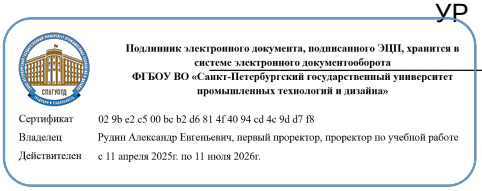
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор, проректор по УР



А.Е. Рудин

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.06 Управление проектами

Учебный план: 2024-2025 42.04.01 ВШПМ РИСО в медиаиндустрии ЗАО №2-3-134.plx

Кафедра: 2 Полиграфического оборудования и управления

Направление подготовки: (специальность) 42.04.01 Реклама и связи с общественностью

Профиль подготовки: (специализация) Реклама и связи с общественностью в медиаиндустрии

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: заочная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоёмкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
1	УП	8		28		1	
	РПД	8		28		1	
2	УП		8	60	4	2	Зачет
	РПД		8	60	4	2	
Итого	УП	8	8	88	4	3	
	РПД	8	8	88	4	3	

Санкт-Петербург
2024

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 42.04.01 Реклама и связи с общественностью, утверждённым приказом Минобрнауки России от 08.06.2017 г. № 528

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент	_____	Любименко Анна Игоревна
От кафедры составителя: Заведующий кафедрой полиграфического оборудования и управления	_____	Тараненко Елена Юрьевна
От выпускающей кафедры: Заведующий кафедрой	_____	Смирнов Алексей Викторович

Методический отдел:

_____

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: Сформировать компетенции обучающегося в области управление проектами.

1.2 Задачи дисциплины:

• ознакомление студентов с историей развития методов управления проектами;

• изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;

• изучение методических подходов к принятию решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке;

• изучение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта;

• знакомство с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации;

• изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;

• приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов с применением программных средств;

• формирование навыков овладения инструктивными материалами по вопросам управления проектами;

• формирование способности работы с основными источниками экономической информации.

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Философские проблемы науки и техники

Организационно-управленческие коммуникации

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
Знать: этапы, функции и подсистемы проектного анализа; возможности применения принципов системного подхода, критического анализа, бенчмаркинга для определения целей проекта и решения возникающих проблем; алгоритмы разработки каталога проблем; приемы обоснования масштаба изменений, выбора стратегического приоритета; принципы и методы стратегического планирования; сущность и роль управленческих решений.
Уметь: разрабатывать стратегию реализации проекта в контексте предметной области, оценивать соответствующие риски; определять цели, результаты, границы, состав работ проекта, распределять ответственность и ресурсы; планировать работы с учетом возможных рисков; осуществлять мониторинг прогресса проекта, реагировать на изменения условий реализации проекта и отклонения от его параметров для достижения целей проекта в рамках имеющихся ограничений.
Владеть: навыками разработки сводного плана проекта, применения стратегий выбора альтернатив, выявления возможностей усовершенствования процессной архитектуры организации; обоснования основных параметров эффективности стратегических изменений, разрабатываемых в организации и их реализации.
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
Знать: концепцию жизненного цикла проекта, фазы и вехи проекта; процессы управления проектом; методы анализа и проектирования архитектуры процесса, описания и моделирования процессов и управленческих структур; особенности управления предметной областью проекта; значение взаимосвязи проекта и стратегии предприятия/организации.
Уметь: собирать и анализировать данные, необходимые для формирования разделов проекта и оценки его эффективности; определять цели проекта; разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта; разделять деятельность на отдельные взаимозависимые задачи; определять роли и ответственности участников проекта; разрабатывать задания и эффективные проектные решения с учетом фактора неопределенности, масштаба, цели и задач проекта; применять расчёт критического пути и оптимизацию календарного графика; формулировать выводы, предложения и мероприятия по результатам реализованных проектов.
Владеть: навыками подготовки и реализации проекта в соответствии с его масштабом, целями и задачами; навыками применения реинжиниринга для оптимизации проекта; навыками многовариантного анализа и многокритериальной оценки при планировании и реализации проектов; навыками оценки внутренних и внешних ограничений, анализа альтернативных сценариев, оценки принципиальной реализуемости проекта, проверки выполнения необходимых ограничений проектов; навыками управления рисками; навыками обоснования потребности в привлечении ресурсов и расчета основных показателей проекта.

3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий
		Лек. (часы)	Пр. (часы)		
Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ КАК ОТКРЫТАЯ ДИНАМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА	1				

Тема 1. Системные категории проектного менеджмента Сравнительная характеристика систем «Project Management» и «Process Management». Морфология объектов проектного менеджмента, как управляемая система в предметной области. Системные признаки классификации проектов: объект, результат, время, ограниченность ресурсов, уровень качества, окружение и участники. Комплекс плановых технико-технологических, организационных, финансовых и иных документов, как модель действий по проекту. Управляющая система проектного менеджмента: материнская структура управления, реинтеграция участников проекта по типу адхократических выделенных, проектных, двойственных, сложных структур управления проектом. Принципы выбора организационной структуры проектного менеджмента.		4		14	
Тема 2. Управление проектом по стадиям жизненного цикла. Типовая структура жизненного цикла проекта. Особенности разработки, установления границ между фазами и реализации временной модели в материалоемких, трудоемких, энергоемких и информационноемких сферах деятельности и предметных областях с учетом ресурсных ограничений и определенности результата. Анализ стоимости жизненного цикла проекта для оценки стратегического потенциала организации Практическое занятие: Жизненный цикл проекта		4		14	АС
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		8		28	
Консультации и промежуточная аттестация - нет		0			
Раздел 2. ПОДСИСТЕМЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	2				

Тема 3. Управляющие модели и подсистемы проектного менеджмента. Подсистемы управления проектом: управление целеполаганием и содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, квалификацией и человеческим ресурсом, материальными ресурсами, коммуникациями и информационными ресурсами, рисками. Управляющие модели проектного менеджмента: иерархия целей, дерево решений, стратегии выбора альтернатив (критерий Вальда, критерий Сэвиджа, критерий Гурвица), концепция стоимости жизненного цикла проекта, технический проект, календарный график, планирование объемных натуральных и стоимостных показателей реализации проекта, метод освоенного объема, бюджет единовременных затрат по проекту, бюджет движения денежных средств, контроллинг, организационная и финансовая структура, структура ресурсов, коммуникационная схема, дерево документации, иерархия рисков, функционально-стоимостной анализ, организационный дизайн, приемы презентации. Практическое занятие: Применение управляющих моделей проектного менеджмента			2	9	
Тема 4. Методология проектного управления Научные классические подходы проектного менеджмента. Виды проектного управления по характеру цели, длительности и стоимости жизненного цикла, концептуальности решений о содержании проекта и его продукта: терминальное, развивающиеся, открытое проектирование, мультипроектирование. Принципы и содержание современных методик проектного менеджмента: традиционная водопадная (каскадная) методика, гибкие методики PRINCE2 и AgileAgile, ускоренная методика RAD для малых и средних программных проектов и д.			2	9	АС
Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ					
Тема 5. Архитектура бизнес-процессов проектного управления Структурный бенч-маркинг цели и стратегии, реинжиниринг текущих бизнес- процессов и коммуникаций. Классификатор объектов проектирования: портфель проектов. Целевые показатели- индикаторы результативности и эффективности проектной деятельности. Организационно-временной регламент. Распределение административных задач и ответственности. Регламент о нормативах и ограничениях по стратегическим показателям и ресурсам. Факторы успеха реализации проекта Практическое занятие: Построение бизнес -процессов проектного управления			1	13	

Тема 6. Инструменты планирования работ и информационно-технологические модели управления проектом. Линейные график, циклограмма, иерархический граф, сетевая модель в проектном менеджменте при формировании дерева целей, дерева решений, проектировании работ, организационной структуры и календарном планировании и реализации фаз проектного менеджмента. Причинно-следственная диаграмма (fishbone, диаграмма Исикавы) в управлении качеством проекта. Виды сетевых моделей, принципы построения и аналитические показатели сетевых графиков проекта. Матрица ответственности (матрица РАЗУ). Процессно-ориентированный подход в управлении проектом. Построение межфункциональных схем процесса (Cross-functional Flowcharts). Диаграмма взаимодействия структурных единиц. Сетевая матрица проекта. Схема рабочих потоков (Work-flow Charts). Современные методы информационно-технологического моделирования процессов: система SADT, модели Гейна-Сарсона и Йордана-Кода. Практическое занятие: Информационно-технологические модели проектного менеджмента			1	13	
Тема 7. Разработка структуры разбиения работ (Work Breakdown Structure). Согласование дерева работ с существующей организационной структурой, необходимостью учета и контроля информации о проекте, управления рисками, ограниченными ресурсами, учета допустимого уровня детализации работ в соответствии с концепцией результата, структурой жизненного цикла и др. Дедуктивная и индуктивная структуризация проекта. Кодификация структуры разбиения работ. Типовые структуры разбиения работ проектов реструктуризации систем управления, реинжиниринга процессов, реальных инвестиций, информационных проектов и др. Практическое занятие: Структуризация работ в рамках проекта.			2	16	АС
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)			8	60	
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25			
Всего контактная работа и СР по дисциплине		16,25		88	

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства

УК-1	Излагает методы системного и критического анализа; методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации; Применяет методы системного критического анализа проблемных ситуаций; разрабатывает стратегию действий, принимает конкретные решения для ее реализации; объясняет цели и формулирует задачи, обеспечивающие разрешение проблемных ситуаций; Применяет методологию системного и критического анализа проблемных ситуаций; методики постановки цели, разработки стратегий действий и определения способов ее достижения.	Перечень вопросов для устного собеседования Перечень практико-ориентированных заданий Перечень практико-ориентированных заданий
УК-2	Дает характеристику этапов жизненного цикла проекта; методов разработки и управления проектами. Разрабатывает проект с учетом анализа альтернативных вариантов его реализации, определяет этапы, основные направления работ; объясняет цели и формулирует задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта; осуществляет руководство реализацией проекта на всех этапах его жизненного цикла. Применяет методики разработки и управления проектом; методы оценки потребности в ресурсах и эффективности проекта; навыки привлечения и эффективного использования необходимых ресурсов в условиях различных ограничений.	Перечень вопросов для устного собеседования Перечень практико-ориентированных заданий Перечень практико-ориентированных заданий

5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	Обучающийся своевременно выполнил задания; возможно допуская несущественные ошибки в ответе на вопросы преподавателя. Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.	
Не зачтено	Обучающийся не выполнил (выполнил частично) задания; допустил существенные ошибки в ответе на вопросы преподавателя. Не учитываются баллы, накопленные в течение семестра.	

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Курс 2	
1	Структура базовой модели управления проектом. Схема процесса управления проектом.
2	Общие понятия проекта и управления проектами. Факторы окружения проекта.
3	Цели проекта: понятия, процедуры, источники, описание. Сферы применения моделей проекта.
4	Разработка планов управления проектом. Руководство и управление исполнением проекта.
5	Жизненный цикл проекта. Концепция проекта.
6	Взаимосвязь между продолжительностью проекта и стоимостью выполнения работ. Пути сокращения длительности проекта.
7	Методы оценки экономической эффективности проекта.
8	Методы и средства стоимостной оценки: управление стоимостью проекта.
9	Планирование потребности в ресурсах. Классификация затрат проекта.
10	Сравнительная характеристика систем «Project Management» и «Process Management».
11	Системные признаки классификации проектов: объект, результат, время, ограниченность ресурсов, уровень качества, окружение и участники.
12	Управляющая система проектного менеджмента. Подсистемы управления проектами.
13	Управляющие модели проектного менеджмента.
14	Управляемые параметры проекта. Схемы управления проектами.
15	Основные функции управления проектом. «Миссия проекта».
16	Фазы жизненного цикла проекта и этапы реализации проекта.
17	Принципы и содержание современных методик проектного менеджмента.

18	Классификация объектов проектирования.
19	Подходы и модели планирования работ и управления проектом.
20	Общая схема структуры проекта и характеристика работ при выполнении проекта.
21	Историческое развитие технологий управления проектами.
22	Мониторинг и управление работами проекта. Общее управление изменениями.
23	Виды сетевых моделей, принципы построения и аналитические показатели сетевых графиков проекта.
24	Процессно-ориентированный подход в управлении проектом.
25	Типовые структуры разбиения работ проектов реструктуризации систем управления, реинжиниринга процессов, реальных инвестиций, информационных проектов и др.
26	Научные классические подходы проектного менеджмента.
27	Анализ стоимости жизненного цикла проекта для оценки стратегического потенциала организации.
28	Применение бизнес-моделей в стратегическом управлении бизнесом.
29	Взаимосвязь между продолжительностью проекта и стоимостью выполнения работ. Пути сокращения длительности проекта.
30	Классификация объектов проектирования.
31	Виды сетевых моделей, принципы построения и аналитические показатели сетевых графиков проекта.
32	Анализ стоимости жизненного цикла проекта для оценки стратегического потенциала организации.
33	Классификация объектов проектирования.

5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено

5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы) находятся в Приложении к данной РПД

5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная	+	Письменная		Компьютерное тестирование		Иная	

5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Зачет проводится в форме устного собеседования и выполнения практико-ориентированных заданий. При проведении зачета время, отводимое на подготовку к ответу, составляет не более 40 мин. Сообщение результатов обучающемуся производится непосредственно после устного ответа.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
6.1.1 Основная учебная литература				
Ньютон, Ричард, Кириченко, А.	Управление проектами от А до Я	Москва: Альпина Бизнес Букс	2019	http://www.iprbookshop.ru/82359.html
Толстых, Т. О., Савон, Д. Ю.	Управление проектами	Москва: Издательский Дом МИСиС	2020	http://www.iprbookshop.ru/106742.html
6.1.2 Дополнительная учебная литература				
Лоуренс, Лич, Саламатова, У., Зупника, О.	Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи	Москва: Альпина Паблишер	2019	http://www.iprbookshop.ru/86747.html
Васючкова, Т. С., Держо, М. А., Иванчева, Н. А., Пухначева, Т. П.	Управление проектами с использованием Microsoft Project	Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа	2020	http://www.iprbookshop.ru/89480.html
Троицкая, Н. Н.	Управление проектами	Москва: Российский университет транспорта (МИИТ)	2020	https://www.iprbookshop.ru/116005.html

Ильинский И. В., Лизовская В. В.	Управление проектами. Организация практических занятий в инновационной форме	СПб.: СПбГУПТД	2019	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201957

6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: http://www.iprbookshop.ru/

Официальный интернет-портал правовой информации (федеральная государственная информационная система) [Электронный ресурс]. URL: http://pravo.gov.ru

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: http://ecsocman.hse.ru

Базы данных информационного портала Restko.ru (Информационные системы рынка рекламы, маркетинга, PR – Базы рынка рекламы [Электронный ресурс]. URL: https://www.restko.ru/

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел. Менеджмент и организация управления. [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.76.2

База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы

Министерства в сети Интернет» [Электронный ресурс]. URL: http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/

Министерство экономического развития Российской Федерации. Федеральная государственная информационная система территориального планирования [Электронный ресурс]. URL: https://fgistp.economy.gov.ru/.

Электронная библиотека СПбГУПТД [Электронный ресурс]. URL: http://www.publish.sutd.ru/.

Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. URL: http://elibrary.ru/.

6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows

СПС КонсультантПлюс

ПП Project Expert 7 Tutorial

MicrosoftOfficeProfessional

6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Компьютерный класс	Мультимедийное оборудование, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска

Приложение

рабочей программы дисциплины __Управление проектами_____

наименование дисциплины

5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

<table>
<tr><td>№ п/п</td><td>Условия типовых практико-ориентированных заданий (задач, кейсов)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Семестр 1</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Исходя из предположения, что работы D и F не лежат на критическом пути по данным таблицы определите продолжительность и стоимость проекта до и после сжатия.
<table>
<tr><td>Работы</td><td colspan="2">До сжатия</td><td colspan="2">После сжатия</td></tr>
<tr><td></td><td>длительность</td><td>затраты</td><td>длительность</td><td>затраты</td></tr>
<tr><td>A</td><td>10</td><td>1000</td><td>5</td><td>2000</td></tr>
<tr><td>B</td><td>4</td><td>2000</td><td>1</td><td>3000</td></tr>
<tr><td>C</td><td>8</td><td>300</td><td>3</td><td>400</td></tr>
<tr><td>D</td><td>2</td><td>800</td><td>3</td><td>1000</td></tr>
<tr><td>E</td><td>4</td><td>5000</td><td>5</td><td>5500</td></tr>
<tr><td>F</td><td>6</td><td>600</td><td>1</td><td>700</td></tr>
<tr><td>G</td><td>4</td><td>700</td><td>5</td><td>800</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>2</td><td>Построить сетевую модель проекта и определить календарные планы минимальной стоимости, которые можно реализовать в интервале между точками нормального и максимально интенсивного режимов. Найти оптимальный календарный план.
<table>
<tr><td rowspan="2">Операция</td><td rowspan="2">Предшественник</td><td colspan="2">продолжительность</td><td colspan="2">Стоимость</td></tr>
<tr><td>нормальная</td><td>интенсивная</td><td>нормальная</td><td>интенсивная</td></tr>
<tr><td>A</td><td>-</td><td>4</td><td>2</td><td>100</td><td>150</td></tr>
<tr><td>B</td><td>A</td><td>4</td><td>2</td><td>200</td><td>300</td></tr>
<tr><td>C</td><td>A</td><td>3</td><td>2</td><td>300</td><td>310</td></tr>
<tr><td>D</td><td>BC</td><td>5</td><td>4</td><td>400</td><td>440</td></tr>
<tr><td>E</td><td>C</td><td>2</td><td>1</td><td>300</td><td>330</td></tr>
<tr><td>F</td><td>DE</td><td>8</td><td>2</td><td>200</td><td>1000</td></tr>
<tr><td>G</td><td>DE</td><td>2</td><td>1</td><td>400</td><td>500</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>КЗ=50</td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>3</td><td>Постройте сетевую модель и проведите временной и ресурсный анализ.
<table>
<tr><td>Работа</td><td>Предшествующая работа</td><td>Продолжительность (дни)</td><td>Трудовые ресурсы (чел)</td></tr>
<tr><td>А</td><td>-</td><td>6</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>-</td><td>4</td><td>3</td></tr>
<tr><td>В</td><td>А, Б</td><td>2</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Г</td><td>Б</td><td>2</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Д</td><td>В, Г</td><td>4</td><td>1</td></tr>
<tr><td>Е</td><td>В</td><td>1</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Ж</td><td>Д, Е</td><td>3</td><td>3</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>4</td><td>Оцените экономическую эффективность каждого из ниже перечисленных проектов. Рассчитайте IRR и NPV, если значения коэффициента дисконтирования равно 20%:
<table>
<tr><td>Проекты</td><td>IC</td><td>P1</td><td>P2</td><td>P3</td><td>P4</td><td>P5</td></tr>
<tr><td>A</td><td>-370</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>1000</td></tr>
<tr><td>B</td><td>-240</td><td>60</td><td>60</td><td>60</td><td>60</td><td>60</td></tr>
<tr><td>C</td><td>-263,5</td><td>100</td><td>100</td><td>100</td><td>100</td><td>100</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>…</td><td></td></tr>
</table>