвал орқали кўриниб турибдики, KPI тизимини тўғри шакллантириш компаниянинг стратегик мақсадларига эришишда муҳим аҳамият касб этади.

3-Жадвал.

Корпоратив бошқарувда KPI тизимини такомиллаштириш йўналишлари

Йўналиш	Таклиф ислохотлар	этилган	Кутилган самара
Индикаторларни уйғунлаштириш	Молиявий ва номолиявий кўрсаткичларни биргаликда қўллаш		Холис ва комплекс баҳолаш имконияти
ESG стандартлари	Экологик ва ижтимоий кўрсаткичларни KPI тизимига киритиш		Барқарор ривожланиш стратегияларига уйғунлик
Инновацион моделлар	Рақамли технологиялар ва real-time KPI мониторинги		Қарор қабул қилишда тезкорлик ва самарадорлик
Миллий интеграция	KPI тизимини миллий қонунчилик ва ҳисобот стандартларига уйғунлаштириш		Миллий корпоратив бошқарув тизимини ривожлантириш
Халқаро тажриба	OECD, IFC, стандартларини қилиш	EU жорий	Хорижий инвестицияларни жалб этиш имконияти

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Жадвалда халқаро тажрибада энг кўп қўлланиладиган KPI йўналишлари келтирилган: иқтисодий самарадорлик, ESG (Environmental, Social, Governance) талаблари, инновация ва рақобатбардошлик, ходимлар самарадорлиги ва стратегик ривожланиш. Бу KPI йўналишлари миллий корпоратив бошқарув

амалиётига мослаштирилиши орқали компанияларнинг инвестициявий жозибadorлиги ва барқарор ривожланиши таъминланиши мумкин.

Олиб борилган таҳлиллар шуни кўрсатадики, корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолашда индикаторлар ва KPI тизими муҳим назарий ва амалий аҳамиятга эга. Корхонанинг молиявий кўрсаткичлари унинг иқтисодий барқарорлиги ва инвестициявий жозибadorлигини ифода этса, номолиявий кўрсаткичлар — корпоратив маданият, ижтимоий масъулият ва инновацион ривожланиш каби омилларни қамраб олиб, узок муддатли барқарор ривожланишни таъминлайди.

Халқаро корпоратив бошқарув стандартлари тажрибаси шуни кўрсатадики, KPI тизимини ESG талаблари билан уйғунлаштириш орқали компаниялар нафақат иқтисодий, балки ижтимоий ва экологик самарадорликка ҳам эришишлари мумкин. Миллий корпоратив бошқарув амалиётида эса индикаторлар тизимини такомиллаштириш учун замонавий инновацион ёндашувлардан кенг фойдаланиш зарур.

Корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолаш учун индикаторлар ва KPI тизимини такомиллаштириш учун тавсиялар:

Индикаторлар тизимини уйғунлаштириш – молиявий ва номолиявий кўрсаткичларни биргаликда баҳолаш орқали самарадорлик ҳақида комплекс хулоса чиқариш.

Инновацион KPI моделларини жорий этиш – рақамли технологиялар, Big Data таҳлиллари ва автоматлаштирилган баҳолаш тизимлари асосида корпоратив самарадорликни аниқ баҳолаш.

Халқаро стандартларни мослаштириш – ESG ва OECD каби халқаро стандартларни миллий корпоратив бошқарув тизимига интеграция қилиш.

Ташкилий салоҳиятни ривожлантириш – корпоратив маданият, ходимлар малакаси ва лидерлик салоҳиятини KPI тизимига киритиш.

Инвестициявий жозибadorликни ошириш – холис ва шаффоф KPI баҳолаш натижалари асосида акциядорлар ва инвесторлар ишончини кучайтириш.[4]

Корпоратив бошқарув самарадорлигини баҳолаш учун индикаторлар ва KPI тизимини такомиллаштириш замонавий иқтисодий шароитда компанияларнинг узок муддатли барқарор ривожланиши ва инвестициявий жозибadorлигини таъминлашда муҳим аҳамият касб этади. Молиявий ва номолиявий индикаторларни уйғунлаштириш, ESG стандартларини жорий этиш, инновацион KPI моделларини татбиқ қилиш ва халқаро тажрибадан самарали фойдаланиш орқали миллий корпоратив бошқарув тизими самарадорлигини оширишга хизмат қилади. [5]

Фойдаланилган адабиётлар

1. Kocmanova A., Simberova I. Modelling of corporate governance performance indicators //Engineering Economics. – 2012. – T. 23. – №. 5. – C. 485-495.
2. Simberova I., Kocmanova A., Nemecek P. Corporate governance performance measurement–Key performance indicators //Economics and Management. – 2012. – T. 17. – №. 4. – C. 1585-1593.
3. do Rosário Bernardo, Maria. "Performance indicators for enhancing governance of projects." Procedia-Social and Behavioral Sciences 119 (2014): 55-64.
4. Bini, Laura, et al. "Corporate governance quality and non-financial KPI disclosure comparability: UK evidence." Journal of Management and Governance 27.1 (2023): 43-74.
5. Kasasbeh, Feras Izzat Oqlah. "Impact of corporate governance on the effectiveness of accounting information system in Jordanian industrial companies." International Business Research 10.10 (2017): 1-9.
6. Nematillayevich L. I. et al. NORASMIY BANDLIKNING MEHNAT BOZORIDAGI O ‘RNI VA IJTIMOIIY XAVFLARI //Latin American journal of education. – 2025. – T. 5. – №. 6. – C. 124-132.
7. Nematillayevich L. I. et al. NORASMIY ISH O ‘RINLARINING MAKROIQTISODIY KO ‘RSATKICHLARGA TA’SIRI //IMRAS. – 2025. – T. 8. – №. 11. – C. 75-81.
8. Nematillayevich L. I. et al. STATE PROGRAMS AND PROSPECTIVE STRATEGY FOR PROMOTING EMPLOYMENT THROUGH THE REDUCTION OF INFORMAL JOBS IN THE LABOR MARKET //INTELLECTUAL EDUCATION TECHNOLOGICAL SOLUTIONS AND INNOVATIVE DIGITAL TOOLS. – 2025. – T. 4. – №. 38. – C. 373-377.
9. Nematillayevich L. I. et al. INTERNATIONAL LEGAL NORMS FOR PROMOTING EMPLOYMENT THROUGH THE REDUCTION OF INFORMAL JOBS IN THE LABOR MARKET //SCIENTIFIC APPROACH TO THE MODERN EDUCATION SYSTEM. – 2025. – T. 4. – №. 37. – C. 144-146.
10. Nematillayevich L. I. et al. MEHNAT BOZORIDA NORASMIY ISH O ‘RINLARINI KAMAYTIRISH HISOBIGA BANDLIKKA KO ‘MAKLASHISHNING XALQARO-HUQUQIY NORMALARI. – 2025.
11. Nematillayevich L. I. ISHLAB CHIQRISHNI GORIZONTAL DIVERSIFIKATSIYA QILISHNING NAZARIY VA AMALIY YONDASHUVLARI //MATERIALLARI TO ‘PLAMI. – 2025. – C. 73.
12. Nematillayevich L. I. et al. NORASMIY IQTISODIYOTDAN RASMIY IQTISODIYOTGA O'TISH: QIYINCHILIKLAR VA IMKONIYATLAR. – 2025.
13. Nematillayevich L. I. et al. TRANSITION FROM THE INFORMAL ECONOMY TO THE FORMAL ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. – 2025.

14. Ne'matillaevich L. I. et al. MEHNAT BOZORIDA NORASMIY ISH O'RINLARINI KAMAYTIRISH HISOBIGA BANDLIKKA KO'MAKLASHISH YO'LLARI //AMERICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT. – 2024. – T. 2. – №. 4. – C. 21-26.
15. Izzatulla L. CHARACTERISTICS OF HIGHER EDUCATION SERVICE PROVIDING ORGANIZATIONS //ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING & MANAGEMENT REVIEW ISSN: 2319-2836 Impact Factor: 8.071. – 2023. – T. 12. – №. 01. – C. 21-28.
16. Izzatulla L. PROVIDING EFFECTIVE ACTIVITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN IN THE EDUCATIONAL SERVICES MARKET, DEVELOPING A DEVELOPMENT STRATEGY //INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN COMMERCE, IT, ENGINEERING AND SOCIAL SCIENCES ISSN: 2349-7793 Impact Factor: 6.876. – 2023. – T. 17. – №. 01. – C. 9-14.
17. Levakov I. THE ROLE AND PLACE OF SERVICE SECTORS IN THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION //СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ИННОВАЦИИ. – 2023. – С. 130-132.
18. Nematillaevich L. I. Main characteristics, theoretical issues of effective management strategies in higher education //INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE & INTERDISCIPLINARY RESEARCH ISSN: 2277-3630 Impact factor: 8.036. – 2022. – T. 11. – C. 97-101.
19. Nematillaevich L. I. Conceptual Foundations Of Effective Management In Higher Education Organizations //INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE & INTERDISCIPLINARY RESEARCH ISSN: 2277-3630 Impact factor: 8.036. – 2022. – T. 11. – C. 90-96.
20. Nematillaevich L. I. IMPROVING THE MECHANISMS FOR DEVELOPING EFFECTIVE MANAGEMENT STRATEGIES IN HIGHER EDUCATION //INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE & INTERDISCIPLINARY RESEARCH ISSN: 2277-3630 Impact factor: 8.036. – 2022. – T. 11. – №. 08. – C. 1-8.