

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Воронежский филиал РАНХиГС

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры моделирования и
организации социальных систем
Протокол от «21» апреля 2017 г. № 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.В.01 «Управление знаниями в организации»

Краткое наименование дисциплины – УЗ в орг.

по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль «Управление в государственной и муниципальной службе»

Квалификация бакалавр

Форма обучения - очная

Год набора - 2017

Воронеж, 2017 г.

Автор–составитель:

Доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой моделирования и организации социальных систем Лещенко Е.М.

Заведующая кафедрой:

моделирования и организации социальных систем, доктор технических наук, профессор Лещенко Е.М.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	12
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Основная литература	12
6.2. Дополнительная литература.....	13
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	13
6.4. Нормативно-правовые документы.....	13
6.5. Интернет-ресурсы.....	13
6.6. Иные источники	13
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	13

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,
соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1 Дисциплина ФТД.В.01 «Управление знаниями в организации» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	<i>Способность применять навыки управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.</i>	ДПК-1.1.	Знать значение и различие понятий «данные», «информация» и «знания» в организации. Уметь определять проблемы управления знаниями. Владеть навыками выбора инструментов и методов для решения проблем управления знаниями.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ДПК – 1.1.	на уровне знаний: - о месте и роли знаний как важной составляющей интеллектуального капитала организации; - об основных теориях и моделях управления знаниями в организации; - методов и технологий управления знаниями в современных организациях.
	на уровне умений: - различать понятия и значение данных, информации и знаний в организации; - определять проблемы управления знаниями; - выбирать инструменты и методы для их решения.
	на уровне навыков: - владения информационными и коммуникативными технологиями управления знаниями в организации; - оценки интеллектуального капитала организации; - управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина ФТД.В.01 «Управление знаниями в организации» относится к дисциплинам части Ф. Вариативной части блока Б.1. дисциплин ОП ВО направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Освоение дисциплины осуществляется в 6 семестре 3 курса при

очной форме обучения. Общая трудоёмкость дисциплины 2 ЗЕ, академических часов 72, астрономических часов 54.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока «Разработка и принятие управленческих решений».

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 1. 1.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины, акад.час. / астр. час										
	Всего (акад.час./ астр.час.)	Семестр									
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Очная форма обучения											
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	36/27					36/27					
лекционного типа (Л)	18/13,5					18/13,5					
практического (семинарского) типа (ПЗ)	18/13,5					18/13,5					
Самостоятельная работа обучающихся (СР)	36/27					36/27					
Промежуточная аттестация	форма	экзамен				экзамен					
	час.										
Общая трудоемкость (акад. час. /астр. час./ з.е.)	72/54/2					72/54/2					

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.1

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, акад.час. / астр. час						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточн ой аттестации
		Всего (акад/ астр)	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Что такое управление знаниями и «знания организации»	17/ 12,75	4/3		4/3		9/6,75	О, КЗ
Тема 2	Внедрение процессов управления знаниями в организации	17/ 12,75	4/3		4/3		9/6,75	О, КЗ
Тема 3	Основные инструменты и методы управления знаниями	19/ 14,25	6/,45		4/3		9/6,75	О, ДИ
Тема 4	Применение инструментов и методов управления знаниями в организации	19/ 14,25	4/3		6/4,5		9/6,75	О,ПР
Промежуточная аттестация		72/54/ 2	18/1 3,5		18/1 3,5		36/27	зачет
Всего:		72/54/	18/1	0	18/1		36	

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, акад.час. / астр. час						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточн ой аттестации
		Всего (акад/ астр)	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
		2	3,5		3,5			

Примечание:

* - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ЛР), деловая игра (ДИ), кейсовые задания (КЗ)

Содержание дисциплины

Тема 1. Что такое управление знаниями (УЗ) и «знания организации»

Знания как результат и как ресурс. Понятие и сущность управления знаниями. Создание системы управления знаниями. Саморазвитие и управление карьерой. Виды, способы управления знаниями. Управление знаниями в организации. Интеллектуальный капитал (интеллектуальные активы) компании. «Знание» как конкурентный ресурс. Классификации знаний (явные/неявные, формализованные/неформализованные). Сохранение знаний в организации в случае реорганизации или смены сотрудников.

Тема 2 Внедрение процессов УЗ в организации

Построение системы эффективного планирования карьеры. Результатоориентированное планирование в обучении. Планирование обучения и планирование развития. Приоритезация задач в области повышения квалификации сотрудников. Процессы управления знаниями: стратегические (планирование формирования интеллектуального капитала, оценка стратегии и ее реализации). Тактические (повседневные процессы): приобретение/поиск знаний, сохранение знаний, использование знаний, распространение знаний. Роль и функции Директора по управлению знаниями.

Тема 3 Основные инструменты и методы УЗ

Корпоративное образование как инструмент повышения эффективности организации. Виды и способы управления знаниями. Личная и корпоративная эффективность. Особенности управления знаниями в государственной службе. Модели организации доступа к знаниям. Инструменты управления знаниями: организационный, HR и информационно-технологический подходы. Методы и инструменты управления формализованными знаниями. Методы и инструменты управления неформализованными знаниями.

Тема 4 Применение инструментов и методов УЗ в организации

Трудовые процессы: сущность, значение, классификации. Виды и методы определения потребностей в обучении. Обучающая среда. Самообучающаяся организация. Стимулирование разработки и внедрение инноваций в организации. Формализация знаний. Переход знаний от индивидуума в знания организации. Поддержка системы управления знаниями со стороны руководства организации. Создание среды эффективного взаимодействия сотрудников. Обучение персонала и обучающаяся организация (learning organization).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление знаниями в организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- *при проведении занятий лекционного типа:*

опрос (О), диспут (Д)

- *при проведении занятий семинарского типа:*

опрос (О), тестирование (Т), реферат (Р), диспут (Д), презентация (ПР), кейсовые задания (КЗ), деловая игра (ДИ)

- *при контроле результатов самостоятельной работы студентов:* контроль самостоятельной работы осуществляется на занятиях семинарского типа

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):

Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета**. Зачет проводится посредством выполнения тестовых заданий.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Очная форма обучения

Тема 1.. Что такое управление знаниями (УЗ) и «знания организации»

Форма текущего контроля – опрос, кейсовые задания.

Вопросы для опроса:

1. Управление знаниями в организации.
2. Интеллектуальный капитал (интеллектуальные активы) компании. «Знание» как конкурентный ресурс.
3. Классификации знаний (явные/неявные, формализованные/неформализованные).
4. Сохранение знаний в организации в случае реорганизации или смены сотрудников.

Кейсовые задания.

Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру ее интеллектуального капитала.

Придумайте пример цепочки перехода от «данных» через «информацию» к «знаниям». Охарактеризуйте (опишите) эти переходы.

Составьте рубрикатор (структуру каталога) своих явных знаний.

Приведите примеры (три и более) своих неявных знаний и ситуаций, в которых вы применяли (или можете применить) эти знания.

Опишите этапы трансформации знаний на примере вашей учебной группы. (За основу этапов трансформации знаний возьмите модель создания организационного знания Нонака и Такеучи).

Тема 2 Внедрение процессов УЗ в организации

Форма текущего контроля – опрос, кейсовые задания.

Вопросы для опроса:

1. Процессы управления знаниями : стратегические (планирование формирования интеллектуального капитала, оценка стратегии и ее реализации).
2. Тактические (повседневные процессы): приобретение/поиск знаний, сохранение знаний, использование знаний, распространение знаний.
3. Роль и функции Директора по управлению знаниями). Команда по управлению знаниями и ее место в структуре организации.

Кейсовые задания.

Представьте ситуацию появления нового сотрудника в компании. Какие знания ему необходимо приобрести дополнительно к имеющимся для того, чтобы он эффективно работал на достижение бизнес-целей компании.

Придумайте и опишите пример из деятельности компании, описывающий угрозу потери знаний в этой компании. Уточните, какие знания могут быть потеряны, к какому виду знаний они относятся.

Придумайте и опишите пример из деятельности компании, описывающий создание (или приобретение) новых знаний в компании. Уточните, какие знания создаются или приобретаются, к какому виду знаний они относятся.

Представьте, что Вас назначили на должность СКО в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и требования к сотрудникам, которых вы хотите набрать в свою команду для создания и реализации программы по управлению знаниями.

Представьте, что Вы руководитель (или HR-директор) компании, которая решила внедрить систему управления знаниями. Какие требования вы предъявите к кандидатам на должность СКО? На что будет обращать внимание при подборе специалиста на эту должность?

Тема 3 Основные инструменты и методы УЗ

Форма текущего контроля – опрос, деловая игра.

Вопросы для опроса:

1. Модели организации доступа к знаниям.
2. Инструменты управления знаниями: организационный, HR и информационно-технологический подходы.

Деловая игра: «Управление знаниями в организации»

Цель: сформировать умения по управлению знаниями в организации.

Вы назначены на должность СКО (впервые для компании). Опишите содержание вашей стратегии по созданию политики (системы) управления знаниями на ближайшие два года.

Представьте, что вы – руководитель компании, которому представили на утверждение стратегию по управлению знаниями на ближайшие годы. По каким критериям вы будете оценивать этот документ.

Дайте рекомендации по внедрению инструментов/методов управления знаниями для компании, которая остро нуждается в стимулировании процессов создания знаний.

Дайте рекомендации по внедрению инструментов/методов управления знаниями для компании, которая остро нуждается в сохранении и распространении своих знаний.

Представьте, что Вы работаете в команде над проектом по управлению знаниями в небольшой консалтинговой компании с маленьким ИТ-бюджетом (т.е. компания не может выделить средства

на приобретение специализированных программных компонент по УЗ). Предложите для этой компании такие инструменты управления знаниями, которые бы минимально требовали (или вообще не требовали) наличие специальных ИТ-средств.

Тема 4. Применение инструментов и методов УЗ в организации

Форма текущего контроля – опрос, презентации.

Вопросы для опроса:

1. Стимулирование разработки и внедрения инноваций в организации.
2. Поддержка системы управления знаниями со стороны руководства организации.
3. Создание среды эффективного взаимодействия сотрудников.
4. Обучение персонала и обучающаяся организация (learning organization).

Темы презентаций:

1. Оценка экономики, основанной на знаниях
2. Формирование экономики знаний: опыт развитых стран
3. Состояние интеллектуального капитала в РФ: наука
4. Состояние интеллектуального капитала в РФ: человеческий капитал
5. «Знаниевые» концепции фирмы: теория фирмы Б.Когута и У.Зандлера
6. «Знаниевые» концепции фирмы: концепция динамических способностей Д.Тиса
7. Бенчмаркинг как метод получения знаний
8. Краудсорсинг как метод создания и обмена знаниями
9. Управление организационным забыванием
10. Сетевые и виртуальные организации как организационные формы управления знаниями
11. Корпоративные порталы знаний
12. Корпоративные университеты: международный опыт и российская практика

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	<i>Способность применять навыки управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.</i>	ДПК-1.1.	Знать значение и различие понятий «данные», «информация» и «знания» в организации. Уметь определять проблемы управления знаниями. Владеть навыками выбора инструментов и методов для решения проблем управления знаниями.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
---------------------------	-----------------------	---------------------

ДПК-1.1 Знать значение и различие понятий «данные», «информация» и «знания» в организации. Уметь определять проблемы управления знаниями. Владеть навыками выбора инструментов и методов для решения проблем управления знаниями.	корректно применять полученные знания; системно анализировать ход исполнения и оценку качества владения технологиями управления знаниями в организации способность оценить интеллектуальной капитала организации способность применять навыки управленческой культуры при разработке системы управления знаниями в организации.	уметь различать понятия и значение данных, информации и знаний в организации уметь определять проблемы управления знаниями уметь выбирать инструменты и методы для их решения
---	---	---

4.3.2. Типовые оценочные средства

Тест для промежуточного контроля

1. Что не относится к знаниям организации:

- А. Убеждения, моральные ценности
- Б. Навыки, профессиональный опыт
- В. Гипотезы, предположения
- Г. Мнения, понятия, суждения

2. Формализованные знания – это:

- А. Знания, которые можно описать, задокументировать, передать другим людям
- Б. Знания, специалистов, основанные на их личном опыте
- В. Коллективные знания о нормах поведения в организации
- Г. Гипотезы о тенденциях развития организации

3. Неформализованные знания – это:

- А. Гипотезы о тенденциях развития организации
- Б. Убеждения, моральные ценности и взгляды сотрудников организации
- В. Нормативные документы об организации трудовых отношений в организации
- Г. Коллективные знания о нормах поведения в организации

4. Управление знаниями – это:

- А. Процесс подтверждения или опровержения гипотез о тенденциях развития организации
- Б. Процесс создания, структурирования и использования информации об организации
- В. Процесс документирования трудовых отношений в организации
- Г. Процесс согласования взглядов, моральных ценностей и убеждений в организации

5. Что не является источником знаний организации:

- А. Неформальные отношения в коллективе
- Б. Технические спецификации
- В. Репутация организации
- Г. Результаты опросов потребителей

6. Как называется имеющиеся у организации знания:

- А. Деловая репутация
- Б. Конкурентные преимущества
- В. Интеллектуальная собственность
- Г. Человеческий капитал

7. С чем связана проблема перегрузки знаниями:

- А. С наличием знаний в компаниях-конкурентах
- Б. С проблемой защиты интеллектуальной собственности
- В. С нежеланием потребителей участвовать в опросах
- Г. С постоянно возрастающими объемами информации

8. Что не является преимуществом использования управления знаниями:

- А. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками
- Б. Лучшее представление целей компании
- В. Повышение качества принимаемых решений
- Г. Меньшая нагрузка сотрудников организации в процессе выработки решений

9. Что не является элементом организации обмена знаниями:

- А. Ярмарки и выставки знаний
- Б. Электронная почта, веб-сайты
- В. Виртуальные команды
- Г. Корпоративный отдых

10. Укажите проблему, которая появляется вследствие управления знаниями:

- А. Негативные социальные нормы
- Б. Наличие «серых кардиналов»
- В. Проблема безопасности и конфиденциальности
- Г. Излишнее увлечение технологиями

11. Расставьте в правильном порядке шаги процесса управления знаниями:

- А. Хранение знаний
- Б. Приобретение знаний
- В. Классификация знаний
- Г. Проверка знаний

12. Аудит знаний позволяет:

- А. Выяснить наличие перегрузки информацией
- Б. Выявить нарушение конфиденциальности
- В. Выявить потребности компании в знаниях
- Г. Выявить внутренние и внешние источники знаний

13. Какие действия относят к этапам трансформации знаний:

- А. Создание и использование знаний.
- Б. Передача и хранение знаний.
- В. Организация и управление знаниями.
- Г. Опровержение и подтверждение научных гипотез.

14. Какие мероприятия, не относятся к поддерживающим систему управления знаниями организации:

- А. создание специфических программных средств
- Б. предпочтение сотрудникам с высшим образованием
- В. инвентаризация архивов знаний организации
- Г. система обучения персонала

15. Библиотека знаний используется для:

- А. поддержки процесса принятия решения
- Б. хранения фактов и данных об организации
- В. управления документооборотом организации
- Г. координации работы сотрудников организации

16. Что в большей степени влияет на качество и успех управления знаниями:

- А. Позиция топ-менеджеров
- Б. Наличие технических средств
- В. Отношение сотрудников организации
- Г. Внешние источники знаний.

Шкала оценивания

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов», ВФ РАНХиГС, Воронеж, 2016 (6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник для бакалавриата /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.- 304с.
2. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями /под ред. Б.З.Мишнера.- М.: ИНФРА-М., 2017.- 624с.

6.2. Дополнительная литература

1. Кудрявцев Д.В. Системы управления знаниями и применение онтологий /Учеб.пособие. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. — 344 с.
2. Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 576 с.
3. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков / М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 308 с.
4. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 436 с.
5. Абдикеев.М., Киселёв А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник для МВА. -М.: ИНФРА-М, 2011.- 382 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Лещенко Е.М., Глазков Е.Б. «Разработка, принятие и реализация управленческих

- решений» Воронеж: ВФ РАГС, 2010.
2. Лещенко Е.М. Управленческие решения [Текст]; Учебно - методическое пособие, рабочая тетрадь ч.1,-2014.-54с.
 3. Лещенко Е.М., Глазков Е.Б. Управленческие решения. [Текст]; Учебно - методическое пособие, рабочая тетрадь ч.2,-2016.-24с.
 4. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

6.4 Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция)
3. Трудовой кодекс РФ 2017 года (ТК РФ редакция 2016-2017) <http://ipip.ru/tk/>. N 197-ФЗ <http://base.garant.ru/12125268/#ixzz4ZXiKLI5F>
4. «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС», утвержденный приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1.
5. «Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.koob.ru/> Куб — электронная библиотека
3. <http://ppt.ru> – Последние новости права
4. www.km.improvement.ru
1. www.kmclub.ru (Клуб Практиков Управления Знаниями)
2. <http://knowledge management.report.ru/> (Портал «Управление знаниями» на Report.ru)

6.6. Иные источники

1. Электронно-библиотечная система «Лань».
2. Электронная библиотечная система «Юрайт».
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.