

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**ОСВІТНЬО – ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ» /**  
**«BUSINESS 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.)**

**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

\_\_\_\_\_ Ірина ФЕДУЛОВА  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Директор ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ»

\_\_\_\_\_ Катерина ФЕЩУК  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Директор ТОВ «Інжинірингова компанія «НОВА ЛАЙТ»

\_\_\_\_\_ Володимир КЛИЧАНОВСЬКИЙ  
\_\_\_\_\_ 2025 р.

**Погоджено**

Голова РСС факультету економіки, менеджменту та психології

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

## ПЕРЕДМОВА

Розроблено робочою групою у складі:

1. Федулова Ірина Валентинівна – професор кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор – гарант освітньої програми.
2. Бай Сергій Іванович – завідувач кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор.
3. Калініченко Олег Миколайович – асистент кафедри менеджменту, доктор філософії.
4. Макарчук Іван Віталійович – старший викладач кафедри менеджменту, доктор філософії.
5. Твердохліб Олександр Олександрович, студент 1 курсу 13м групи денної форми навчання спеціальності «Менеджмент».

Рецензії-відгуки зовнішніх стейкхолдерів:

1. Кличановський Володимир Володимирович – директор ТОВ «Інжинірингова компанія «НОВА ЛАЙТ».
2. Фещук Катерина Сергіївна – директор ТОВ «СУПЕРЛЮДИ ГЛОБАЛ».

## 1. Профіль освітньої програми «Управління бізнесом» зі спеціальності D3 «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>	«Управління бізнесом»
<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 спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями різних видів діяльності та організаційно-правових форм, набуття умінь щодо прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічного бізнес-середовища їх функціонування.	
<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 менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог. <b>Теоретичний зміст предметної області:</b> – парадигми, закони, закономірності, – принципи, історичні передумови розвитку менеджменту;

	<p>– концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо;</p> <p>– функції, методи, технології та управлінські рішення у менеджменті.</p> <p><b>Методи, методики та технології:</b></p> <p>– загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, балансові тощо);</p> <p>– 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).</p> <p>– методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні);</p> <p>– технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо).</p> <p><b>Інструментарій та обладнання:</b> сучасне інформаційно-комунікаційне обладнання, інформаційні системи та програмні продукти, що застосовуються в менеджменті.</p>
<b>Орієнтація освітньої програми</b>	Фундаментальна загальноекономічна підготовка і орієнтація на практичні аспекти використання майбутніми фахівцями сучасних інструментів ефективного управління бізнесом (академічна, професійна, дослідницька).
<b>Основний фокус освітньої програми</b>	Формування фахової компетентності щодо забезпечення ефективного функціонування та розвитку бізнесу різних організаційно-правових форм, налагодження конструктивної взаємодії між учасниками управління бізнесом та іншими стейкхолдерами та результативного застосування сучасних управлінських інструментів. Ключові слова: бізнес, ефективність функціонування, ефективність розвитку, результативність діяльності, інноваційний розвиток підприємства, організаційна взаємодія, учасники діяльності.
<b>Особливості програми</b>	Поєднання теоретичної підготовки студентів та практики на провідних підприємствах з науково-дослідною роботою (в т.ч. написання статей).
<b>4 – Придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання</b>	
<b>Придатність до працевлаштування</b>	Посади, які здатен обіймати магістр відповідно до чинного Національного класифікатора України: Класифікатор професій (ДК 003:2010): 1229.7 Генеральний менеджер (управитель). 1221.2 Керуючий відділенням; начальник відділу (служби, управління, філіалу (філії)). 1229.1 Начальник (завідувач) підрозділу. 1314 Директор (керівник) малої торговельної фірми.

	<p>1474 Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку; менеджер (управитель) із комунікаційних технологій.</p> <p>1475.4 Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності.</p> <p>1479 Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг.</p> <p>1496 Менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності.</p> <p>2413.2 Професіонал з корпоративного управління.</p> <p>2219.2 Професіонал з інноваційної діяльності.</p> <p>2447.2 Фахівець з управління проектами та програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва.</p> <p>Посади, які здатен обіймати магістр відповідно до чинного Міжнародного стандарту – International Standard Classification of Occupations 2008 (ISCO-08):</p> <p>112 Managing Directors and Chief Executives,  1213 Policy and Planning Managers.  1219 Business Services and Administration.  1223 Research and Development Managers.  1229 Production and Operations Department Managers Not Elsewhere Classified.  1227 Production and Operations Department Managers in Business Services.  1237 Research and Development Department Managers.  1222 Production and Operations Department Managers in Manufacturing.  2421 Management and Organization Analysts.  2419 Business Professionals Not Else where Classified.</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-EHEA, 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, роботою в малих групах, самостійною роботою студентів, підготовкою кваліфікаційної роботи.</p>
<b>Оцінювання</b>	<p>Поточний контроль, письмові екзамени, практика, презентації, проектні роботи, захист кваліфікаційної роботи. Оцінювання здійснюється відповідно до «Положення про оцінювання результатів навчання студентів та аспірантів у</p>

	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 <i>управління бізнесом</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 проекти, 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; СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком, зокрема інноваційним. СК11. Здатність узгоджувати інтереси зацікавлених сторін в діяльності підприємства, приймати управлінські рішення щодо соціальної відповідальності бізнесу (з позиції взаємодії з різними групами стейкхолдерів), застосовувати різні методичні підходи до визначення ефективності та якості корпоративного управління у компаніях; СК12. Здатність планувати та впроваджувати в діяльність організацій зміни, сучасні технології управління, розробляти інноваційні проекти, організовувати

	<p><i>систему контролю за їх результативністю, управляти репутацією компанії;</i></p> <p><i>СК13.Здатність до вироблення умінь вибору нових форм та методів здійснення управління на підприємствах та організаціях, спираючись на концепцію креативного менеджменту;</i></p> <p><i>СК14.Здатність діагностувати стан середовища та оцінювати вплив на розвиток організацій політичних, економічних, соціальних і культурних процесів в суспільстві.</i></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. Організовувати 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> <li>11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;</li> <li>12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);</li> <li>13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);</li> <li>14. 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;</li> <li>15. Здійснювати управлінську діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних</li> </ol>



	<p>ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів;</p> <p>16. Проводити моніторинг інновацій, вміти оцінювати інноваційний потенціал та передумови для впровадження інноваційних змін у організації, розробляти та організовувати імплементацію планів щодо змін у діяльності, впровадження сучасних технологій управління, реалізації інноваційних проектів у організаціях, організовувати систему контролю результатів реалізації планів організації;</p> <p>17. Ідентифікувати дії, що шкодять безпеці загалом і зокрема інформаційній безпеці організації, вміти застосовувати методи її забезпечення.</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 має науковий ступінь доктора наук та вчене звання професора.</p> <p>96% викладачів, які забезпечують процес підготовки магістрів за освітньою програмою «Управління бізнесом», 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 управління бізнесом, 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://knute.edu.ua">https://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>	Національна кредитна мобільність здійснюється відповідно до укладених договорів про академічну мобільність.
<b>Міжнародна кредитна мобільність</b>	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.
<b>Навчання іноземних здобувачів вищої освіти</b>	Умови та особливості освітньої програми в контексті навчання іноземних громадян: знання української мови на рівні не нижче B1.

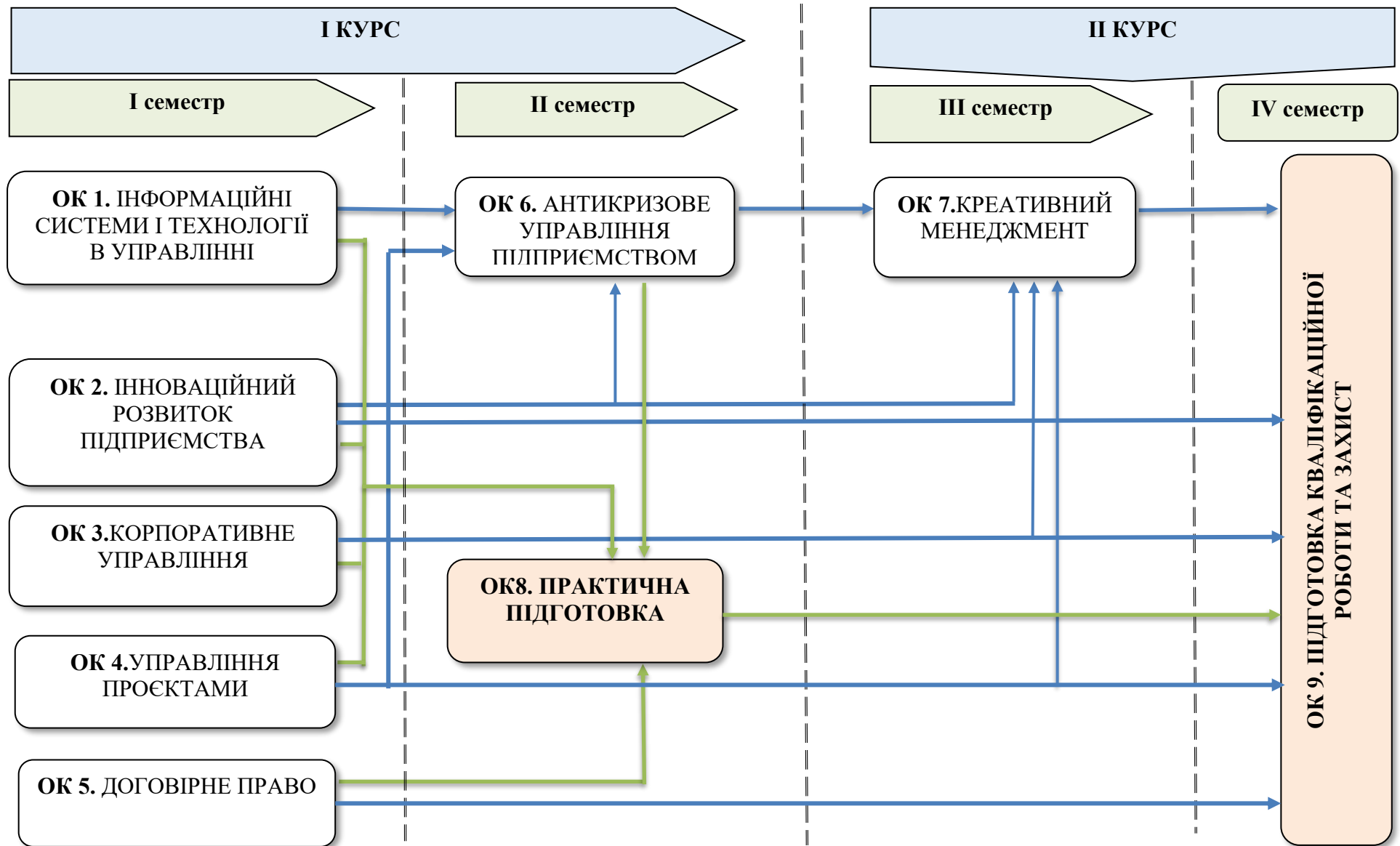
## 2. Перелік компонент освітньої програми та їх логічна послідовність

### 2.1. Перелік компонент ОП\*

Код н/д	Компоненти освітньої програми (навчальні дисципліни, курсові проекти (роботи), практики, кваліфікаційний екзамен, випускна 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	Договірне право	6
ОК 6	Антикризове управління підприємством	9
ОК 7	Креативний менеджмент	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	Управління змінами	6
ВК 2	Бренд-менеджмент	6
ВК 3	Інвестиційний менеджмент	6
ВК 4	Інформаційні війни	6
ВК 5	Менеджмент ЗЕД	6
ВК 6	Репутаційний менеджмент	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	OK1	OK2	OK3	OK4	OK5	OK6	OK7	OK8	OK9	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6
ЗК1		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
ЗК2			+		+		+				+	+	+	+	+
ЗК3	+	+		+	+			+	+	+	+	+	+	+	
ЗК4		+		+								+	+	+	
ЗК5		+	+	+		+	+	+	+		+	+	+		+
ЗК6		+		+			+	+	+	+	+				
ЗК7	+		+	+		+	+		+				+	+	+
СК1		+	+	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+
СК2		+	+	+			+	+	+	+				+	+
СК3		+					+	+	+						
СК4		+		+		+		+	+			+	+	+	+
СК5			+	+	+		+	+	+		+	+		+	+
СК6							+	+	+	+					+
СК7		+		+			+	+	+	+	+				
СК8			+				+	+	+				+	+	+
СК9		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
СК10		+	+					+	+	+		+	+		+
СК11			+		+			+	+						+
СК12				+			+	+	+	+	+	+	+	+	+
СК13		+		+			+	+	+						
СК14		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

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

Компоненти Програмні результати навчання	ОК1	ОК2	ОК3	ОК4	ОК5	ОК6	ОК7	ОК8	ОК9	ВК1	ВК2	ВК3	ВК4	ВК5	ВК6
<b>1</b>		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>2</b>		+	+			+	+	+	+		+	+		+	+
<b>3</b>		+		+		+		+	+			+	+	+	
<b>4</b>	+			+			+	+	+	+	+				
<b>5</b>		+						+	+		+	+		+	+
<b>6</b>		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
<b>7</b>			+		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>8</b>	+			+		+		+	+			+	+		
<b>9</b>			+	+			+	+	+		+	+	+	+	+
<b>10</b>			+	+			+	+	+	+	+			+	+
<b>11</b>				+			+	+	+						+
<b>12</b>		+						+	+	+		+		+	
<b>13</b>	+			+	+	+		+	+	+	+	+	+		+
<b>14</b>			+					+	+						+
<b>15</b>		+					+	+	+	+	+	+	+		
<b>16</b>								+	+	+	+	+	+		
<b>17</b>	+					+		+	+				+		+

