

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**ОСВІТНЬО – ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ» /**  
**«HR-MANAGEMENT»**

**Другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**за спеціальністю D3 Менеджмент**  
**галузі знань D Бізнес, адміністрування та право**

**Кваліфікація: ступінь вищої освіти магістр**  
**спеціальність «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
**ВЧЕНОЮ РАДОЮ ДТЕУ**  
**Голова вченої ради**  
\_\_\_\_\_/Анатолій МАЗАРАКІ/  
**(протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.)**

**Освітня програма вводиться в дію з \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**  
**Ректор \_\_\_\_\_ / Анатолій МАЗАРАКІ/**  
**(наказ № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.)**

Київ 2024

**ЛИСТ ПОГОДЖЕННЯ**  
**освітньо-професійної програми ДТЕУ**

**Погоджено**

Перший проректор з науково-педагогічної роботи

\_\_\_\_\_ Наталія ПРИТУЛЬСЬКА  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків

\_\_\_\_\_ Анжеліка  
ГЕРАСИМЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Начальник навчального відділу

\_\_\_\_\_ Сергій КАМІНСЬКИЙ  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Начальник навчально-методичного відділу

\_\_\_\_\_ Тетяна БОЖКО  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Декан факультету економіки, менеджменту та психології

\_\_\_\_\_ Ольга КОРЕНЮК  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Сергій БАЙ  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Керівник групи забезпечення спеціальності

\_\_\_\_\_ Тетяна ТКАЧЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Валентина ЖУКОВСЬКА  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Директор з персоналу ТОВ "ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ"

\_\_\_\_\_ Вікторія КУЛИБАБА  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Директор з персоналу ТОВ «ТБК ВЕКТОР-ВС»

\_\_\_\_\_ Надія ДЕНИСЕНКО  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Голова РСС факультету економіки, менеджменту та психології

\_\_\_\_\_ Ксенія БУРЛАКОВА  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

## ПЕРЕДМОВА

Розроблено робочою групою у складі:

1. Жуковська Валентина Миколаївна – професор кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор, гарант освітньої програми.
2. Бай Сергій Іванович – завідувач кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор.
3. Беляєва Наталія Сергіївна – доцент кафедри менеджменту, кандидат економічних наук, доцент.
4. Миколайчук Ірина Павлівна – доцент кафедри менеджменту, кандидат економічних наук, доцент.
5. Макогончук Анна Валеріївна, студентка 1 курсу 9м групи денної форми навчання спеціальності «Менеджмент».

Рецензії-відгуки зовнішніх стейкхолдерів:

1. Кулибаба Вікторія Володимирівна – директор з персоналу ТОВ «ХАСКІ МЕНЕДЖМЕНТ».
2. Денисенко Надія Анатоліївна – директор з персоналу ТОВ «ТБК ВЕКТОР-ВС».

## 1. Профіль освітньої програми «Менеджмент персоналу» зі спеціальності ДЗ «Менеджмент»

<b>1 – Загальна інформація</b>	
<b>Повна назва ЗВО та структурного підрозділу</b>	ДТЕУ Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра менеджменту
<b>Ступінь вищої освіти та назва кваліфікації мовою оригіналу</b>	Ступінь вищої освіти магістр Спеціальність «Менеджмент» Кваліфікація – магістр з менеджменту
<b>Офіційна назва освітньої програми</b>	«Менеджмент персоналу»
<b>Відповідність стандарту вищої освіти МОН України</b>	Відповідає СВО МОН України
<b>Тип диплому та обсяг освітньої програми</b>	Диплом магістра, одиничний, 90 кредитів ЄКТС, термін навчання – 1 рік 4 місяці
<b>Наявність акредитації</b>	Сертифікат про акредитацію, виданий Міністерством освіти і науки України (Україна) терміном дії до 01 липня 2024 р. на підставі наказу МОН України від 19.12.2016 р. № 1565
<b>Цикл/рівень</b>	НРК України – 7 рівень, FQ-EHEA – другий цикл, EQF-LLL – 7 рівень
<b>Передумови</b>	- освітній ступінь вищої освіти – бакалавр; - умови прийому на програму регламентується Правилами прийому до ДТЕУ.
<b>Мова(и) викладання</b>	Українська
<b>Термін дії освітньої програми</b>	до 01 липня 2024 р.
<b>Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми</b>	<a href="https://knute.edu.ua">https://knute.edu.ua</a>
<b>2 – Мета освітньої програми</b>	
Формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи знань з менеджменту персоналу, розуміння концептуальних основ управління людськими ресурсами, набуття умінь щодо прийняття та реалізації обґрунтованих кадрових рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища.	
<b>3 – Характеристика освітньої програми</b>	
<b>Предметна область</b>	<b>Об’єкт вивчення:</b> управління організаціями та їх підрозділами. <b>Цілі навчання:</b> підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері

	<p>менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.</p> <p><b>Теоретичний зміст предметної області:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– парадигми, закони, закономірності,</li> <li>– принципи, історичні передумови розвитку менеджменту;</li> <li>– концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо;</li> <li>– функції, методи, технології та управлінські рішення у менеджменті.</li> </ul> <p><b>Методи, методики та технології:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, балансові тощо);</li> <li>– методи реалізації функцій менеджменту (методи маркетингових досліджень; методи економічної діагностики; методи прогнозування і планування; методи проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо).</li> <li>– методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні);</li> <li>– технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо).</li> </ul> <p><b>Інструментарій та обладнання:</b> сучасне інформаційно-комунікаційне обладнання, інформаційні системи та програмні продукти, що застосовуються в менеджменті.</p>
<p><b>Орієнтація освітньої програми</b></p>	<p>Фундаментальна загальноекономічна підготовка та орієнтація на практичні аспекти використання майбутніми фахівцями сучасних інструментів управління людськими ресурсами в організаціях (академічна, професійна, дослідницька).</p>
<p><b>Основний фокус освітньої програми</b></p>	<p>Формування фахової компетентності щодо результативного застосування принципів управління людськими ресурсами для забезпечення ефективного функціонування та розвитку організацій різних видів діяльності та організаційно-правових форм.</p> <p>Ключові слова: організаційна поведінка, інформаційні технології в менеджменті персоналу, ефективність розвитку персоналу, управління кар'єрою, кадровий аудит, міжкультурна взаємодія</p>
<p><b>Особливості програми</b></p>	<p>Поєднання теоретичної підготовки студентів, практичної підготовки у кадрових службах організацій, підприємств (установ) та рекрутингових компаніях з науково-дослідною роботою (в т.ч. написання статей).</p>

<b>4 – Придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання</b>	
<b>Придатність до працевлаштування</b>	<p>Випускник здатен обіймати такі посади у відповідності до Національного класифікатора професій ДК 003:2010:</p> <p>1314 Директор (керівник) малої торговельної фірми.  1232 Директор з кадрових питань та побуту.  1475.4 Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності.  1477.1 Менеджер (управитель) з персоналу.  1496 Менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності.  1232 Начальник відділу кадрів.  1232 Начальник відділу підготовки кадрів.  2412.2 Кар'єрний радник.  2412.2 Професіонал з розвитку персоналу.  2412.2 Оцінювач професійної кваліфікації  1232 Начальник відділу соціального розвитку.  1210.1 Начальник курсів підвищення кваліфікації.  2412.1 Професіолог.  2419.3 Спеціаліст з питань кадрової роботи та державної служби.</p> <p><b>Професії, професійні назви робіт згідно з чинною редакцією International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08):</b></p> <p>1120 Managing Directors and Chief Executives.  1212 Human Resource managers  1213 Policy and Planning Managers Policy and Planning Managers.  2412 Personnel and Careers Professionals  2412 Personnel and Careers Professionals  2422 Policy Administration Professionals  2424 Training and Staff Development Professionals.</p> <p>За умов набуття відповідного досвіду може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності: економічна, маркетингова, зовнішньоекономічна, освітня, науково-дослідницька.</p>
<b>Подальше навчання</b>	<p>Можливість навчання за програмою третього циклу в даній галузі знань FQ-ЕНЕА, що узгоджується з отриманим дипломом магістра або суміжній – в аспірантурі (освітньо-науковій) програмі вищої освіти 8 рівня EQF-LLL та 8 рівня НРК України.</p>
<b>5 – Викладання та оцінювання</b>	
<b>Викладання та навчання</b>	<p>Студентоцентроване навчання з використанням тематичних, проблемних, оглядових, бінарних, дуальних лекцій, лекцій-конференцій, в тому числі за участі фахівців-практиків, лекцій-консультацій з проведенням презентацій, дискусій, тренінгів, модерацій, моделюванням ситуацій, застосуванням методу кейс-стаді із розв'язання реальних завдань, виконанням студентами проектів на замовлення підприємств,</p>

	роботою в малих групах, самонавчання студентів, підготовкою випускної роботи.
<b>Оцінювання</b>	Поточний контроль, письмові екзамени, залік за результатами практичної підготовки, презентації, проєктні роботи, захист кваліфікаційної роботи. Оцінювання здійснюється відповідно до «Положення про оцінювання результатів навчання студентів та аспірантів в ДТЕУ» та «Положення про організацію освітнього процесу студентів» в ДТЕУ.
<b>6 – Програмні компетентності</b>	
<b>Інтегральна компетентність</b>	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту, зокрема, <i>менеджменту персоналу</i> , або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог
<b>Загальні компетентності</b>	ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні; ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність); ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
<b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b>	СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту; СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

	<p>СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p> <p>СК11. Здатність оцінювати інноваційний та кадровий потенціал організації, діагностувати передумови впровадження змін у суспільстві, впроваджувати в організаціях сучасні інформаційні системи та технології управління персоналом;</p> <p>СК12. Здатність захищати власні права людини та громадянина, ініціювати, розробляти, впроваджувати та оцінювати проекти інноваційного розвитку організації та працівників, розвивати їх емоційний інтелект та професіоналізм;</p> <p>СК13. Здатність визначати цільові завдання та види кадрового аудиту, його структуру та функції, оцінювати ефективність витрат на його проведення в організації;</p> <p>СК14. Здатність узгоджувати інтереси учасників корпоративних відносин, вирішувати проблему розподілу компетенцій між органами корпоративного управління акціонерного товариства, приймати управлінські рішення щодо корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (з позиції взаємодії з різними групами стейкхолдерів), застосовувати різні методичні підходи до визначення ефективності та якості корпоративного управління у компаніях.</p>
<b>7 – Програмні результати навчання</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;</li> <li>2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;</li> <li>3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;</li> <li>4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;</li> <li>5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;</li> <li>6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;</li> <li>7. Організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;</li> <li>8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;</li> <li>9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;</li> <li>10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;</li> </ol>



	<p>11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p> <p>12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);</p> <p>13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);</p> <p>14. Вміти аналізувати ринкові глобальні зміни, євроінтеграційні процеси та перспективи співпраці із закордонними партнерами на засадах кроскультурної взаємодії та етики міжнаціональних відносин.</p> <p>15. Ініціювати, розробляти, впроваджувати та оцінювати проекти кадрових змін та інноваційного розвитку організації, розраховувати прогносту ефективність реалізації проектів.</p> <p>16. Застосовувати методичний інструментарій оцінювання кадрових процесів (HR аналітики), організаційних змін та кадрового потенціалу; вміти складати аудиторський висновок, визначати поведінкові індикатори ефективної роботи різних категорій персоналу, розробляти програми розвитку персоналу підприємства.</p> <p>17. Застосовувати принципи та правила корпоративного управління, вирішувати корпоративні конфлікти, приймати управлінські рішення щодо ведення діяльності на принципах корпоративної соціальної відповідальності, визначати ефективність та якість корпоративного управління компанії.</p>
<b>8 – Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
<b>Кадрове забезпечення</b>	<p>Випусковою та відповідальною за підготовку фахівців є кафедра менеджменту ДТЕУ. Завідувач кафедри та гарант освітньої програми мають науковий ступінь доктора наук та вчене звання професора.</p> <p>100% викладачів, які забезпечують процес підготовки магістрів за освітньою програмою «Менеджмент персоналу», мають науковий ступінь та / або вчене звання.</p> <p>З усіма науково-педагогічними працівниками укладено трудові договори</p>
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	<p>Забезпеченість приміщеннями для проведення навчальних занять та контрольних заходів – 4 м<sup>2</sup> на одну особу.</p> <p>60% навчальних аудиторій забезпечені мультимедійним обладнанням. Є спеціалізований комп'ютерний клас із сучасними апаратними та програмними ресурсами, що забезпечують якісну підготовку магістрів за освітньою програмою.</p> <p>Інфраструктура ДТЕУ: бібліотеки, у тому числі читальний зал, пункти харчування, актовий зал, спортивні зали, стадіон, медичний пункт, гуртожитки.</p>

<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	<p>Загальні наукові та спеціальні джерела інформації з торговельного менеджменту, навчально-методична та монографічна література, інформаційні ресурси системи дистанційного навчання та мережі Інтернет.</p> <p>Є доступ до баз даних періодичних наукових видань англійською мовою відповідного або спорідненого профілю (допускається спільне користування базами кількома закладами освіти).</p> <p>Є офіційний веб-сайт ДТЕУ, на якому розміщена основна інформація про його діяльність (структура, ліцензії та сертифікати про акредитацію, освітня / освітньо-наукова/ видавнича / атестаційна (наукових кадрів) діяльність, навчальні та наукові структурні підрозділи та їх склад, перелік навчальних дисциплін, правила прийому, контактна інформація): <a href="https://www.knute.edu.ua">https://www.knute.edu.ua</a></p> <p>На сайті дистанційного навчання ДТЕУ є навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін навчального плану: <a href="http://cdn.knute.edu.ua/">http://cdn.knute.edu.ua/</a></p>
<b>9 – Академічна мобільність</b>	
<b>Національна кредитна мобільність</b>	<p>Національна кредитна мобільність здійснюється відповідно до укладених договорів про академічну мобільність.</p>
<b>Міжнародна кредитна мобільність</b>	<p>Міжнародна кредитна мобільність реалізується за рахунок укладання договорів про міжнародну академічну мобільність Еразмус + Опція K1 / Кредитна мобільність, про подвійне дипломування, про тривалі міжнародні проекти, які передбачають навчання студентів та видачу подвійного диплому тощо.</p>
<b>Навчання іноземних здобувачів вищої освіти</b>	<p>Умови та особливості освітньої програми в контексті навчання іноземних громадян: знання української мови на рівні не нижче B1.</p>

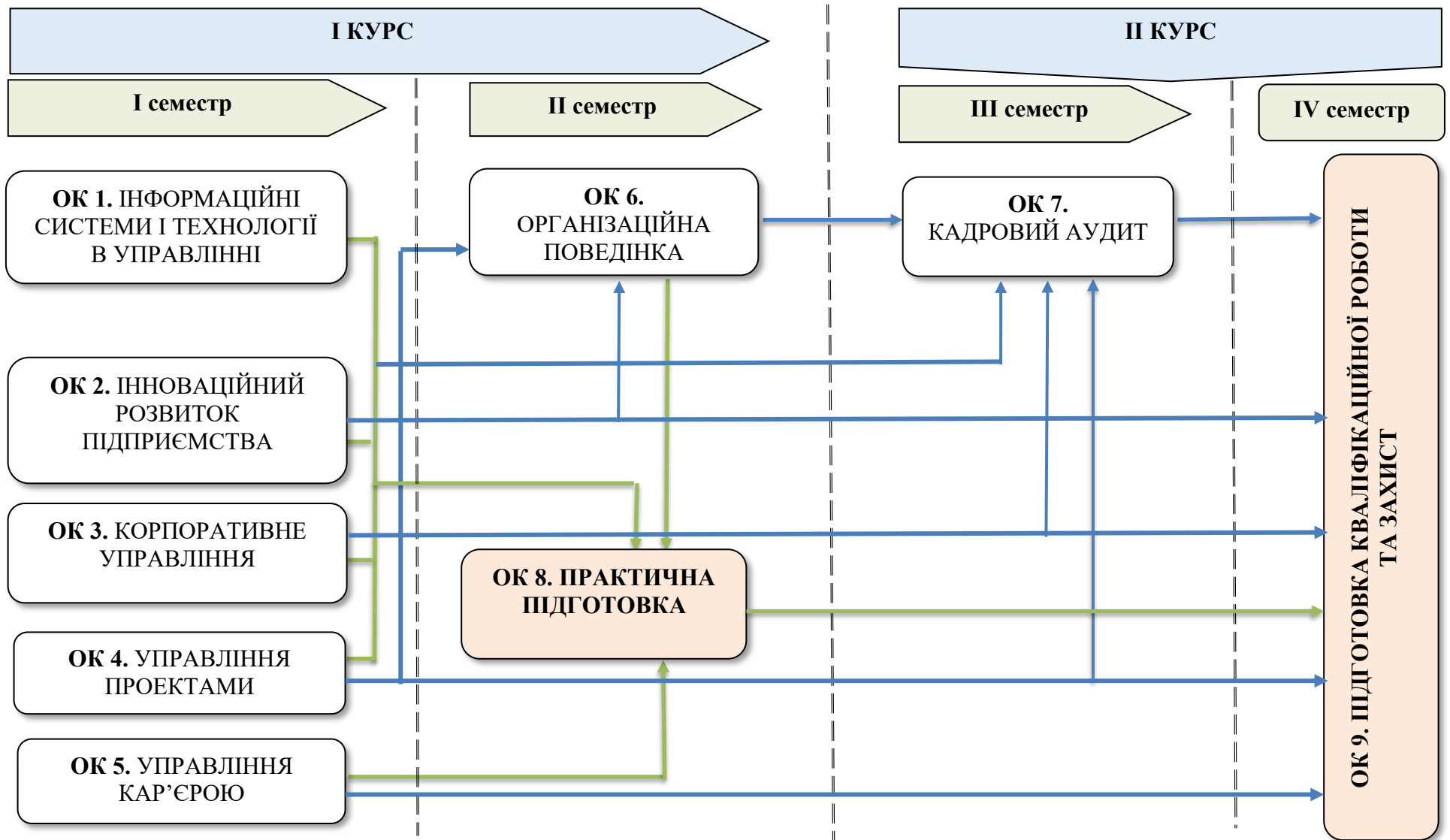
## 2. Перелік компонент освітньої програми та їх логічна послідовність

### 2.1. Перелік компонент ОП\*

Код н/д	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практична підготовка, кваліфікаційний екзамен, кваліфікаційна робота)	Кількість кредитів
1	2	3
<b>Обов'язкові компоненти ОП</b>		
ОК 1	Інформаційні системи і технології в управлінні	6
ОК 2	Інноваційний розвиток підприємства	6
ОК 3	Корпоративне управління	6
ОК 4	Управління проектами	6
ОК 5	Управління кар'єрою	6
ОК 6	Організаційна поведінка	9
ОК 7	Кадровий аудит	6
ОК 8	Практична підготовка	9
ОК 9	Підготовка кваліфікаційної роботи та захист	12
<b>Загальний обсяг обов'язкових компонент</b>		<b>66</b>
<b>Вибіркові компоненти ОП</b>		
ВК 1	Адміністративний менеджмент	6
ВК 2	Брендменеджмент	6
ВК 3	Кроскультурний менеджмент	6
ВК 4	Управління змінами	6
ВК 5	Соціальний менеджмент	6
ВК 6	Договірне право	6
<b>Загальний обсяг вибірових компонент:</b>		<b>24</b>
<b>ЗАГАЛЬНИЙ ОБСЯГ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ</b>		<b>90</b>

\*Для всіх компонентів освітньої програми формою підсумкового контролю є екзамен

## 2.2. Структурно-логічна схема освітньої програми



### 3. Форми атестації здобувачів вищої освіти

Атестація здійснюється у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота має передбачати розв'язання складної задачі або проблеми в сфері менеджменту, задачі або проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та/або інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов, із застосуванням теорій та методів економічної науки.

Кваліфікаційна робота не повинна містити академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації.

Кваліфікаційна робота має бути оприлюднена на офіційному сайті закладу вищої освіти або його підрозділу, або у репозитарії закладу вищої освіти.

### 4. Матриця відповідності програмних компетентностей компонентам освітньої програми

Компоне- нти Компе- тентності	ОК1	ОК2	ОК3	ОК4	ОК5	ОК6	ОК7	ОК8	ОК9	ВК1	ВК2	ВК3	ВК4	ВК5	ВК6
<b>ЗК1</b>		+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	
<b>ЗК2</b>			+		+		+	+	+			+		+	+
<b>ЗК3</b>	+			+			+	+	+		+	+	+	+	+
<b>ЗК4</b>		+				+		+	+	+					
<b>ЗК5</b>		+			+	+	+	+	+	+	+			+	
<b>ЗК6</b>		+		+	+	+	+	+	+	+	+		+		
<b>ЗК7</b>	+	+				+		+	+	+					
<b>СК1</b>			+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	
<b>СК2</b>			+	+	+	+		+	+	+			+	+	
<b>СК3</b>				+	+			+	+						
<b>СК4</b>		+				+	+	+	+	+					
<b>СК5</b>			+		+	+	+	+	+		+	+			+
<b>СК6</b>				+	+	+		+	+	+			+		
<b>СК7</b>				+	+		+	+	+		+		+	+	
<b>СК8</b>					+			+	+			+			
<b>СК9</b>			+		+		+	+	+	+	+		+	+	+
<b>СК10</b>		+	+	+		+		+	+	+			+		
<b>СК11</b>	+	+			+			+	+					+	
<b>СК12</b>				+	+	+		+	+				+		
<b>СК13</b>		+					+	+	+	+					
<b>СК14</b>			+					+	+	+	+		+		

**5. Матриця забезпечення програмних результатів навчання  
відповідними компонентами освітньої програми**

Програмні результати навчання	Компоненти						OK7	OK8	OK9	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6
	OK1	OK2	OK3	OK4	OK5	OK6									
1		+		+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+
2			+				+	+	+	+		+			
3								+	+	+				+	
4	+			+	+			+	+		+		+	+	
5		+						+	+	+					+
6			+	+	+			+	+	+		+	+	+	+
7			+	+	+	+		+	+	+	+	+	+		
8	+	+						+	+					+	
9			+				+	+	+	+		+			
10			+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	
11				+	+	+	+	+	+						
12			+	+		+		+	+	+		+	+		
13				+	+	+	+	+	+	+		+	+		
14								+	+		+		+	+	
15				+		+	+	+	+						
16							+	+	+						
17			+					+	+				+		

