

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
Экономики и управления организациями
Ю.И. Трещевский

12.05.2022

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.07.02 Производственный консалтинг

1. Код и наименование направления подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
 2. Профиль подготовки: Менеджмент организаций
 3. Квалификация выпускника: бакалавр
 4. Форма обучения: очная
 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономики и управления организациями
 6. Составители программы: д.э.н., проф. кафедры Экономики и управления организациями Алешникова В.И.
 7. Рекомендована: Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от 21.04.2022 г., протокол №4
 8. Учебный год: 2025/2026 Семестр: 8

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, необходимых для эффективного использования услуг профессиональных консультантов организациями РФ в области управления производственной (операционной) деятельностью, тактического и стратегического планирования.

Задачи учебной дисциплины:

в результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:

- знать возможности и ограничения производственного консалтинга в проектах по разработке тактических и стратегических планов; выполнению производственной программы; мониторингу складских операций.

- знать методы оценки эффективности производственного консалтинга в проектах по разработке тактических и стратегических планов, анализа выполнения производственной программы; выполнению производственной программы; мониторингу складских операций.

- уметь разрабатывать проекты распорядительных, организационных и информационно-справочных документов, анализировать технические задания на управлческое консультирование, консультационные предложения, проекты договоров на консультационное обслуживание по управлению производственной (операционной) деятельностью;

- владеть навыками: командной работы, принятия управлческих решений, управления проектом, разрешения конфликтных ситуаций, организации клиент-консультантского взаимодействия в консалтинговых проектах по совершенствованию управления производственной (операционной) деятельностью.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Производственный консалтинг» входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1, к которой относится дисциплина

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-6	Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК – 6.1	Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	знать: основы производственного менеджмента; основы оперативного и стратегического планирования, основы теории управления изменениями уметь: формулировать и обосновывать тактические и стратегические задачи в части производственного менеджмента владеть (иметь навык(и)): навыками планирования тактических и стратегических задач в части производственного менеджмента;
		ПК-6.4	Анализирует выполнение производственной программы, осуществляет	знать: методы анализа выполнения производственной программы компании, мониторинга складских операций уметь: разрабатывать, анализировать и

			мониторинг складских операций в соответствии установленным графиком	с	оформлять технические задания на решение производственных и складских проблем; предложения консалтинговых фирм; проекты договоров на консультационное обслуживание
					владеть (иметь навык(и)): навыками оформления результатов анализа выполнения производственной программы компании, мониторинга складских операций, разработки документации в консалтинговых проектах; навыками организации командного взаимодействия

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 4/144.

Форма промежуточной аттестации - Экзамен

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Всего	По семестрам	
		8 семестр	
Аудиторные занятия	54		54
в том числе:	лекции	22	22
	практические	32	32
	лабораторные	0	0
Самостоятельная работа	54		54
в том числе: курсовая работа (проект)	0		0
Форма промежуточной аттестации (экзамен — час.)	36		36
Итого:	144		144

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
1. Лекции			
1.1	Сущность и содержание консультационной деятельности	Сущность и содержание консультационной деятельности. Виды деловых и консультационных услуг. История консалтинга. Состояние развития консалтинга в России и за рубежом	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.2	Профессиональные консультанты: виды, требования	Виды консультантов: дженералисты и специалисты; внешние и внутренние; индивидуальные. Требования к личным и профессиональным компетенциям консультантов. Причины основания для обращения к консультантам	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.3.	Формы организации консультационной деятельности	Виды и типы консультационных организаций. Формы организации внешнего и внутреннего консультирования. Цели, назначение, виды ассоциаций консультантов	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	Основные этапы в процедуре поиска и выбора консультационной фирмы. Методы поиска и выбора консалтинговых фирм, источники информации. Критерии выбора консультационной фирмы. Методы ценообразования и формы оплаты труда	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/

		консультантов.	
1.5	Техническое задание и консультационное предложение	Содержание и назначение технического задания для консультантов. Содержание и назначение консультационного предложения	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.6	Контракт на оказание консультационных услуг	Виды, формы, содержание консультационных контрактов. Этапы, стадии, процедуры консультационного процесса. Организация выполнения работ	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.7	Организация совместной работы клиентной организации и консультационной фирмы	Принципы консультирования. Кодексы этики и профессиональной практики консультантов	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.8	Методы производственного консалтинга	Приемы, техники, методы, технологии, концепции консалтинга. Цели, принципы, назначения, выгоды от формирования методов производственного консалтинга	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/
1.9	Качество и результативность производственного консалтинга	Факторы, влияющие на качество консультационных услуг. Уровни качества консультационных услуг по ФЕАКО. Направления оценки результатов производственного консалтинга. Система измерителей и оценок эффективности производственного консалтинга в клиентной организации и консалтинговой фирме	работа на образовательном портале «Электронный университет ВГУ» https://edu.vsu.ru/

2. Практические занятия

2.1	Сущность и содержание консультационной деятельности	Изучение истории консалтинга, обзоры зарубежных и российского рынка консалтинговых услуг	
2.2	Профессиональные консультанты: виды, требования	Разработка системы критерииев и показателей профессионализма и опыта консультантов	
2.3	Формы организации консультационной деятельности	Изучение форм организации внешнего и внутреннего консультирования, определение критериев выбора формы	
2.4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	Анализ сайтов консалтинговых фирм	
2.5	Техническое задание и консультационное предложение	Групповая работа по разработке технического задания и консультационного предложения	
2.6	Контракт на оказание консультационных услуг	Групповая работа по разработке по разработке проекта договора на консалтинговое обслуживание	
2.7	Организация совместной работы клиентной организации и консультационной фирмы	Разработка плана реализации договора на консалтинговое обслуживание, распределение обязанностей по проекту	
2.8	Методы производственного консалтинга	Определение методов работы по решению проблем клиентной организации	
2.9	Качество и результативность производственного консалтинга	Разработка критериев, количественных и качественных показателей результативности работы консультантов	

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность и содержание консультационной деятельности	2	2		6	10
2	Профессиональные консультанты: виды, требования	2	4		6	12
3	Формы организации консультационной деятельности	2	4		6	12
4	Процедура выбора консультационной фирмы, консультанта	4	4		6	14
5	Техническое задание и консультационное предложение	4	4		6	14
6	Контракт на оказание консультационных услуг	2	4		6	12
7	Организация совместной работы клиентной организации и консультационной фирмы	2	4		6	12
8	Методы управленческого консультирования	2	4		6	12
9	Качество и результивативность управленческого консультирования	2	2		6	10
Итого:		22	32		54	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий. Основное внимание в самостоятельной работе студентам необходимо уделить изучению и разработке документов для организации клиент-консультантских отношений: техническое задание, предложение консультантов, договор на консультационное обслуживание. Тестирование в течение семестра освоения дисциплины, а также задания текущей аттестации включают разобранные на практических занятиях практические задания с возможными надстройками, разобранными в рамках теоретических занятий.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-105325-6. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1062656
2	Чуланова, О. Л. Основы управленческого консультирования : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 302 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d22fe5e67c9e5.10749603 . - ISBN 978-5-16-014885-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1009600

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник

3	Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учеб. пособие / М.М. Соколова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-005150-5. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.com/catalog/product/1037313
---	--

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
4	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle. — (https://edu.vsu.ru).
5	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online". - (http://biblioclub.ru).
6	Электронно-библиотечная система "Лань". - (www.e.lanbook.com)
7	Единое окно доступа к образовательным ресурсам. — (http://window.edu.ru/)
8	Сайт национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) // http://www.cmcrussia.ru/
9	Сайты консалтинговых фирм

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey&Company: стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм ; ред. О. Нижельская ; пер. с англ. А. Лисовского. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 279 с. - ISBN 978-5-9614-5546-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468240
2	Сударьянто, Я. П. Международный рынок консалтинговых услуг в России / Сударьянто Я.П. - Москва :Дашков и К, 2018. - 240 с.: ISBN 978-5-394-02193-0. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/430417

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины проводятся лекции, практические занятия, выполняются групповые практико-ориентированные задания, рефераты (доклады). Проверка групповых практико-ориентированных заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, микрофон. программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1. .	Разделы 1 - 9	ПК - 6 Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК – 6.1 Устанавливает задачи тактического и стратегического планирования	Контрольная работа
			ПК – 6.4 Анализирует выполнение производственной программы, осуществляет мониторинг	Практико-ориентированное задание

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
			складских операций в соответствии с установленным графиком	
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Перечень вопросов Практическое задание

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольная работа, практико-ориентированные групповые задания, защита рефератов.

Задание для контрольной работы

1.Какую форму оплаты труда консультантов целесообразно применить в случае решения консультантами проблемы снижения материальных затрат?

1 балл

2.Какая модель организации клиент-консультантских отношений наиболее целесообразна при консультировании по выбору организационно-правовой формы клиентной организации?

1 балл

3.Сформулируйте основные цели/назначение предконтрактной стадии процесса консультирования

2 балла

4.Перечислите основные отличия внутреннего консультанта от работника с аналогичной специализацией в той же организации?

2 балла

5.Предложите систему показателей оценки деятельности службы внутренних консультантов как центра обслуживания

2 балла

Критерии оценки:

Отлично –8 баллов

Хорошо –7-6 баллов

Удовлетворительно –5 баллов

Неудовлетворительно – 4 и менее баллов

Практико-ориентированное групповое задание (проект)

Разработать техническое задание (ТЗ) для консультантов по решению производственной проблемы компании

- выбрать компанию-клиента
- сформулировать возможную производственную проблему
- изучить стандартную структуру ТЗ
- разработать вариант ТЗ

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется группе, если структура работы соответствует установленным преподавателем требованиям, студенты демонстрируют увереные навыки формулирования логических выводов, разработки документов и публичной защиты задания, подготовлена презентация выполненного задания;

- оценка «хорошо» выставляется группе, если студенты незначительно отклоняются от установленных преподавателем требований; подготовили презентацию задания; есть замечания по формулировке логических выводов, публичной защите;

- оценка «удовлетворительно» выставляется группе, если студенты демонстрируют слабые навыки формулирования логические выводов, разработки документов и публичной защиты отчета, имеются отклонения от установленных преподавателем требований; не подготовили презентацию задания;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется группе, если у студентов отсутствуют знания базовых терминов и показателей, используемых в управлеченческом консультировании, не выполнены условия задания, отсутствуют навыки разработки документов и публичной защиты отчета, не подготовили презентацию задания.

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме экзамена, практического задания для проведения экзамена.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме экзамена

1. Переменная и фиксированные формы оплаты труда консультантов: достоинства, недостатки условия применения
2. Фонды методов производственного консалтинга: понятие, назначение, правила формирования
3. Формы оплаты труда консультантов в виде процента от стоимости объекта консультирования и от результата консультирования: достоинства, недостатки условия применения
4. Объекты и субъекты оценки результативности производственного консалтинга
5. Комбинированная форма оплаты труда консультантов: достоинства, недостатки условия применения
6. Качество консультационных услуг и факторы его определяющие
7. Принципы ценообразования на консультационные услуги
8. Критерии и показатели оценки результатов производственного консалтинга
9. Факторы, определяющие выбор формы оплаты труда консультантов
10. Роль клиентной организации в консультационном проекте
11. Цели, назначение, функции ассоциаций консультантов
12. Оценка консультационных предложений
13. Характеристика основных источников информации о консультационных фирмах (консультантах), их достоинства, недостатки
14. Характеристика методического аппарата производственного консалтинга. Практическое значение классификации методов производственного консалтинга.
15. Сравнительная характеристика экспертной и процессной моделей консультирования, их достоинства, недостатки условия применения
16. Основные критерии и показатели выбора консультационной фирмы (консультантов)
17. Сравнительная характеристика проектной и процессной моделей консультирования, их достоинства, недостатки условия применения
18. Основные причины создания служб внутренних консультантов/ введения должности внутреннего консультанта
19. Деловые услуги, консультационные услуги, управлеченческое консультирование, производственный консалтинг: понятие, основные характеристики, содержание
20. Особенности основных моделей (форм организации) служб внутренних консультантов
21. Особенности нормативно-правовой регламентации различных видов деловых услуг
22. Роль внутренних консультантов при заключении договора клиентной организации с внешними консультантами
23. Основные характеристики профессии «консультант»
24. Основные отличия внутреннего консультанта от работника с аналогичной специализацией в той же организации
25. Внутренние консультанты и принципы организации их деятельности

26. Национальные и региональные ассоциации консультантов в России: цели, назначение, функции
27. Понятие внешних и внутренних консультантов, консультантов-специалистов и дженералистов. Практическое значение классификации типов консультантов
28. Цели различных этапов консультационного процесса
29. Причины и основания обращения клиентов к консультантам
30. Техническое задание: понятие, структура, содержание, значение для клиента и консультанта
31. Оценка готовности клиентной организации к работе с консультантами
32. Предварительный и окончательный список потенциальных консультационных фирм (консультантов) в процедуре поиска и выбора консультантов: понятие, правила и критерии формирования
33. Формы организации внешнего консультирования в России и за рубежом
34. Процедура рейтинговой оценки консультационных фирм/консультантов
35. Формы организации внутреннего консультирования в России и за рубежом
36. Организация контроля в консультационном проекте
37. Система показателей оценки деятельности для различных моделей организации внутреннего консультирования
38. Особенности консультационной услуги
39. Содержание основных этапов процесса поиска и выбора консультационных фирм (консультантов)
40. Виды консультационных услуг
41. Принципы консультирования. Кодексы деловой этики и профессиональной практики консультантов
42. Процессная модель консультирования: содержание, причины неразвитости в РФ
43. Консультационное предложение: понятие, назначение, структура и содержание
44. Процедура сертификации консультантов в России в соответствии с Амстердамским стандартом профессиональной деятельности
45. Процесс консультирования: понятие, содержание, особенности в различных моделях консультирования
46. Производственная проблема: понятие, классификация, правила формулирования, типичные ошибки при определении проблем в организации
47. Договор на оказание консультационных услуг: понятие, основные формы, структура и содержание
48. Процедура определения необходимости возможности решения производственных проблем собственными силами клиентной организации

**Пример практического задания для проведения
промежуточной аттестации в форме экзамена**

Отлично- 11-10 баллов

Хорошо – 9-8 баллов

Удовлетворительно- 7-6 баллов

Неудовлетворительно – 5 и менее баллов

- 1) (3 балла) Осуществите выбор консалтинговой фирмы, ориентируясь на следующую информацию

Консалтинговая фирма	Репутация фирмы	Опыт команды консультантов	План работы по проекту
А	5	4	5
Б	4	5	3
В	5	5	4

Удельный вес критерии:

- опыт команды консультантов – 0,5
- план работы – 0,3
- репутация консалтинговой фирмы – 0,2

Поясните свой выбор

- 2) (2 балла) С помощью каких показателей можно оценить репутацию/опыт консалтинговой фирмы?
- 3) (2 балла) Приведите примеры возможных результатов для клиентной организации при выполнении консультантами работ по решению производственных проблем компании.
- 4) (2 балла) Перечислите основные причины приглашения внешних консультантов компаниями, в которых созданы собственные службы внутренних консультантов / введена должность внутреннего консультанта
- 5) (2 балла) Предложите систему оценочных показателей службы внутренних консультантов как центра прибыли

Описание технологии проведения.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя один теоретический вопрос из перечня вопросов к экзамену, позволяющий оценить уровень полученных знаний, и практическое задание, позволяющее оценить уровень сформированных умений и навыков. Обучающийся, успешно прошедший все текущие аттестации, освобождается от теоретического вопроса на промежуточной аттестации и выполняет лишь практическое задание контрольно-измерительного материала.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания.

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для экзамена

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
<p>Обучающийся демонстрирует глубокое знание теоретических и методических основ производственного менеджмента; оперативного и стратегического планирования, теории управления изменениями; умение формулировать и обосновывать тактические и стратегические задачи в части производственного менеджмента; разрабатывать, анализировать и оформлять технические задания на решение производственных и складских проблем; предложения консалтинговых фирм; проекты договоров на консультационное обслуживание; навыки оформления результатов анализа выполнения производственной программы компании, мониторинга складских операций, разработки документации в консалтинговых проектах; навыками организации командного взаимодействия</p> <p>Текущие аттестации пройдены на оценки «отлично».</p>	Отлично
<p>Обучающийся излагает теоретические вопросы КИМ систематизировано и последовательно, демонстрирует знание теоретических и методических основ производственного менеджмента; оперативного и стратегического планирования, теории управления изменениями. Однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; при использовании инструментов разработки, анализа и оформления технических заданий на решение производственных и складских проблем; предложений консалтинговых фирм; проектов договоров на консультационное обслуживание допускает неточности и незначительные ошибки.</p> <p>Прохождение текущих аттестаций на оценки «хорошо» и «отлично».</p>	Хорошо
<p>Обучающийся раскрывает содержание теоретического материала неполно или непоследовательно, но усвоены основные категории, связанные с производственным менеджментом; разработкой, анализом и оформлением технических заданий на решение производственных и складских проблем; предложений консалтинговых фирм; проектов договоров на консультационное обслуживание.</p> <p>При использовании инструментов разработки, анализа и оформления</p>	Удовлетворительно

<p>технических заданий на решение производственных и складских проблем; предложений консалтинговых фирм; проектов договоров на консультационное обслуживание допускает неточности и значительные ошибки; выводы не аргументированы и недоказательны.</p> <p>Прохождение текущих аттестаций на положительные оценки «удовлетворительно», «хорошо».</p>	
<p>Обучающийся демонстрирует незнание или непонимание большей части учебного материала. Обучающийся не способен применять знания при решении практических задач; не умеет формулировать и обосновывать тактические и стратегические задачи в части производственного менеджмента; разрабатывать, анализировать и оформлять технические задания на решение производственных и складских проблем; предложения консалтинговых фирм; проекты договоров на консультационное обслуживание; не сформированы навыки оформления результатов анализа выполнения производственной программы компании, мониторинга складских операций, разработки документации в консалтинговых проектах; навыки организации командного взаимодействия.</p> <p>Непрохождение текущих аттестаций / получение оценок «неудовлетворительно».</p>	<p><i>Неудовлетворительно</i></p>