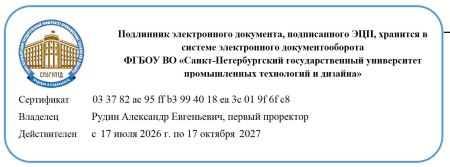
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор, проректор по УР




_____А.Е. Рудин

# Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.03** Управление проектами

Учебный план: 2026-2027 38.04.01 ИЭСТ Цифр экон и биз-аналит ОО №2-1-153.plx

Кафедра: 29 Менеджмента

Направление подготовки: (специальность) 38.04.01 Экономика

Профиль подготовки: (специализация) Цифровая экономика и бизнес-аналитика

Уровень образования: магистратура

Форма обучения: очная

**План учебного процесса**

| Семестр (курс для ЗАО) | | Контактная работа обучающихся | | Сам. работа | Контроль, час. | Трудоёмкость, ЗЕТ | Форма промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Лекции | Практ. занятия | | | | |
| 1 | УП | 32 | 16 | 59,75 | 0,25 | 3 | Зачет |
| | РПД | 32 | 16 | 59,75 | 0,25 | 3 | |
| Итого | УП | 32 | 16 | 59,75 | 0,25 | 3 | |
| | РПД | 32 | 16 | 59,75 | 0,25 | 3 | |

Санкт-Петербург
2026

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утверждённым приказом Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент _____ Любименко Анна Игоревна

От кафедры составителя: _____ Титова Марина Николаевна
Заведующий кафедрой менеджмента

От выпускающей кафедры: _____ Климова Наталья
Заведующий кафедрой Сергеевна

Методический отдел:

_____

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающихся в области управления 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:

Дисциплина базируется на компетенциях предыдущего уровня образования

## 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 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий | Семестр (курс для ЗАО) | Контактная работа | | СР (часы) | Форма текущего контроля |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Лек. (часы) | Пр. (часы) | | |
| Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ КАК ОТКРЫТАЯ ДИНАМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА | 1 | | | | О |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Тема 1. Системные категории проектного менеджмента<br>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. | | 2 | | 7 | |
| Тема 2. Управление проектом по стадиям жизненного цикла.<br>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<br>Практическое занятие: Жизненный цикл проекта | | 4 | 3 | 8 | |
| Раздел 2. ПОДСИСТЕМЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ | | | | | |
| Тема 3. Управляющие модели и подсистемы проектного менеджмента.<br>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.<br>Практическое занятие: Применение управляющих моделей проектного менеджмента | | 8 | 4 | 8 | К |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Тема 4. Методология проектного управления<br>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. | | 4 | | 8 | |
| Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ | | | | | |
| Тема 5. Архитектура бизнес-процессов проектного управления<br>Структурный бенч-маркетинг 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<br>Практическое занятие: Построение бизнес-процессов проектного управления | | 4 | 1 | 8 | |
| Тема 6. Инструменты планирования работ и информационно-технологические модели управления проектом.<br>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.<br>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.<br>Практическое занятие: Информационно-технологические модели проектного менеджмента | | 6 | 4 | 8 | РГР |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Тема 7. Разработка структуры разбиения работ (Work Breakdown Structure).<br>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.<br>Дедуктивная и индуктивная структуризация проекта.<br>Кодификация структуры разбиения работ. Типовые структуры разбиения работ проектов реструктуризации систем управления, реинжиниринга процессов, реальных инвестиций, информационных проектов и др.<br>Практическое занятие: Структуризация работ в рамках проекта. | | 4 | 4 | 12,75 | |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО) | | 32 | 16 | 59,75 | |
| Консультации и промежуточная аттестация (Зачет) | | 0,25 | | | |
| **Всего контактная работа и СР по дисциплине** | | 48,25 | | 59,75 | |

## 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

## 5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

## 6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 6.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения |
|---|---|
| УК-1 | Излагает методы системного и критического анализа; методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации;<br>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;<br>Применяет методологию системного и критического анализа проблемных ситуаций; методики постановки цели, разработки стратегий действий и определения способов ее достижения. |
| УК-2 | Дает характеристику этапов жизненного цикла проекта; методов разработки и управления проектами.<br>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.<br>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. |

### 6.2 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. | |

**6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения**

**6.3.1 Типовые контрольные вопросы**

| № п/п | Формулировки вопросов |
|---|---|
| Семестр 1 | |
| 1 | Общие понятия проекта и управления проектами. Факторы окружения проекта. |
| 2 | Структура базовой модели управления проектом. Схема процесса управления проектом. |
| 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. |

**6.3.2 Типовые тестовые задания**

**6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)**

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

**6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения**

**6.4.1 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»

**6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

| Устная | + | Письменная | | Компьютерное тестирование | | Иная | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

**6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

Зачет проводится в форме устного собеседования и выполнения практико-ориентированных заданий.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**7.1 Учебная литература**

| Автор | Заглавие | Издательство | Год издания | Ссылка |
|---|---|---|---|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **7.1.1 Основная учебная литература** | | | | |
| Нефедова, Е. Е. | Управление проектами | Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет | 2022 | https://www.iprbookshop.ru/137343.html |
| Троицкая, Н. Н. | Управление проектами | Москва: Российский университет транспорта (МИИТ) | 2020 | https://www.iprbookshop.ru/116005.html |
| Крумина, К. В., Полковникова, С. Г. | Управление проектами | Омск: Омский государственный технический университет | 2020 | https://www.iprbookshop.ru/115453.html |
| Эльмурзаева, Р. А. | Управление проектами | Томск: Издательство Томского государственного университета | 2022 | https://www.iprbookshop.ru/132614.html |
| Савон, Д. Ю., Толстых, Т. О. | Управление проектами | Москва: Издательский Дом МИСиС | 2022 | https://www.iprbookshop.ru/129538.html |
| **7.1.2 Дополнительная учебная литература** | | | | |
| 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 | https://www.iprbookshop.ru/89480.html |
| Ульянова, С. А. | Управление проектами | Москва: Издательский Дом МИСиС | 2022 | https://www.iprbookshop.ru/129530.html |
| Касаткин Б. П. | Управление проектами в логистике | СПб.: СПбГУПТД | 2019 | http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201940 |
| Клаверов, В. Б. | Управление проектами. Кейс практического обучения | Саратов: Ай Пи Эр Медиа | 2018 | http://www.iprbookshop.ru/69295.html |
| Ньютон, Ричард, Кириченко, А. | Управление проектами от А до Я | Москва: Альпина Бизнес Букс | 2019 | http://www.iprbookshop.ru/82359.html |
| Крашенинников, А. В., Токарев, Н. В. | Управление проектом в архитектурной практике | Саратов: Вузовское образование | 2019 | http://www.iprbookshop.ru/79685.html |

**7.2 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/

**7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения**

Microsoft Windows

MicrosoftOfficeProfessional

СПС КонсультантПлюс

ПП Project Expert 7 Tutorial

Mathcad Education – University Edition Term

Entertainment Creation Suite Ultimate (3dsMax)

Access RUS OLP NL Acdmc

**7.4 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)**

№ п/п: 1

Условия типовых практико-ориентированных заданий (задач, кейсов):

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.

| Работы | До сжатия | | После сжатия | |
|---|---|---|---|---|
| | длительность | затраты | длительность | затраты |
| A | 10 | 1000 | 5 | 2000 |
| B | 4 | 2000 | 1 | 3000 |
| C | 8 | 300 | 3 | 400 |
| D | 2 | 800 | 3 | 1000 |
| E | 4 | 5000 | 5 | 5500 |
| F | 6 | 600 | 1 | 700 |
| G | 4 | 700 | 5 | 800 |

№ п/п: 2

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.

| Операция | Предшественник | продолжительность | | Стоимость | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | нормальная | интенсивная | нормальная | интенсивная |
| A | - | 4 | 2 | 100 | 150 |
| B | A | 4 | 2 | 200 | 300 |
| C | A | 3 | 2 | 300 | 310 |
| D | BC | 5 | 4 | 400 | 440 |
| E | C | 2 | 1 | 300 | 330 |
| F | DE | 8 | 2 | 200 | 1000 |
| G | DE | 2 | 1 | 400 | 500 |
| | | | КЗ=50 | | |

№ п/п: 3

Постройте сетевую модель и проведите временной и ресурсный анализ.

| Работа | Предшествующая работа | Продолжительность (дни) | Трудовые ресурсы (чел) |
|---|---|---|---|
| А | - | 6 | 2 |
| Б | - | 4 | 3 |
| В | А, Б | 2 | 4 |
| Г | Б | 2 | 1 |
| Д | В, Г | 4 | 1 |
| Е | В | 1 | 2 |
| Ж | Д, Е | 3 | 3 |

№ п/п: 4

Оцените экономическую эффективность каждого из ниже перечисленных проектов. Рассчитайте IRR и NPV, если значения коэффициента дисконтирования равно 20%:

| Проекты | IC | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | -370 | - | - | - | - | 1000 |
| B | -240 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| C | -263,5 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

…