

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

---

Направление подготовки/специальность: 38.03.02 Менеджмент

Наименование образовательной программы: Маркетинг

Уровень образования: высшее образование - бакалавриат

Форма обучения: Заочная

**Рабочая программа дисциплины**  
**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

<b>Блок:</b>	<b>Блок 1 «Дисциплины (модули)»</b>
<b>Часть образовательной программы:</b>	Базовая
<b>№ дисциплины по учебному плану:</b>	Б1.Б.23
<b>Трудоемкость в зачетных единицах:</b>	10 семестр - 5;
<b>Часов (всего) по учебному плану:</b>	180 часов
<b>Лекции</b>	10 семестр - 12 часов;
<b>Практические занятия</b>	10 семестр - 12 часов;
<b>Лабораторные работы</b>	не предусмотрено учебным планом
<b>Консультации</b>	10 семестр - 2 часа;
<b>Самостоятельная работа</b>	10 семестр - 153,5 часа;
<b>в том числе на КП/КР</b>	не предусмотрено учебным планом
<b>Иная контактная работа</b>	проводится в рамках часов аудиторных занятий
<b>включая:</b> Тестирование Контрольная работа	
<b>Промежуточная аттестация:</b>	
<b>Экзамен</b>	10 семестр - 0,5 часа;

**Москва 2019**

## ПРОГРАММУ СОСТАВИЛ:

Преподаватель

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Суворова Е.В.
	Идентификатор	Rc9bbaba6-SuvorovaYeIV-6fa8e33

(подпись)

Е.В. Суворова

(расшифровка подписи)

## СОГЛАСОВАНО:

Руководитель  
образовательной  
программы

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Колесникова О.В.
	Идентификатор	R3162f4d9-KolesnikovaOV-4017a20


(подпись)

О.В.  
Колесникова

(расшифровка подписи)

Заведующий выпускающей  
кафедры

(должность, ученая степень, ученое звание)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Кетоева Н.Л.
	Идентификатор	R56dba1ba-KetoyevaNL-5403d8c3

(подпись)

Н.Л. Кетоева

(расшифровка подписи)

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель освоения дисциплины:** формирование системы знаний, навыков и умений по бизнес-планированию, как рыночной концепции управления деятельностью предприятия

### Задачи дисциплины

- познакомить обучающихся с назначением, с целями и задачами бизнес-планирования;
- научить разрабатывать бизнес-план создания и развития новых организаций, направлений деятельности, продуктов и услуг;
- познакомить обучающихся со структурой, содержанием разделов, требованиями и принципами составления бизнес-планов.

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-5 владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем		знать: - методы и способы финансового учета, современные методы обработки деловой информации и корпоративные информационные системы.  уметь: - составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.
ОПК-6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций		знать: - методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.  уметь: - применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
ПК-7 владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью		знать: - методику поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов.  уметь: - координировать деятельность исполнителей с помощью

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ		методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ВО

Дисциплина относится к обязательной части блока дисциплин основной профессиональной образовательной программе Маркетинг (далее – ОПОП), направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 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 5 зачетных единиц, 180 часов.

№ 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	Бизнес-планирование	14	10	1	-	1	-	-	-	-	-	12	-	<p><b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Бизнес-планирование"</p> <p><b><u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u></b> Изучение дополнительного материала по разделу "Бизнес-планирование"</p> <p><b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [3], 45-71</p>
1.1	Общая концепция бизнес-планирования	14		1	-	1	-	-	-	-	-	12	-	
2	Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг	30		2	-	2	-	-	-	-	-	26	-	
2.1	Определение инновационного проекта	15		1	-	1	-	-	-	-	-	13	-	
2.2	Бизнес-план как эффективный инструмент разработки новых товаров и услуг	15		1	-	1	-	-	-	-	-	13	-	
3	Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании	30		2	-	2	-	-	-	-	-	26	-	
3.1	Роль конкуренции в бизнес-планировании	15	1	-	1	-	-	-	-	-	13	-	<p><b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании"</p> <p><b><u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u></b> Изучение</p>	

3.2	Маркетинговые исследования в бизнес-планировании	15	1	-	1	-	-	-	-	-	13	-	дополнительного материала по разделу "Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании" <b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [1], 69-90
4	Планирование производства. Организация, управление и кадры	32	3	-	3	-	-	-	-	-	26	-	<b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Планирование производства. Организация, управление и кадры"
4.1	Планирование производства	15	1	-	1	-	-	-	-	-	13	-	<b><u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u></b> Изучение
4.2	Организация, управление, кадры в бизнес-планировании	17	2	-	2	-	-	-	-	-	13	-	дополнительного материала по разделу "Планирование производства. Организация, управление и кадры" <b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [2], 265-291
5	Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании	38	4	-	4	-	-	-	-	-	30	-	<b><u>Подготовка к текущему контролю:</u></b> Повторение материала по разделу "Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании"
5.1	Финансовые показатели организации в бизнес-планировании	17	2	-	2	-	-	-	-	-	13	-	<b><u>Самостоятельное изучение теоретического материала:</u></b> Изучение
5.2	Учёт фактора риска в бизнес-планировании	21	2	-	2	-	-	-	-	-	17	-	дополнительного материала по разделу "Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании" <b><u>Изучение материалов литературных источников:</u></b> [2], 311-326
	Экзамен	36.0	-	-	-	-	2	-	-	0.5	-	33.5	
	<b>Всего за семестр</b>	<b>180.0</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0.5</b>	<b>120</b>	<b>33.5</b>	
	<b>Итого за семестр</b>	<b>180.0</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0.5</b>	<b>153.5</b>		

**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. Бизнес-планирование

#### 1.1. Общая концепция бизнес-планирования

Особенности планирования в условиях рыночных отношений. Понятие, сущность, структура, назначение и формирование бизнес-плана. Цель и задачи бизнес-плана. Порядок разработки бизнес-плана. Рекомендации к составлению бизнес-плана. Классификация и особенности различных типов бизнес-проектов. Программные средства разработки бизнес-плана.

### 2. Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг

#### 2.1. Определение инновационного проекта

Классификация инноваций. Ожидаемые экономические и финансовые выгоды организации. Основные этапы жизненного цикла проекта. Экспертиза инновационных проектов. Возможные источники финансирования проекта. Состав мероприятий по реализации бизнес-плана проекта.

#### 2.2. Бизнес-план как эффективный инструмент разработки новых товаров и услуг

Новые виды продукции и услуг в результате реализации проекта. Основные сведения о товаре (услуге): потребности, удовлетворяемые товаром; показатели качества; экономические показатели; внешнее оформление товара; патентные права, показатели экспорта и его возможности; необходимость сертификации.

### 3. Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании

#### 3.1. Роль конкуренции в бизнес-планировании

Конкуренция и её виды. Как вести конкурентную борьбу. Оценка конкурентоспособности продукции и услуг. Сравнительная оценка эффективности деятельности конкурентов и организации. Улучшение конкурентных позиций организации.

#### 3.2. Маркетинговые исследования в бизнес-планировании

Стратегия маркетинга. Методики исследования рынка. Изучение и сегментация потребителей. Определение ёмкости потребительского рынка. Факторы положения организации на рынке. Товарная и ассортиментная политика. Ценовая политика. Схема распространения товаров (услуг). Методы стимулирования сбыта. Организация послепродажного обслуживания. Рекламная деятельность. Бюджет маркетинга.

### 4. Планирование производства. Организация, управление и кадры

#### 4.1. Планирование производства

Местонахождение организации. Объём выпуска продукции. Производственные мощности. Долгосрочные активы. Технология производства. Материальное обеспечение производства.

#### 4.2. Организация, управление, кадры в бизнес-планировании

Организационная структура. Требования к руководящему составу. Управление и реализация проекта. Определение численности и отбора кадров. Мотивация трудовой деятельности и социальная инфраструктура. Система повышения квалификации сотрудников организации. Юридический план. Правовые аспекты осуществления проекта. Подготовка

юридических документов (лицензии, договоры, патенты, контракты, и т.д.). Оформление совместной деятельности с другими организациями.

### 5. Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании

#### 5.1. Финансовые показатели организации в бизнес-планировании

Анализ основных показателей финансового положения. Планирование основных финансовых показателей. Определение точки безубыточности. План управления инвестициями.

#### 5.2. Учёт фактора риска в бизнес-планировании

Виды потерь и риска. Классификация рисков. Показатели риска и методы его оценки. Анализ и планирование риска. Бизнес-планирование в антикризисном управлении.

### **3.3. Темы практических занятий**

1. Определение инновационного проекта;
2. Учёт фактора риска в бизнес-планировании;
3. Финансовые показатели организации в бизнес-планировании;
4. Организация, управление, кадры в бизнес-планировании;
5. Планирование производства;
6. Маркетинговые исследования в бизнес-планировании;
7. Роль конкуренции в бизнес-планировании;
8. Бизнес-план как эффективный инструмент разработки новых товаров и услуг;
9. Общая концепция бизнес-планирования.

### **3.4. Темы лабораторных работ**

не предусмотрено

### **3.5 Консультации**

#### Аудиторные консультации по курсовому проекту/работе (КПР)

1. Консультации направлены на выполнение разделов курсового проекта под руководством наставника (преподавателя). В рамках часов на групповые консультации разбираются наиболее важные части расчетных заданий раздела "Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг"
2. Консультации направлены на выполнение разделов курсового проекта под руководством наставника (преподавателя). В рамках часов на групповые консультации разбираются наиболее важные части расчетных заданий раздела "Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании"
3. Консультации направлены на выполнение разделов курсового проекта под руководством наставника (преподавателя). В рамках часов на групповые консультации разбираются наиболее важные части расчетных заданий раздела "Планирование производства. Организация, управление и кадры"
4. Консультации направлены на выполнение разделов курсового проекта под руководством наставника (преподавателя). В рамках часов на групповые консультации разбираются наиболее важные части расчетных заданий раздела "Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании"

#### Текущий контроль (ТК)

1. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Бизнес-планирование"



2. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг"
3. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании"
4. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Планирование производства. Организация, управление и кадры"
5. Консультации направлены на получение индивидуального задания для выполнения контрольных мероприятий по разделу "Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании"

### **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	5	
<b>Знать:</b>							
методы и способы финансового учета, современные методы обработки деловой информации и корпоративные информационные системы	ОПК-5(Компетенция)	+					Тестирование/Вводное тестирование по дисциплине "Бизнес-планирование"
методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6(Компетенция)		+				Тестирование/Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг
методику поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов	ПК-7(Компетенция)			+			Тестирование/Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании
<b>Уметь:</b>							
составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	ОПК-5(Компетенция)				+		Контрольная работа/Планирование производства. Организация, управление и кадры
применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6(Компетенция)					+	Контрольная работа/Финансовые показатели в бизнес-планировании
координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	ПК-7(Компетенция)					+	Контрольная работа/Риски в бизнес-планировании

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

### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

**10 семестр**

Форма реализации: Письменная работа

1. Вводное тестирование по дисциплине "Бизнес-планирование" (Тестирование)
2. Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг (Тестирование)
3. Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании (Тестирование)
4. Планирование производства. Организация, управление и кадры (Контрольная работа)
5. Риски в бизнес-планировании (Контрольная работа)
6. Финансовые показатели в бизнес-планировании (Контрольная работа)

Балльно-рейтинговая структура дисциплины является приложением А.

### **4.2 Промежуточная аттестация по дисциплине**

*Экзамен (Семестр №10)*

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 10 семестр.

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

## **5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **5.1 Печатные и электронные издания:**

1. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика : учебное пособие для вузов по направлению "Экономика" и экономическим специальностям / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин . – М. : ИНФРА-М, 2016 . – 192 с. – (Высшее образование . Бакалавриат) . - ISBN 978-5-16-010999-2 .;
2. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры вузов по экономическим направлениям и специальностям / А. А. Сергеев, Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации (ФГОБУ ВПО) . – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017 . – 463 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс) . - ISBN 978-5-534-01003-9 .;
3. А. В. Башкирцев, Л. Ш. Салихова, В. В. Авилова, Е. Н. Парфирьева- "Бизнес-планирование на предприятии", Издательство: "Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ)", Казань, 2017 - (160 с.)  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500494>.

### **5.2 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:**

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

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

1. ЭБС Лань - <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС "Университетская библиотека онлайн" - [http://biblioclub.ru/index.php?page=main\\_ub\\_red](http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red)
3. Научная электронная библиотека - <https://elibrary.ru/>

### 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тип помещения	Номер аудитории, наименование	Оснащение
Учебные аудитории для проведения лекционных занятий и текущего контроля	К-509, Аудитория для проведения интерактивных занятий кафедры МЭП	кресло рабочее, парта со скамьей, стол преподавателя, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, кондиционер, мел, маркер, стилус
Учебные аудитории для проведения практических занятий, КР и КП	К-511, Аудитория для проведения интерактивных занятий кафедры МЭП	парта со скамьей, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, кондиционер, мел, маркер, стилус
Учебные аудитории для проведения промежуточной аттестации	К-520, Аудитория для проведения интерактивных занятий кафедры МЭП	кресло рабочее, парта со скамьей, стол преподавателя, стул, трибуна, вешалка для одежды, доска меловая, компьютерная сеть с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, кондиционер, мел, маркер, стилус
Помещения для самостоятельной работы	К-522, Компьютерный класс ИВЦ	стол, стул, компьютерная сеть с выходом в Интернет, доска маркерная, компьютер персональный, кондиционер, телевизор
Помещения для консультирования	К-516, Кабинет сотрудников кафедры МЭП	кресло рабочее, рабочее место сотрудника, стол, стул, шкаф для документов, шкаф для одежды, тумба, компьютерная сеть с выходом в Интернет, многофункциональный центр, ноутбук, компьютер персональный, принтер, холодильник, кондиционер
Помещения для хранения оборудования и учебного инвентаря	К-521/2, Склад кафедры БИТ	шкаф, хозяйственный инвентарь, запасные комплектующие для оборудования

## БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

## Бизнес-планирование

(название дисциплины)

## 10 семестр

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

- КМ-1 Вводное тестирование по дисциплине "Бизнес-планирование" (Тестирование)  
 КМ-2 Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг (Тестирование)  
 КМ-3 Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании (Тестирование)  
 КМ-4 Планирование производства. Организация, управление и кадры (Контрольная работа)  
 КМ-5 Финансовые показатели в бизнес-планировании (Контрольная работа)  
 КМ-6 Риски в бизнес-планировании (Контрольная работа)

**Вид промежуточной аттестации – Экзамен.**

Номер раздела	Раздел дисциплины	Индекс КМ:	КМ-1	КМ-2	КМ-3	КМ-4	КМ-5	КМ-6
		Неделя КМ:	3	5	8	10	12	14
1	Бизнес-планирование							
1.1	Общая концепция бизнес-планирования		+					
2	Инновационный проект и разработка новых товаров и услуг							
2.1	Определение инновационного проекта			+				
2.2	Бизнес-план как эффективный инструмент разработки новых товаров и услуг			+				
3	Конкуренция и маркетинговые исследования в бизнес-планировании							
3.1	Роль конкуренции в бизнес-планировании				+			
3.2	Маркетинговые исследования в бизнес-планировании				+			
4	Планирование производства. Организация, управление и кадры							
4.1	Планирование производства					+		
4.2	Организация, управление, кадры в бизнес-планировании					+		
5	Финансовые показатели и риски в бизнес-планировании							
5.1	Финансовые показатели организации в бизнес-планировании						+	
5.2	Учёт фактора риска в бизнес-планировании							+

Вс КМ, %:	10	20	20	20	15	15
-----------	----	----	----	----	----	----