

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»  
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор  
по УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.13**

Управление издательской деятельностью

Учебный план: 2026-2027 38.03.02 ВШПМ Мен в медиабиз и полигр ОЗО №1-2-56.plx

Кафедра:

**2**

Полиграфического оборудования и управления

Направление подготовки:  
(специальность)

38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки:  
(специализация)

Менеджмент в медиабизнесе и полиграфии

Уровень образования:

бакалавриат

Форма обучения:

очно-заочная

### План учебного процесса

| Семестр<br>(курс для ЗАО) |     | Контактная работа обучающихся |                   | Сам.<br>работа | Контроль,<br>час. | Трудоёмкость,<br>ЗЕТ | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|---------------------------|-----|-------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------|
|                           |     | Лекции                        | Практ.<br>занятия |                |                   |                      |                                      |
| 8                         | УП  | 17                            | 17                | 73,75          | 0,25              | 3                    | Зачет                                |
|                           | РПД | 17                            | 17                | 73,75          | 0,25              | 3                    |                                      |
| Итого                     | УП  | 17                            | 17                | 73,75          | 0,25              | 3                    |                                      |
|                           | РПД | 17                            | 17                | 73,75          | 0,25              | 3                    |                                      |

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Мелешкина И.М.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой полиграфического  
оборудования и управления

\_\_\_\_\_

Тараненко Елена Юрьевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Тараненко Елена Юрьевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области теории и практики управления издательской деятельностью.

**1.2 Задачи дисциплины:**

- Научиться осознанно использовать функции управления применительно к стратегическому менеджменту в издательстве;
- Уметь прогнозировать изменения состояния дел в организации отрасли книгоиздания под влиянием тех или иных управленческих воздействий или изменения тех или иных факторов внешней или внутренней среды;
- Быть способным осуществлять контроль деятельности в системе управления организацией издательского дела.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

- Основы проектной деятельности
- Организационное поведение
- Экономика предприятия
- Методы принятия управленческих решений

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

| ПК-1: Способен организовывать работу структурного подразделения                                                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Знать:</b> - теории и методики выработки эффективных управленческих решений в процессе менеджмента в организациях издательской сферы                         |  |
| <b>Уметь:</b> - организовывать и контролировать работу отделов по реализации издательской продукции                                                             |  |
| <b>Владеть:</b> – навыками выбора, оценки и практического применения методов выработки эффективных управленческих решений на всех этапах издательского процесса |  |

### РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Семестр<br>(курс для<br>ЗАО) | Контактная<br>работа |               | СР<br>(часы) | Инновац.<br>формы<br>занятий | Форма<br>текущего<br>контроля |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|---------------|--------------|------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              | Лек.<br>(часы)       | Пр.<br>(часы) |              |                              |                               |
| Раздел 1. Общая теория управления                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 8                            |                      |               |              |                              | О                             |
| Тема 1. Тема 1. Управление как система научных знаний и область практической деятельности. Понятие, цели и задачи менеджмента. Понятие «управление» и «менеджмент». Менеджмент как наука и область практической деятельности. Роль менеджера в управлении организациями издательского дела. Уровни управления. Эволюция теории управления. Основные концепции менеджмента. Современные подходы к управлению организациями: процессный, системный и ситуационный. Практическое занятие: Роль управления в издательском бизнесе.            |                              | 3                    | 2             | 11           | ГД                           |                               |
| Тема 2. Характеристика внешней среды функционирования организаций издательского дела в России. Понятие внешней среды и ее компоненты. Виды внешней среды: среда прямого и косвенного воздействия. Компоненты внутренней среды. Влияние внешней среды на внутреннюю среду организации. Анализ организационной среды организации издательского дела и его роль в повышении эффективности управления. Практическое занятие: Характеристика внешней среды функционирования организаций издательского дела в России и перспективы ее развития. |                              | 3                    | 3             | 11           |                              |                               |
| Раздел 2. Сущность и содержание основных функций управления в издательской деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                      |               |              |                              | О                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |   |   |      |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|---|------|----|----|
| Тема 3. Планирование издательской деятельности. Функции управления и их общая характеристика. Понятие и принципы планирования. Виды планов. Этапы разработки стратегии организации: формулирование миссии и целей организации, анализ внешней среды, выявление сильных и слабых сторон организации, анализ стратегических альтернатив, выбор, реализация и оценка стратегии. Тактическое планирование. Оперативное планирование. Место и роль бизнес-плана в системе планирования. Структура и содержание бизнес-плана. Практическое занятие: Планирование в издательской деятельности.                                                                         |  | 2 | 3 | 11   | ИЛ |    |
| Тема 4. Организация издательских процессов и мотивация персонала. Понятие организации как структуры и организации как процесса. Классификация организационных структур. Элементы проектирования организаций. Сущность мотивации и содержание основных терминов. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Внутренние и внешние факторы мотивации. Материальные инструменты мотивации (финансовые виды мотивации) и нематериальные (нефинансовые) инструменты мотивации. Категории мотивации: мотив и стимул. Объединение мотивации со стимулами. Практическое занятие: Организация издательских процессов и мотивация персонала в издательском бизнесе. |  | 2 | 2 | 8,75 |    |    |
| Тема 5. Координация и контроль как функции управления организацией издательского дела. Понятие и виды координации. Сущность контроля и его необходимость в управлении организацией. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Контроль в организациях издательского дела. Практическое занятие: Виды управленческого контроля.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | 2 | 2 | 11   |    |    |
| Раздел 3. Особенности принятия управленческих решений в организациях издательской деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |   |   |      |    | ДС |
| Тема 6. Принятие управленческих решений. Понятие и характеристика управленческого решения. Этапы принятия управленческого решения. Методы принятия управленческих решений. Роль и значение информации в разработке и реализации управленческих решений. Технология разработки управленческого решения. Практическое занятие: Методы принятия управленческих решений.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | 2 | 2 | 11   | РИ |    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |       |    |       |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------|----|-------|--|--|
| Тема 7. Влияние личности менеджера на эффективность принятия управленческих решений. Лидерство и власть в менеджменте. Конфликтология и ее роль в управлении организацией. Виды эффективности управленческих решений. Практическое занятие: Оценка эффективности управленческих решений. |  | 3     | 3  | 10    |  |  |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО)                                                                                                                                                                                                                                                      |  | 17    | 17 | 73,75 |  |  |
| Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)                                                                                                                                                                                                                                          |  | 0,25  |    |       |  |  |
| <b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>                                                                                                                                                                                                                                        |  | 34,25 |    | 73,75 |  |  |

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Наименование оценочного средства                                                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Называет методы принятия управленческих решений и современные технологии управления структурным подразделением предприятия издательской деятельности.</li> <li>- Осуществляет анализ состояния дел в организации отрасли книгоиздания под влиянием факторов внешней или внутренней среды.</li> <li>- Обосновывает выбор и эффективность принятого решения в отношении структурного подразделения предприятия издательской деятельности.</li> </ul> | <p>Вопросы для устного собеседования</p> <p>Практико-ориентированные задания</p> <p>Практико-ориентированные задания</p> |

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

| Шкала оценивания | Критерии оценивания сформированности компетенций                                                                                                                          |                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                  | Устное собеседование                                                                                                                                                      | Письменная работа |
| Зачтено          | Выставляется студенту, показавшему всесторонние и глубокие знания, либо давшему недостаточно четкие ответы на вопросы, либо допускающему неточности в ответах на вопросы. |                   |
| Не зачтено       | Выставляется студенту, допускающему принципиальные ошибки или вовсе не ответившему на поставленные вопросы.                                                               |                   |

##### 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

##### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

| № п/п     | Формулировки вопросов                                                                     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Семестр 8 |                                                                                           |
| 1         | Понятие, цели и задачи управления.                                                        |
| 2         | Роль менеджера в управлении организациями издательского дела.                             |
| 3         | Виды внешней среды: среда прямого и косвенного воздействия.                               |
| 4         | Перспективы развития внешней среды функционирования организаций издательского дела.       |
| 5         | Этапы разработки стратегии организации: формулирование миссии и целей организации         |
| 6         | Функции управления и их общая характеристика.                                             |
| 7         | Понятие организации как структуры и организации как процесса.                             |
| 8         | Классификация организационных структур.                                                   |
| 9         | Содержательные и процессуальные теории мотивации. Внутренние и внешние факторы мотивации. |
| 10        | Категории мотивации: мотив и стимул.                                                      |
| 11        | Сущность контроля и его необходимость в управлении организацией.                          |
| 12        | Контроль в организациях издательского дела.                                               |

|    |                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | Этапы принятия управленческого решения.                                                        |
| 14 | Методы разработки управленческих решений и их использование в организациях издательского дела. |
| 15 | Роль и значение информации в разработке и реализации управленческих решений.                   |
| 16 | Влияние личности менеджера на процесс принятия управленческих решений.                         |
| 17 | Разработка решений в условиях конфликта.                                                       |

## 5.2.2 Типовые тестовые задания

## 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы) находятся в Приложении к данной РПД

## 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная ☒ Письменная ☐ Компьютерное тестирование ☐ Иная ☐

### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Зачет предполагает подготовку ответов на два теоретических вопроса и решение одного практического задания. При проведении зачета время, отводимое на подготовку к ответу, составляет не более 40 мин.

Сообщение результатов обучающемуся производится непосредственно после устного ответа.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

| Автор                                          | Заглавие                     | Издательство                                     | Год издания | Ссылка                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6.1.1 Основная учебная литература</b>       |                              |                                                  |             |                                                                                                                                     |
| Дорофеева, Л. И.                               | Менеджмент                   | Москва: Ай Пи Ар Медиа                           | 2021        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/110571.html">http://www.iprbookshop.ru/110571.html</a>                                           |
| Мелешкина И. М.                                | Экономика издательского дела | Санкт-Петербург: СПбГУПТД                        | 2020        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=20199355">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=20199355</a>   |
| Джон П                                         | Основы издательского дела    | Москва: Национальный Открытый Университет ИНТУИТ | 2024        | <a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=394307">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=394307</a> |
| <b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b> |                              |                                                  |             |                                                                                                                                     |
| Дроботун Н.В., Косарева А. Н.                  | Менеджмент                   | Санкт-Петербург: СПбГУПТД                        | 2023        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202397">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202397</a>       |
| Шамис, В. А., Левкин, Г. Г.                    | Менеджмент                   | Москва: Ай Пи Ар Медиа                           | 2023        | <a href="https://www.iprbookshop.ru/124748.html">https://www.iprbookshop.ru/124748.html</a>                                         |

### 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

База открытых данных Минтруда России [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/opendata/>.

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс].

URL: <http://ecsocman.hse.ru/>.

Базы данных информационного портала Restko.ru (Информационные системы рынка рекламы, маркетинга, PR – Базы рынка рекламы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.restko.ru/>.

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

Электронная библиотека СПбГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://www.publish.sutd.ru/>.

Информационно-правовой портал ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/>.

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows

СПС КонсультантПлюс

### 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

| Аудитория            | Оснащение                                                     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Лекционная аудитория | Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска |
| Учебная аудитория    | Специализированная мебель, доска                              |

## Приложение

рабочей программы дисциплины Управление издательской деятельностью

наименование дисциплины

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

наименование ОП (профиля): Менеджмент в медиабизнесе и полиграфии

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

| № п/п | Условия типовых практико-ориентированных заданий (задач, кейсов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |                    |        |                           |        |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------|--------|---------------------------|--------|---------------------------|--|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-----|------|
| 1     | <p>Разработайте систему финансовых планов издательско-полиграфического холдинга по следующим исходным данным.</p> <p>Бухгалтерский баланс организации на последнюю дату отчетного периода представлен следующими разделами (тыс. руб.):</p> <p>Актив - внеоборотные активы – 10 600, оборотные активы – 14 400, в т.ч. денежные средства – 1 200;</p> <p>Пассив - Собственный капитал и резервы – 15 500, в т.ч. уставный капитал – 3 500, накопленная прибыль – 12 000, долгосрочные обязательства – 2 000, краткосрочные – 7 500, в т.ч. кредиты банка – 3 000.</p> <p>Составьте прогнозный баланс и определите планируемую величину валюты баланса при следующих условиях:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1) планируемая прибыль за год – 2500;</li><li>2) 50% прибыли планируется направить на пополнение оборотных средств и 50% - на развитие производственной базы;</li><li>3) план технического развития предусматривает увеличение производственных мощностей на 4 000, в т.ч. 1 250 — за счет собственной прибыли; остальное – за счет долгосрочного банковского кредита;</li></ul> <p>планируется увеличение объемов продаж на 30% (14 400 x 30%), на 1 250 – за счет собственных источников, 3 070 – потребность в кредитах на пополнение оборотного капитала.</p> |        |                    |        |                           |        |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |
| 2     | <p>Крупным издательством разработана система стимулирования персонала, включающая следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1) заработная плата выше, чем в среднем по отрасли; премии по результатам работы за год, премии за выслугу лет, премии к юбилеям сотрудников; организация повышения квалификации в ведущих отечественных и зарубежных издательствах; компенсация на питание и сотовую связь; выдача беспроцентных займов штатным сотрудника.</li><li>2) организация корпоративных мероприятий, походов в театр, поздравлений ко дню рождения за счет компании.</li></ul> <p>Охарактеризуйте представленные мотивационные механизмы.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |                    |        |                           |        |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |
| 3     | <p>Оцените конкурентоспособность издательства «Книга» по результатам работы за предшествующий год, определив эффективность использования экономических ресурсов издательством на основе оценки его операционной эффективности и стратегического позиционирования. Исходные данные по исследуемому издательству и его основному конкуренту - ООО «Знание», источниками которых выступила бухгалтерская отчетность хозяйствующих субъектов, а именно — форма 2 «Отчет о финансовых результатах» — представлены в таблице.</p> <table><tr><th rowspan="2">Год</th><th colspan="2">Выручка, тыс. руб.</th><th colspan="2">Затраты, тыс. руб.</th><th colspan="2">Чистая прибыль, тыс. руб.</th></tr><tr><th>Книга</th><th>Знание</th><th>Книга</th><th>Знание</th><th>Книга</th><th>Знание</th></tr><tr><td>2015</td><td>16916</td><td>17090</td><td>15625</td><td>14090</td><td>1291</td><td>3000</td></tr><tr><td>2016</td><td>16216</td><td>18700</td><td>15560</td><td>16260</td><td>656</td><td>2440</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                   | Год    | Выручка, тыс. руб. |        | Затраты, тыс. руб.        |        | Чистая прибыль, тыс. руб. |  | Книга | Знание | Книга | Знание | Книга | Знание | 2015 | 16916 | 17090 | 15625 | 14090 | 1291 | 3000 | 2016 | 16216 | 18700 | 15560 | 16260 | 656 | 2440 |
| Год   | Выручка, тыс. руб.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        | Затраты, тыс. руб. |        | Чистая прибыль, тыс. руб. |        |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |
|       | Книга                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Знание | Книга              | Знание | Книга                     | Знание |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |
| 2015  | 16916                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 17090  | 15625              | 14090  | 1291                      | 3000   |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |
| 2016  | 16216                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 18700  | 15560              | 16260  | 656                       | 2440   |                           |  |       |        |       |        |       |        |      |       |       |       |       |      |      |      |       |       |       |       |     |      |