

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»

Направление подготовки/специальность: 09.03.03 Прикладная информатика

Наименование образовательной программы: Прикладная информатика в экономике и управлении

Уровень образования: высшее образование - бакалавриат

Форма обучения: Очно-заочная

Рабочая программа дисциплины
АНАЛИЗ И МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Блок:	Блок 1 «Дисциплины (модули)»
Часть образовательной программы:	Вариативная
№ дисциплины по учебному плану:	Б1.В.16.05.02
Трудоемкость в зачетных единицах:	9 семестр - 4;
Часов (всего) по учебному плану:	144 часа
Лекции	9 семестр - 16 часов;
Практические занятия	9 семестр - 16 часов;
Лабораторные работы	не предусмотрено учебным планом
Консультации	9 семестр - 2 часа;
Самостоятельная работа	9 семестр - 109,5 часов;
в том числе на КП/КР	не предусмотрено учебным планом
Иная контактная работа	проводится в рамках часов аудиторных занятий
включая:	
Деловая игра	
Промежуточная аттестация:	
Экзамен	9 семестр - 0,5 часа;

Москва 2017

ПРОГРАММУ СОСТАВИЛ:

Преподаватель

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Ермаков А.В.
	Идентификатор	R5b2163a7-YermakovAIV-5f25f6af

(подпись)

А.В. Ермаков

(расшифровка
подписи)

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель
образовательной программы

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Петров С.А.
	Идентификатор	R75f078b9-PetrovSA-cc5dcd67

(подпись)

С.А. Петров

(расшифровка
подписи)

Заведующий выпускающей
кафедры

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Невский А.Ю.
	Идентификатор	R4bc65573-NevskyAY-0b6e493d

(подпись)

А.Ю. Невский

(расшифровка
подписи)

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины: Цель дисциплины состоит в освоении методик анализа и моделирования бизнес-процессов и их практического применения.

Задачи дисциплины

- Освоение методик анализа бизнес-процессов в рамках стратегического процессного подхода к управлению;
- Получение навыков применения методик анализа организации с использованием матриц Ансоффа, SWOT, анти-SWOT, BCG, GE, ADL, GAP-анализа, ABC-анализа и др;
- Изучение методологии SADT, «мягкого» подхода к моделированию архитектуры организации, процессного подхода к моделированию;
- Получение навыков практического применения нотаций IDEF, DFD, BPMN, ARIS, UML, EPC, Workflow, интеллект-карт;
- Изучение основных подходов к реорганизации и оптимизации бизнес-процессов и их практического применения;
- Изучение типовых подходов для разработки архитектурных решений информационных систем масштаба предприятия: BPM, MRP, MRPII, ERP, CSRP, CRM, SCM и др.

Формируемые у обучающегося **компетенции** и запланированные **результаты обучения** по дисциплине, соотнесенные с **индикаторами достижения компетенций**:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
ОПК-2 способностью анализировать социально-экономические задачи и процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования		знать: - Принципы применения системного подхода для моделирования архитектуры предприятия; -Состав типовых моделей архитектуры предприятия; -Принципы формулирования вариантов использования информационной системы по требованиям пользователей;. уметь: - Использовать композицию моделей для синтеза архитектуры информационной системы; - Производить сбор требований пользователей, классификацию и отбор вариантов использования информационной системы для реализации;.
ПК-1 способностью проводить обследование организаций, выявлять информационные потребности пользователей, формировать требования к информационной системе		знать: - современные стандарты информационного взаимодействия систем. уметь: - Применять модель стратегического процессного подхода к управлению; - Применять структурный подход для моделирования архитектуры

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
ПК-4 способностью документировать процессы создания информационных систем на стадиях жизненного цикла		<p>предприятия;</p> <p>знать: - -этапы жизненного цикла информационных систем.</p> <p>уметь: - -осуществлять администрирование СУБД.</p>
ПК-6 способностью собирать детальную информацию для формализации требований пользователей заказчика		<p>знать: - -Принципы стратегического процессного подхода к управлению; - Принципы и область применения структурного подхода к моделированию архитектуры предприятия;</p> <p>уметь: - -использовать системы поддержки проектирования информационных систем на этапах жизненного цикла.</p>
ПК-7 способностью проводить описание прикладных процессов и информационного обеспечения решения прикладных задач		<p>знать: - -Принципы и область применения «мягкого» моделирования бизнес-процессов; -Принципы составления системы показателей качества для измерения бизнес-процессов;.</p> <p>уметь: - -Применять «мягкие» правила моделирования бизнес-процессов; - Разработать систему показателей качества для измерения бизнес-процесса; -Применять типовые подходы для разработки архитектурных решений информационных систем масштаба предприятия: BPM, MRP, MRPII, ERP, CSRP, CRM, SCM и др.</p>
ПК-9 способностью составлять техническую документацию проектов автоматизации и информатизации прикладных процессов		<p>знать: - -Типовые подходы для разработки архитектурных решений информационных систем масштаба предприятия: BPM, MRP, MRPII, ERP, CSRP, CRM, SCM и др.</p> <p>уметь: - -Чертить контекстные диаграммы и их аналоги в различных нотациях; - Использовать декомпозицию моделей при черчении диаграмм в различных</p>

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
		нотациях;.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВО

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин основной профессиональной образовательной программе Прикладная информатика в экономике и управлении (далее – ОПОП), направления подготовки 09.03.03 Прикладная информатика, уровень образования: высшее образование - бакалавриат.

Базируется на уровне среднего общего образования.

Результаты обучения, полученные при освоении дисциплины, необходимы при выполнении выпускной квалификационной работы.

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

№ п/п	Разделы/темы дисциплины/формы промежуточной аттестации	Всего часов на раздел	Семестр	Распределение трудоемкости раздела (в часах) по видам учебной работы										Содержание самостоятельной работы/ методические указания
				Контактная работа							СР			
				Лек	Лаб	Пр	Консультация		ИКР		ПА	Работа в семестре	Подготовка к аттестации /контроль	
КПР	ГК	ИККП	ТК											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Основы моделирования бизнес-процессов	27	9	4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	<p><u>Подготовка к текущему контролю:</u> Повторение материала по разделу "Основы моделирования бизнес-процессов"</p> <p><u>Подготовка к аудиторным занятиям:</u> Проработка лекции, выполнение и подготовка к защите лаб. работы</p> <p><u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Основы моделирования бизнес-процессов" подготовка к выполнению заданий на практических занятиях</p> <p><u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Изучение дополнительного материала по разделу "Основы моделирования бизнес-процессов"</p> <p><u>Изучение материалов литературных источников:</u> [1], 50-102 [3], 1-27</p>
1.1	Основы моделирования бизнес-процессов	27		4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	
2	Диаграммы и нотации	27		4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	
2.1	Диаграммы и нотации	27		4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	

													"Диаграммы и нотации" <u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Диаграммы и нотации" подготовка к выполнению заданий на практических занятиях
3	Типовые архитектуры ИС	27	4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	<u>Подготовка к текущему контролю:</u> Повторение материала по разделу "Типовые архитектуры ИС"
3.1	Типовые архитектуры ИС	27	4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	<u>Подготовка к аудиторным занятиям:</u> Проработка лекции, выполнение и подготовка к защите лаб. работы <u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Типовые архитектуры ИС" подготовка к выполнению заданий на практических занятиях <u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Изучение дополнительного материала по разделу "Типовые архитектуры ИС"
4	Анализ бизнес-процессов	27	4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	<u>Подготовка к текущему контролю:</u> Повторение материала по разделу "Анализ бизнес-процессов"
4.1	Анализ бизнес-процессов	27	4	-	4	-	-	-	-	-	19	-	<u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u> Изучение дополнительного материала по разделу "Анализ бизнес-процессов" <u>Подготовка к практическим занятиям:</u> Изучение материала по разделу "Анализ бизнес-процессов" подготовка к выполнению заданий на практических занятиях <u>Подготовка к аудиторным занятиям:</u> Проработка лекции, выполнение и подготовка к защите лаб. работы <u>Изучение материалов литературных источников:</u> [2], 205-300
	Экзамен	36.0	-	-	-	-	2	-	-	0.5	-	33.5	
	Всего за семестр	144.0	16	-	16	-	2	-	-	0.5	76	33.5	

	Итого за семестр	144.0		16	-	16	2	-	0.5	109.5	
--	-------------------------	--------------	--	-----------	----------	-----------	----------	----------	------------	--------------	--

Примечание: Лек – лекции; Лаб – лабораторные работы; Пр – практические занятия; КПр – аудиторные консультации по курсовым проектам/работам; ИККП – индивидуальные консультации по курсовым проектам/работам; ГК- групповые консультации по разделам дисциплины; СР – самостоятельная работа студента; ИКР – иная контактная работа; ТК – текущий контроль; ПА – промежуточная аттестация

3.2 Краткое содержание разделов

1. Основы моделирования бизнес-процессов

1.1. Основы моделирования бизнес-процессов

Модель бизнес-процесса (б/п). Назначение моделирования б/п. Задачи, решаемые в процессе моделирования. Терминология, применяемая при анализе и моделировании бизнес-процессов..

2. Диаграммы и нотации

2.1. Диаграммы и нотации

Назначение нотации. Структурное проектирование SADT. Семейство стандартов IDEF. Нотации IDEF0, IDEF3, IDEF5, DFD: виды диаграмм, декомпозиция, назначение, особенности применения на практике. «Мягкие» правила моделирования бизнес-процессов. Нотация Workflow и EPC: виды диаграмм, декомпозиция, назначение, особенности применения на практике. Язык UML: назначение, виды диаграмм, особенности применения на практике. Нотация BPMN: виды диаграмм, декомпозиция, назначение, особенности применения на практике. Методология ARIS и нотация eEPC: виды диаграмм, декомпозиция, назначение, особенности применения на практике. Интеллект-карты: назначение, правила составления, применение на практике..

3. Типовые архитектуры ИС

3.1. Типовые архитектуры ИС

Типовая архитектура ERP-системы. Типовая архитектура CRM-системы. Реализация типовой структуры ERP-системы в SAP ERP. Реализация CRM-возможностей в типовых облачных решениях. Особенности внедрения ИС..

4. Анализ бизнес-процессов

4.1. Анализ бизнес-процессов

Факторный анализ, Компаративный анализ. Матричный анализ (матрица Ансоффа, SWOT- анализ, Матрицы BCG, GE, ADL и др.). GAP-анализ. Классическое управление. Процессный подход к управлению. Стратегическое управление. Качественная и количественная характеристика б/п. Структурирование, перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов. Виды организаций и особенности реорганизации б/п. Роль моделирования б/п в анализе предметной области. Написание технического задания на разработку ИС..

3.3. Темы практических занятий

1. Методология SADT. Стандарты IDEF. Нотация DFD. (2 часа);
2. «Мягкое» моделирование бизнес-процессов. Нотации Workflow, EPC, UML, BPMN (4 часа);
3. Реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов. (4 часа);
4. Структурирование бизнес-процессов. (2 часа);
5. Проектирование системы показателей бизнес-процесса по методологии BSC. (2 часа);
6. Типовая структура ERP-системы на примере SAP. (4 часа);
7. CRM-подход. Примеры реализации CRM-систем. (4 часа);
8. Методологии SCM, CSRP (2 часа);
9. BPM-подход. Методологии MRP, MRPII, ERP (2 часа);

10. Интеллект-карты. (2 часа);
11. Методология ARIS (2 часа);
12. Проведение общего анализа б/п организации (4 часа).

3.4. Темы лабораторных работ не предусмотрено

3.5 Консультации

Групповые консультации по разделам дисциплины (ГК)

1. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Основы моделирования бизнес-процессов"
2. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Диаграммы и нотации"
3. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Типовые архитектуры ИС"
4. Обсуждение материалов по кейсам раздела "Анализ бизнес-процессов"

Текущий контроль (ТК)

1. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Основы моделирования бизнес-процессов"
2. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Диаграммы и нотации"
3. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Типовые архитектуры ИС"
4. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Анализ бизнес-процессов"

3.6 Тематика курсовых проектов/курсовых работ

Курсовой проект/ работа не предусмотрены

3.7. Соответствие разделов дисциплины и формируемых в них компетенций

Запланированные результаты обучения по дисциплине (в соответствии с разделом 1)	Коды индикаторов	Номер раздела дисциплины (в соответствии с п.3.1)				Оценочное средство (тип и наименование)
		1	2	3	4	
Знать:						
-Принципы применения системного подхода для моделирования архитектуры предприятия; -Состав типовых моделей архитектуры предприятия; -Принципы формулирования вариантов использования информационной системы по требованиям пользователей;	ОПК-2(Компетенция)	+				Деловая игра/Основы моделирования бизнес-процессов
-современные стандарты информационного взаимодействия систем	ПК-1(Компетенция)			+		Деловая игра/Типовые архитектуры ИС
-этапы жизненного цикла информационных систем	ПК-4(Компетенция)				+	Деловая игра/Анализ бизнес-процессов
-Принципы стратегического процессного подхода к управлению; - Принципы и область применения структурного подхода к моделированию архитектуры предприятия;	ПК-6(Компетенция)		+			Деловая игра/Диаграммы и нотации
-Принципы и область применения «мягкого» моделирования бизнес-процессов; -Принципы составления системы показателей качества для измерения бизнес-процессов;	ПК-7(Компетенция)			+		Деловая игра/Типовые архитектуры ИС
-Типовые подходы для разработки архитектурных решений информационных систем масштаба предприятия: BPM, MRP, MRPII, ERP, CSRP, CRM, SCM и др	ПК-9(Компетенция)				+	Деловая игра/Анализ бизнес-процессов
Уметь:						
-Использовать композицию моделей для синтеза архитектуры информационной системы; -Производить сбор требований пользователей, классификацию и отбор вариантов использования информационной системы для реализации;	ОПК-2(Компетенция)			+		Деловая игра/Типовые архитектуры ИС
-Применять модель стратегического процессного подхода к управлению; -Применять структурный подход для моделирования архитектуры предприятия;	ПК-1(Компетенция)				+	Деловая игра/Анализ бизнес-процессов

-осуществлять администрирование СУБД	ПК-4(Компетенция)				+	Деловая игра/Анализ бизнес-процессов
-использовать системы поддержки проектирования информационных систем на этапах жизненного цикла	ПК-6(Компетенция)			+		Деловая игра/Типовые архитектуры ИС
-Применять «мягкие» правила моделирования бизнес-процессов; - Разработать систему показателей качества для измерения бизнес-процесса; -Применять типовые подходы для разработки архитектурных решений информационных систем масштаба предприятия: BPM, MRP, MRPII, ERP, CSRP, CRM, SCM и др	ПК-7(Компетенция)			+		Деловая игра/Типовые архитектуры ИС
-Чертить контекстные диаграммы и их аналоги в различных нотациях; - Использовать декомпозицию моделей при черчении диаграмм в различных нотациях;	ПК-9(Компетенция)		+			Деловая игра/Диаграммы и нотации

4. КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ)

4.1. Текущий контроль успеваемости

9 семестр

Форма реализации: Устная форма

1. Анализ бизнес-процессов (Деловая игра)
2. Диаграммы и нотации (Деловая игра)
3. Основы моделирования бизнес-процессов (Деловая игра)
4. Типовые архитектуры ИС (Деловая игра)

Балльно-рейтинговая структура дисциплины является приложением А.

4.2 Промежуточная аттестация по дисциплине

Экзамен (Семестр №9)

Оценка определяется в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе для студентов НИУ «МЭИ» на основании семестровой и экзаменационной составляющих.

В диплом выставляется оценка за 9 семестр.

Примечание: Оценочные материалы по дисциплине приведены в фонде оценочных материалов ОПОП.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Печатные и электронные издания:

1. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин . – 2-е изд . – М. : Стандарты и качество, 2005 . – 408 с. – (Практический менеджмент) . - ISBN 5-949380-28-2 .;
2. Балдин, К. В. Управление рисками : учебное пособие для вузов по специальностям экономики и управления (060000) / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев . – М. : Юнити, 2005 . – 511 с. - ISBN 5-238-00861-9 .;
3. Кожаринов А. С.- "Моделирование и анализ информационных и бизнес-процессов в информационных системах", Издательство: "МИСИС", Москва, 2017 - (27 с.)
<https://e.lanbook.com/book/108105>.

5.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1. СДО "Прометей";
2. Office / Российский пакет офисных программ;
3. Windows / Операционная система семейства Linux;
4. Майнд Видеоконференции.

5.3 Интернет-ресурсы, включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. ЭБС Лань - <https://e.lanbook.com/>
2. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru/>
3. База данных Web of Science - <http://webofscience.com/>
4. База данных Scopus - <http://www.scopus.com>

5. Национальная электронная библиотека - <https://rusneb.ru/>
6. ЭБС "Консультант студента" - <http://www.studentlibrary.ru/>
7. Электронная библиотека МЭИ (ЭБ МЭИ) - <http://elib.mpei.ru/login.php>
8. Портал открытых данных Российской Федерации - <https://data.gov.ru>
9. Информационно-справочная система «Кодекс/Техэксперт» - <Http://proinfosoft.ru;>
<http://docs.cntd.ru/>
10. Открытая университетская информационная система «РОССИЯ» -
<https://uisrussia.msu.ru>

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тип помещения	Номер аудитории, наименование	Оснащение
Учебные аудитории для проведения лекционных занятий и текущего контроля	М-511, Учебная аудитория	парта, стол преподавателя, стул, мультимедийный проектор, экран, доска маркерная, компьютер персональный
	К-601, Учебная аудитория	парта со скамьей, стол преподавателя, стул, трибуна, доска меловая, мультимедийный проектор, экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий, КР и КП	К-202/1, Учебная лаборатория “Операционные системы, мобильные и Web-технологии”	стол преподавателя, стол компьютерный, стол учебный, стул, шкаф для документов, шкаф для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, сервер, компьютер персональный
	К-302, Учебная лаборатория "Информационно-аналитические технологии"	стол преподавателя, стол компьютерный, стул, мультимедийный проектор, экран, доска маркерная, сервер, компьютер персональный, кондиционер
Учебные аудитории для проведения промежуточной аттестации	Ж-120, Машинный зал ИВЦ	сервер, кондиционер
	К-202/1, Учебная лаборатория “Операционные системы, мобильные и Web-технологии”	стол преподавателя, стол компьютерный, стол учебный, стул, шкаф для документов, шкаф для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, сервер, компьютер персональный
	К-302, Учебная лаборатория "Информационно-аналитические технологии"	стол преподавателя, стол компьютерный, стул, мультимедийный проектор, экран, доска маркерная, сервер, компьютер персональный, кондиционер
Помещения для самостоятельной работы	НТБ-303, Компьютерный читальный зал	стол компьютерный, стул, стол письменный, вешалка для одежды, компьютерная сеть с выходом в Интернет, компьютер персональный, принтер, кондиционер
Помещения для консультирования	А-300, Учебная аудитория "А"	кресло рабочее, парта, стеллаж, стол преподавателя, стол учебный, стул,

		трибуна, микрофон, мультимедийный проектор, экран, доска маркерная, колонки, техническая аппаратура, кондиционер, телевизор
Помещения для хранения оборудования и учебного инвентаря	К-202/2, Склад кафедры БИТ	стеллаж для хранения инвентаря, стол, стул, шкаф для документов, шкаф для хранения инвентаря, тумба, запасные комплектующие для оборудования

БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ**Анализ и моделирование бизнес-процессов**

(название дисциплины)

9 семестр**Перечень контрольных мероприятий текущего контроля успеваемости по дисциплине:**

КМ-1 Основы моделирования бизнес-процессов (Деловая игра)

КМ-2 Диаграммы и нотации (Деловая игра)

КМ-3 Типовые архитектуры ИС (Деловая игра)

КМ-4 Анализ бизнес-процессов (Деловая игра)

Вид промежуточной аттестации – Экзамен.

Номер раздела	Раздел дисциплины	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4
		Неделя КМ:	4	8	12	14
1	Основы моделирования бизнес-процессов					
1.1	Основы моделирования бизнес-процессов		+			
2	Диаграммы и нотации					
2.1	Диаграммы и нотации			+		
3	Типовые архитектуры ИС					
3.1	Типовые архитектуры ИС				+	
4	Анализ бизнес-процессов					
4.1	Анализ бизнес-процессов					+
Вес КМ, %:			25	25	25	25