

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра маркетингу**

**СИЛАБУС**

**нормативного освітнього компонента**

**НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА ЗА ФАХОВИМ СПРЯМУВАННЯМ**

*підготовки бакалавра*

*галузі знань 07 Управління та адміністрування*

*спеціальності 075 Маркетинг*

*освітньо-професійної програми Маркетинг*

**Силабус освітнього компонента НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА ЗА ФАХОВИМ СПРЯМУВАННЯМ** підготовки бакалаврів галузі знань 07 управління та адміністрування, спеціальності 075 Маркетинг, освітньо-професійної програми Маркетинг

**Розробник: Букало Н.А.**, доцент кафедри маркетингу, к.е.н., доцент

Гарант ОПП



Лялюк А.М.

**Силабус навчальної практики за фаховим спрямування затверджено на засіданні кафедри маркетингу**

протокол №1 від 08.09.2023 р.

Завідувач кафедри:



Сак Т.В.

## СИЛАБУС

## I. Опис навчальної практики за фаховим спрямуванням

Таблиця 1

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній рівень	Характеристика виду практики
Денна форма навчання	07 «Управління і адміністрування» 075 «Маркетинг» Маркетинг Бакалавр	Начальна
		Рік навчання 2024 / 2025
		Семестр 3/4-ий
		Консультації - 16
Кількість годин/кредитів 240/8		Самостійна робота - 224
		Форма контролю: залік

## II. Інформація про керівника практики

Викладачі кафедри маркетингу

Відповідальна за практику : Букало Надя Артемівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
тел. 0(332)248978, BukaloNadiya@vnu.edu.ua, G317

Терміни практики : Навчальна практика за фаховим спрямуванням  
протягом третього та четвертого семестрів

## III. Опис практики

**Анотація курсу.** Силабус навчальної практики за фаховим спрямуванням є складовою частиною нормативно-методичного забезпечення навчального процесу підготовки бакалаврів спеціальності 075 Маркетинг за освітньо-професійною програмою Маркетинг.

Практика здобувачів освіти – це невід’ємна складова освітньо-професійної підготовки фахівців, основне завдання якої – закріплення теоретичних знань, отриманих у процесі навчання, формування у здобувача вміння приймати професійні рішення в конкретних умовах практичної діяльності. У період практики закладаються основи досвіду професійної діяльності, практичних умінь і навичок, професійних якостей особистості майбутнього фахівця.

Метою навчальної практики за фаховим спрямуванням є ознайомлення здобувачів освіти зі специфікою майбутньої професійної діяльності, отримання ними первинних професійних умінь і навичок, а також з особливостями щодо організації маркетингової діяльності підприємства.

Навчальна практика за фаховим спрямуванням базується на використанні активних методів навчання здобувачів освіти. При цьому навчання зорієнтоване на особистість здобувача, на його свідому участь у вдосконаленні своїх знань, персональних і фахових навичок, в тому числі навичок колективної роботи, творчого вирішення конкретних проблем.

## 1. Мета і завдання виробничої практики

Навчальна практика за фаховим спрямуванням – частина навчального процесу, яка передбачає зміцнення теоретичних знань в процесі оволодіння практичними навичками з обраної спеціальності. Вона поєднує в собі теоретичне і практичне навчання.

**Мета** навчальної практики за фаховим спрямуванням – закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних здобувачами освіти за час навчання та їх застосування для комплексного вивчення маркетингу.

**Завдання практики** полягають у: формуванні вмінь аналізувати середовища підприємства його фінансово-майновий стан; набутті практичних навичок щодо організації маркетингу на підприємстві; формуванні товарної політики підприємства, дослідженні цінової політики підприємства; формування висновків та пропозицій щодо досліджуваної тематики.

### 3. Результати навчання (компетентності).

#### **Інтегральна компетентність**

Здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері маркетингової діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування відповідних теорій та методів і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

#### *Загальні компетентності*

- ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- ЗК6. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- ЗК7. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
- ЗК11. Здатність працювати в команді.
- ЗК14. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

#### *Фахові компетентності*

- ФК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати отримані знання предметної області маркетингу.
- ФК2. Здатність критично аналізувати й узагальнювати положення предметної області сучасного маркетингу.
- ФК3. Здатність використовувати теоретичні положення маркетингу для інтерпретації та прогнозування явищ і процесів у маркетинговому середовищі.
- ФК4. Здатність проваджувати маркетингову діяльність на основі розуміння сутності та змісту теорії маркетингу і функціональних зв'язків між її складовими.
- ФК5. Здатність коректно застосовувати методи, прийоми та інструменти маркетингу.
- ФК12. Здатність обґрунтовувати, презентувати і впроваджувати результати досліджень у сфері маркетингу.
- ФК14. Здатність пропонувати вдосконалення щодо функцій маркетингової діяльності.

#### *Програмні результати навчання*

- ПРН1. Демонструвати знання і розуміння теоретичних основ та принципів провадження маркетингової діяльності.
- ПРН12. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
- ПРН16. Відповідати вимогам, які висуваються до сучасного маркетолога, підвищувати рівень особистої професійної підготовки.

#### **Змістом навчальної практики за фаховим спрямуванням у третьому семестрі практики передбачається виконання таких завдань і робіт:**

1. Ознайомлення з підприємством, нормативно-правовою базою його функціонування.
  2. Вивчення загальних характеристик та особливостей діяльності підприємства.
  3. Вивчення організаційної структури та структури управління підприємства.
  4. Проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.
  5. Дослідження тенденцій розвитку галузі в якій функціонує досліджуване підприємство.
  6. Характеристика діяльності найбільш потужних підприємств галузі.
- Основним вимогами для успішної здачі практики для здобувачів освіти є:
1. Виконання завдань (1-6) навчальної практики.
  2. Заповнення щоденника.

#### **Змістом навчальної практики за фаховим спрямуванням у четвертому семестрі передбачається виконання таких завдань і робіт:**

1. Дослідження організаційної та управлінської структури служб (відділів) маркетингу на підприємстві та її функції.
2. Аналіз товарної асортиментної продукції підприємства (аналіз послуг).

3. Етапи життєвого циклу товарів (послуг).
4. Процедура розробки нового товару на підприємстві (нових послуг).
5. Марочна політика підприємства.
6. Визначення якості продукції, що виробляється (якості послуг).
7. Конкурентоспроможність товарів (послуг) підприємства .
8. Дослідження місця і ролі ціни в комплексі маркетингу, цілі, які ставить досліджуване підприємство при формуванні ціни товару (послуги),
9. Методи ціноутворення та фактори, що впливають на формування ціни.
10. Дослідження політики управління цінами на підприємстві та методи прийняття маркетингових рішень в сфері ціноутворення
11. Узагальнити результати проведених досліджень, зробити висновки, підготувати звіт з практики.

Основним вимогами для успішної здачі практики для здобувачів освіти є:

1. Виконання індивідуальних завдань.
2. Заповнення щоденника.
3. Складання та захист звіту з практики.

Після закінчення практики студенти звітують про виконання програми. Загальна форма звітності здобувача освіти про проходження навчальної практики за фаховим спрямуванням – це подання керівнику практики від кафедри письмового звіту та щоденника практики, оформленого відповідно до вимог.

## VI. Структура навчальної практики за фаховим спрямуванням

Таблиця 2

Етапи практики

Етапи	Зміст, основні завдання, тривалість	Термін виконання	Кількість годин		
			Всього	Сам.роб.	Конс.
1. Підготовчий	Вибір та узгодження з керівником бази практик,	1-ий тиждень	-	-	-
2. Ознайомлювальний	Ознайомлення з програмою, обов'язками сторін, вимогами до звіту та умовами оцінювання	2-ий тиждень	2	-	2
3. Основний	Проходження практики, виконання її програми	3-15-ий тиждень	198	186	12
4. Підсумковий	Оформлення звіту.  Захист звіту про походження практики	15-ий тиждень (останній день практики)	38 2	36 2	2 -
Разом			240	224	16

Таблиця 3

Види завдань та тривалість навчальної практики за фаховим спрямуванням

Завдання	Зміст завдання, тривалість
1. Ознайомлення із особливостями діяльності підприємства	1. Назва, юридичний статус, адреса, реквізити підприємства, організаційно-правова форма. 2. Організаційна структура управління підприємства. 3. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. <b>60 год.</b>
2. Огляд галузі, в якій функціонує підприємство і тенденції її	1. Тенденції розвитку галузі. 2. Характеристика діяльності найбільш потужних

розвитку.	підприємств галузі <b>40 год.</b>
5. Організація маркетингу на підприємстві	1. Організаційна та управлінською структурами служб (відділів) маркетингу на підприємстві та її функції. <b>50 год</b>
4. Формування товарної політики підприємства	1. Місце товару в комплексі маркетингу підприємства і управління ним (з врахуванням життєвого циклу продукції). Етапи життєвого циклу товарів. 2. Товарний асортимент, динаміка та структура виробництва продукції. 3. Товарний асортимент продукції підприємства. 4. Процедура розробки нового товару на підприємстві. 5. Марочна політика підприємства. 6. Визначення якості продукції, що виробляється. 7. Конкурентоспроможність товарів підприємства. <b>50 год</b>
5. Цінова політика як засіб комплексу	4. Місце і роль ціни в комплексі маркетингу, цілі, які ставить досліджуване підприємство при формуванні ціни товару, 5. Методи ціноутворення та фактори, що впливають на формування ціни. 6. Політика управління цінами на підприємстві та методи прийняття маркетингових рішень в сфері ціноутворення <b>50 год.</b>
8. Формування звіту, висновків та пропозицій.	Коротко підводяться конкретні підсумки досліджень, що були проведені під час фахової практики, акцентуючи увагу на пропозиціях автора. Формулювання висновків повинно базуватися на матеріалах основної частини роботи відповідно до поставлених завдань. <b>40 год</b>

### V. Політика оцінювання

Оцінювання відбувається згідно Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки від 30.08.2023 р. [https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2023-09/2023\\_Polozh\\_pro\\_otzin.pdf](https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2023-09/2023_Polozh_pro_otzin.pdf)

Таблиця 4

#### Оцінювання результатів практики

Зміст роботи, що оцінюється	Усього годин	Максимальна кількість балів
<b>1. Ознайомлення із особливості діяльності підприємства</b>		
1. Назва, юридичний статус, адреса, реквізити підприємства, організаційно-правова форма.	10	2 бали
2. Організаційна структура управління підприємства.	20	2 бали
3. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.	30	8 балів
Разом за розділом 1	60	12 балів
<b>2. Огляд галузі, в якій функціонує підприємство і тенденції її розвитку</b>		
1. Тенденції розвитку галузі.	20	5 бали
2. Характеристика діяльності найбільш потужних підприємств галузі	20	5 бали
Разом за розділом 2	40	10 балів
<b>3. Організація маркетингу на підприємстві</b>		

1. Організаційна та управлінська структурами служб (відділів) маркетингу на підприємстві та її функції	50	10 балів
Разом за розділом 3	50	10 балів
<b>4. Формування товарної політики підприємства</b>		
1. Місце товару в комплексі маркетингу підприємства і управління ним (з врахуванням життєвого циклу продукції). Етапи життєвого циклу товарів.	7	1 бал
2. Товарний асортимент, динаміка та структура виробництва продукції.	7	1 бал
3. Товарний асортимент продукції підприємства.	8	2 бали
4. Процедура розробки нового товару на підприємстві.	7	2 бали
5. Марочна політика підприємства.	7	2 бали
6. Визначення якості продукції, що виробляється.	7	2 бали
7. Конкурентоспроможність товарів підприємства	7	2 бали
Разом за розділом 4	50	12 балів
<b>5. Цінова політика як засіб комплексу</b>		
1. Місце і роль ціни в комплексі маркетингу, цілі, які ставить досліджуване підприємство при формуванні ціни товару,	20	3 бали
2. Методи ціноутворення та фактори, що впливають на формування ціни.	20	5 бали
3. Політика управління цінами на підприємстві та методи прийняття маркетингових рішень в сфері ціноутворення	10	3 бали
Разом за розділом 5	50	11 балів
Оформлення звіту	18	10 балів
Захист практики	2	15 балів
Разом	240	100 балів

#### *Політика щодо академічної доброчесності*

Вимоги до підготовки і оформлення звіту з проходження навчальної практики за фаховим спрямуванням подані у Методичних рекомендаціях з проходження навчальної практики за фаховим спрямуванням, які розміщені на сайті кафедри маркетингу за посиланням: [https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96\\_%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B8\\_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8\\_%D0%B7%D0%B0\\_%D1%84%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC\\_%D1%81%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC\\_%D0%9E%D0%9F%D0%9F.pdf](https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96_%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B8_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B7%D0%B0_%D1%84%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BC_%D1%81%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC_%D0%9E%D0%9F%D0%9F.pdf)

Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються. Усі звіти з навчальної практики за фаховим спрямуванням перевіряються на наявність плагіату.

Здобувачам освіти потрібно пройти безкоштовний курс академічної доброчесності в університеті <https://vumonline.ua/course/academic-integrity-at-the-university/>

Належним чином оформлений звіт кожен здобувач освіти повинен здати після закінчення навчальної практики на перевірку керівникові практики від кафедри.

За результатами перевірки звіту, його захисту здобувачем освіти, а також спостереження за виконанням календарного графіку проходження навчальної практики за фаховим

спрямуванням задається детальна характеристика роботи здобувача освіти при отриманні практичних знань, що виражається виставленням комплексної диференційованої оцінки в залікову відомість і одночасно в залікову книжку кожного здобувача освіти.

*Політика щодо дедлайнів та перескладання*

Здобувач, який не дотримався вимог (завдання та графіку проходження навчальної практики за фаховим спрямуванням), що отримав негативний відгук керівника та незадовільну оцінку під час захисту (що фіксується в екзаменаційній відомості), направляється на навчальну практику за фаховим спрямуванням під час канікул або виключається з вузу у встановленому порядку. Здобувач, який повністю не виконав графік та завдання навчальної практики з поважних причин (тривала хвороба, тощо, що підтверджується відповідними документами) повинен написати заяву, на підставі якої розпорядженням деканату продовжується термін проходження практики. Після її завершення захист звіту проводиться на загальних підставах.

Роботи (звіти з навчальної практики за фаховим спрямуванням), які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин.

### Шкала оцінювання

Оцінка в балах за всі види навчальної діяльності	Оцінка
90 – 100	Зараховано
82 – 89	
75 - 81	
67 -74	
60 - 66	
1 – 59	Незараховано (з можливістю повторного складання)

### Критерії оцінювання

Сума балів за 100-ю шкалою	Оцінка	Критерії оцінювання
90-100	відмінно	Виставляється за якісно складений, відповідно вимогам, звіт про проходження практики, повністю розкритий зміст проходження практики за всіма розділами, що передбачені програмою практики, наявність відмінної оцінки звіту про практику керівника практики, надання студентом розширених, чітких і повних відповідей на запитання членів комісії під час захисту звіту з навчальної практики.
82-89	дуже добре	Виставляється за якісно складений звіт про проходження навчальної практики, чітко розкритий зміст проходження практики за всіма розділами, що передбачені програмою практики, наявність позитивної оцінки звіту про практику керівника, надання студентом вірних відповідей на запитання членів комісії під час захисту звіту з практики.
75-81	добре	Виставляється за чітко розкритий зміст проходження практики за всіма розділами, що передбачені програмою практики, наявність позитивної оцінки звіту про практику керівника практики, надання студентом вірних відповідей на запитання членів комісії під час захисту практики, але які мають незначні неточності при формуванні.



67-74	задовільно	Виставляється за поверхнево розкритий зміст проходження практики за питаннями, що передбачені програмою практики, за окремими розділами відсутній аналіз показників, що характеризують господарську діяльність підприємства, наявність задовільної оцінки звіту про практику керівника практики, надання студентом відповідей на запитання членів комісії під час захисту практики, які мають поверхневий та неточний характер.
60-66	достатньо	Виставляється за складений звіт про проходження виробничої практики, поверхнево розкриті питання проходження практики, що передбачені програмою практики, за окремими розділами відсутній аналіз показників, що характеризують господарську діяльність підприємства, наявність задовільної оцінки звіту про практику керівника практики із задовільною оцінкою, надання студентом відповідей на запитання членів комісії під час захисту практики, які мають поверхневий та неточний характер. По окремих питаннях студент дає помилкові відповіді.
1-59	незадовільно з можливістю повторного захисту	Проставляється за невиконання програми практики, частковий розгляд питань, передбачених програмою практики, у випадку незадовільної оцінки керівника практики щодо проходження практики студентом, негативної характеристики керівника, а також у випадку неточних та нечітких відповідей під час захисту, що свідчить про невиконання студентом цілей і завдань практики.

## VI. Рекомендована література та інтернет-ресурси

1. Бажеріна К. В., Гнітецький Є. В. Маркетинг послуг : розрахункова робота : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 61 с.
2. Байлік С. І., Писаревський І. М.. Організація готельного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2019. 612 с.
4. Барабанова В. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
5. Безугла Л. С., Ільченко Т. В., Юрченко Н. І., Кобернюк С. О., Воловик Д. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. 300 с
6. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
7. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ : ЦУЛ, 2019. 536 с.
8. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посібн. Київ : ДУТ, 2019. 265 с.  
URL : [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1703\\_14661801.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1703_14661801.pdf).
9. Жегус О. В., Парцирна Т. М. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2016. 237 с.
10. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2012 № 5007-VI (зі змінами і доповненнями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.
11. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Маркетингова товарна політика : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 190 с
12. Колесников О. В. Ціноутворення : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 144 с.
13. Колосінська М. І., Белей С. І., Бойда С. В.. Економічна теорія : навчальний посібник. Чернівці : Чернівець. нац. унів.-т., 2021. 200 с.
14. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 236 с.
15. Котлер Ф. Армсторг Г. Основи маркетингу : навч. посібник. Київ : Науковий Світ, 2023. 880 с.
16. Котлер Ф. Маркетинг 4,0 Від традиційного до цифрового. Київ : Країна мрій, 2018. 224 с

17. Лучко М. Р., С. М. Жукевич С.М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
18. Макаренко Н. О., Лищенко М. О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь : ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.
19. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
20. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
21. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
22. Отенко І. П., Г. Ф. Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
23. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми : Триторія, 2022. 158 с.
24. Череп А. Маркетинг : навч. посібн. Київ : Кондор, 2021. 728 с.
25. Шлапак Н. С. Методи дослідження якості товару в маркетингових дослідженнях Маркетинг і контролінг : сучасні виклики підприємств. URL : <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/6126/1/6703p.pdf>

#### *Інтернет ресурси*

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbu.gov.ua/>
2. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL : <http://korolenko.kharkov.com/>
3. Студентська електронна бібліотека URL : <http://www.lib.ua-ru.net/>
4. Нормативно-правова база України URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/>
5. Державний служба статистики URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL : <https://evnuir.vnu.edu.ua>
7. Кабінет Міністрів України. URL : <http://www.kmu.gov.ua/>.
8. Українська Асоціація Маркетингу (УАМ) Офіційний сайт URL : <https://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>
9. Онлайн-дослідження Kantar Україна. URL : <http://uam.in.ua/upload/iblock/84c/14.pdf>