

## *Плани лекцій*

Тема 1. Кадровий менеджмент: сутність і зміст феномену Місце кадрового менеджменту в системі управління організацією. Поняття “кадри”, “персонал”, “трудова ресурси”. Сутність і завдання, функція управління персоналом. Управління персоналом як система: лінійний, циклічний, самоорганізаційний підходи. Стадії формування, стабілізації, розвитку персоналу, процеси, що їх складають. Законодавство України про кадровий менеджмент. Виконання аналітичних завдань в онлайн-режимі на предмет знання законодавства після самостійного вивчення Кодексу законів про працю і Господарського кодексу ([www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)). Ознайомлення зі структурою кадрового менеджменту у відомих фірмах, органах державного управління тощо – за допомогою веб-сайтів підприємств, організацій, установ.

Тема 2. Структура системи управління персоналом. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу. Державний класифікатор професій України. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Взаємозв'язок ринку праці і системи управління персоналом організації через центри зайнятості, веб-сайти працевлаштування. Ознайомлення і виконання завдань по Національному класифікатору України «Класифікатор професій ДК 003:2010» (<http://www.dk003.com/>) та Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (вип.1, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336). Робота з електронною формою Довідника. Виявлення професій, безпосередньо дотичних до кадрового менеджменту. Порівняльний аналіз професій: начальник відділу кадрів, інспектор відділу кадрів, директор з кадрових питань та побуту, менеджер з персоналу та ін. Вікова структура. Статева структура персоналу. Організаційні структури. Штатний розпис. Складання штатного розпису за допомогою Microsoft Excel. Об'єкт і суб'єкт управління персоналом. Основні учасники процесу управління персоналом. Соціально-економічна структура персоналу організації. Класифікація виробничого та управлінського персоналу. Неформальні структури персоналу: рольова, комунікаційна. Оптимальна структура організації на основі ефективної взаємодії робочих груп. Доцільність виділення робочих груп в організаційній структурі. Модель «Зірка». Модель «Коло». Модель «Шпора». Допоміжні моделі. Постійні та дифузні робочі групи. Класифікація організаційних структур за специфікою інформаційної взаємодії робочих груп. Формальні та неформальні канали комунікації.

Тема 3. Нормативно-правова регламентація управління кадровими процесами. Рівні організаційно-правової регламентації управління персоналом. Законодавство України про кадровий менеджмент. Законодавче підґрунтя (КЗпП, Господарський кодекс та ін.). Галузевий та регіональний рівень (документи й органи, що впливають на специфіку управління трудовими ресурсами). Загальноорганізаційний рівень регламентації (статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку). Функціональний рівень регламентації кадрових процесів. Рівень окремого

робочого місця. Посадова інструкція, положення про структурні підрозділи – структура та функції. Написання Посадової інструкції на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Порядок прийому на роботу та звільнення. Документація з особового складу. Накази з особового складу.

Тема 4. Кадрова політика як фундамент системи управління персоналом. Кадрова політика: сутність і зміст феномену. Мета і завдання кадрової політики. Рівні розробки кадрової політики. Основні принципи формування кадрової політики. Форми кадрової політики: відкрита і закрита, пасивна, реактивна, превентивна, активна. Концепція кадрової політики як базовий документ кадрового менеджменту. Її призначення, особливості розробки та оформлення. Структура концепції кадрової політики. Взаємозв'язок методологічних засад кадрового менеджменту із концепцією кадрової політики організації. Основні та другорядні принципи управління персоналом. Функції управління персоналом. Методологічні підходи до управління персоналом: “формування людського капіталу”, “пошук кваліфікованих кадрів”, “відданість організації”. Групи методів управління персоналом.

Тема 5. Планування роботи з персоналом. Сутність, цілі і завдання кадрового планування. Основні види і стадії кадрового планування. Особливості стратегічного, тактичного, оперативного планування. Довгострокові, середньострокові, короткострокові плани роботи з персоналом. Оперативний план роботи з персоналом. Складання оперативного плану роботи з персоналом за індивідуальними завданнями: плану розвитку персоналу, плану розвитку корпоративної культури і т.д. Планування і аналіз показників по праці, витрат на персонал. Використання програми Microsoft Office Excel для планування і аналізу показників по праці, витрат на персонал. Використання формул для визначення потреби організації в персоналі.

Тема 6. Корпоративна культура як засіб управління персоналом. Взаємовплив корпоративної культури і системи управління персоналом. Визначення корпоративної культури. Організаційна і корпоративна культури. Організаційна і самоорганізаційна культура. Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат. Структура корпоративної культури. Форми (типи) корпоративної культури. Принципи управління корпоративною культурою. Діагностика корпоративної культури. Застосування соціометричної матриці (онлайн) для вивчення групового ставлення працівників одне до одного, для визначення ролей у групі. Проходження онлайн-тесту на визначення рольової структури (тест Белбіна) і проектування команди на основі студентської групи.

Тема 7. Комплектування персоналу. Планування (визначення) потреби в персоналі. Аналіз кадрової ситуації в регіоні. Маркетинг персоналу. Набір кандидатів на роботу в організації. Джерела залучення кандидатів. Функції

лінійного менеджера і менеджера з персоналу при наборі робітників. Тимчасовий найом персоналу. Оцінка кандидатів при прийомі на роботу. Адаптація персоналу. Визначення пріоритетів профдобору на прикладі рольової гри "Прийняття на роботу претендентки". Після ознайомлення з кейсовим завданням пошук аналіз резюме претендентів із залученням бази вакансій в Інтернет (зокрема, на сайті [www.jobs.ua](http://www.jobs.ua) та ін.). Застосування програми Microsoft Office Excel для оцінки претендентів на вакансію за допомогою формул, розрахунків балів за розробленими критеріями і вибір претендентки.

Тема 8. Профорієнтація, розстановка і адаптація робітників. Поняття професійної орієнтації. Принципові цілі орієнтації на конкретну організацію. Елементи системи профорієнтації. Професійне консультування. Професійний відбір. Професійна переорієнтація. Принципи розстановки персоналу. Формування стійкого колективу. Сутність, етапи і механізми адаптації персоналу. Пошук і аналіз програм адаптації персоналу, представлених на веб-сайтах окремих підприємств. Розробка програми адаптації нового співробітника в організації за допомогою програми Microsoft Word.

Тема 9. Професійний розвиток персоналу. Сучасна специфіка навчання і підготовки персоналу. Форми навчання і підготовки: на робочому місці та з відривом від виробництва, їх переваги і недоліки. Планування трудової кар'єри. Етапи кар'єри. Професійна та внутрішньоорганізаційна кар'єра, вертикальна, горизонтальна і доцентрова. Наслідки відсутності кар'єрного просування. Сутність і зміст, основні форми підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Основні принципи роботи зі службового підвищення робітників. Форми службово-професійного просування. Методи оцінки кандидатів на підвищення. Методи підготовки керівників на виробництві.

Тема 10. Мотивація і стимулювання персоналу. Співвідношення процесів мотивації і стимулювання персоналу з точки зору менеджменту. Мотиваційний ланцюг. Поняття потреб, інтересів, мотивів, стимулів. Принципи побудови ефективної програми стимулювання персоналу. Позитивне і негативне стимулювання. Основні форми стимулювання: грошові компенсації, грошові винагороди, громадське визнання окремої особистості, громадське визнання діяльності групи, особистісне визнання з боку керівника. Нетрадиційні форми заохочення персоналу. Особливості матеріального (грошового) стимулювання. Основи неекономічного стимулювання. Індивідуальний підхід до стимулювання співробітників. Етапи розробки системи стимулювання. Динаміка домінанти мотивації. Спектр мотивації

Тема 11. Оцінка в системі кадрового менеджменту. Основи оціночної діяльності людини. Принципи оцінки персоналу. Механізми оцінки персоналу: оплата праці, трудова кар'єра, атестація, індивідуальне

змагання. Основні методи оцінки персоналу. Оцінка персоналу на різних етапах кадрового менеджменту.

Тема 12. Організація і нормування праці. Напрямки роботи з організації колективної праці. Проблема поділу праці управлінського персоналу. Причини неефективної діяльності керівників та їх подолання. Організація робочих місць як фактор підвищення ефективності праці. Місце організації праці в системі управління персоналом. Пошук і аналіз прикладів положень про структурний підрозділ та посадових інструкцій на веб-сайтах окремих організацій, на веб-сайтах працевлаштування. Складання і оформлення згідно ДСТУ Положення про структурний підрозділ (відділ організації наукових досліджень, відділ інноваційного розвитку). Вивчення можливостей програми 1С: Кадри для обліку персоналу. Робота з програмою Person2Pro. Сутність нормування праці. Сучасний стан розвитку сфери нормування праці: проблеми, джерела та шляхи їх вирішення. Різновиди норм і методів нормування. Норма часу, норма виробітку, норма чисельності як основні. Аналіз типових Правил внутрішнього трудового розпорядку. Складання Правил внутрішнього трудового розпорядку для конкретної організації на основі інформації на веб-сайті організації.

### *Теми практичних занять*

Тема 2. Структура системи кадрового менеджменту

Завдання:

1. Аналіз ситуації: На основі виданого завдання провести аналіз структури ТОВ «Альма», уточнивши штатну, вікову, статеву структури персоналу. Проаналізувати зміни в структурі персоналу, пов'язані з реорганізацією і утворенням нової організаційної структури ТОВ.
2. Результати презентувати у складених за допомогою Microsoft Excel організаційних діаграмах.
3. Скласти новий штатний розпис ТОВ «Альма», використовуючи Microsoft Excel.

Література: [1, 3, 7, 12].

Тема 3. Нормативно-правова регламентація управління кадровими процесами

Завдання:

1. Робота з Національним класифікатором України «Класифікатор професій ДК 003:2010» (<http://www.dk003.com/>) – підбір професій, семантично пов'язаних із кадровим менеджментом, визначення їх місця в структурі персоналу.
2. Виконання завдань із Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників (вип.1, затв. наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336). Робота з електронною формою Довідника.
3. Складання типових посадових інструкцій на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників для таких посад: Директор з кадрових питань та побуту, Начальник відділу кадрів, Менеджер (управитель) з персоналу, Начальник відділу підготовки кадрів, Інспектор з

кадрів і т.п.

Література: [1, 2, 3,7, 8, 12].

Тема 6. Корпоративна культура як засіб управління персоналом.

Завдання:

1. Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат: складання порівняльної таблиці, підбір методик діагностики.
2. Проходження онлайн-тесту на визначення рольової структури (тест Белбіна) і проектування команди на основі студентської групи.

Література: [1, 2, 3,7, 8, 12].

Модульний контроль 1.

Змістовий модуль 2. Процедури і технології кадрового менеджменту

Тема 7. Комплектування персоналу.

Завдання:

1. Визначення пріоритетів профдобору на прикладі рольової гри “Прийняття на роботу претендентки”.
2. Після ознайомлення з кейсовим завданням пошук аналіз резюме претендентів із залученням бази вакансій в Інтернет (зокрема, на сайті [www.jobs.ua](http://www.jobs.ua) та ін.).

Тема 8. Профорієнтація, розстановка і адаптація робітників

1. Поняття професійної орієнтації. Принципові цілі орієнтації на конкретну організацію.
2. Елементи системи профорієнтації.
3. Сутність, етапи і механізми адаптації персоналу.
4. Пошук і аналіз програм адаптації персоналу, представлених на веб-сайтах окремих підприємств.

Тема 9. Професійний розвиток персоналу

1. Сучасна специфіка навчання і підготовки персоналу.
2. Форми навчання і підготовки: на робочому місці та з відривом від виробництва, їх переваги і недоліки.
3. Сутність і зміст, основні форми підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу.
4. Основні принципи роботи зі службового підвищення робітників.
5. Форми службово-професійного просування.

Тема 11. Оцінка в системі кадрового менеджменту

1. Основи оціночної діяльності людини.
2. Принципи оцінки персоналу.
3. Механізми оцінки персоналу: оплата праці, трудова кар'єра, атестація, індивідуальне змагання.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

*Основна*

*література*

1. Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навч. посіб / Г.О.Нестеренко. – К.: Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2010. – 350 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.
3. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.
4. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление. – К.: Абсолют-В, 1998. – 314 с.
5. Виноградов В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: БЕК, 1996. – 218 с.
6. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник. К. Видавництво УАДУ 2000. – 156 с.
7. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993. – 344 с.
8. Деловые игры в процессе управления персоналом: Учебное пособие: Ч.1 / В.Н.Бурков, А.Г.Ивановский, А.А.Малевич и др. – М., 1987. – 276 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 418 с.
10. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – 366 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 607 с.
12. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
13. Колпаков В.М. Методы управления. – К.: МАУП, 1997. – 174 с.
14. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). – М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.
15. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере: Кн. 1. Деловая карьера: путь к успеху: Учеб. пособие. – Харьков: ОКО, 1998. – 125 с.
16. Лукашевич Н.П., Лукашевич О.Н. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере: Кн. 2. Практикум деловой карьеры. – Харьков: ОКО, 1998. – 326 с.
17. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК “ЕксОб”, 2000. – 512 с.
18. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М.Генкина. – М.: Дело, 1996. – 378 с.
19. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
20. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. / Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998. – 368 с.
21. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова, Л.В.Ивановской. – М.: Приор, 1999. – 468 с.
22. Управление персоналом в социальной рыночной экономике / Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – 286 с.
23. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М.: 1999. – 512 с.
24. Цандер Э. Практика управления. – Обнинск, 1992. – 312 с.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998. – 352 с.
26. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е, измен. и доп. – М.: НОРМА, 2000. – 560 с.

27. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – Киев: МАУП, 1998. – 256с.

28. Щёкин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом. – К.: МАУП, 1993. – 186 с.

29. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія. – К.: МАУП, 1997. – 176с.

*Допоміжна література*

1. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К.А.Волкова и др. – М.: НОРМА, 1997. – 364 с.

2. Роль и действия службы персонала в условиях кризиса: Методическое издание. – СПб, 1999. –86 с.

3. Чернов В.П., Эйсснер Ю.Н. Бизнес – план: Рабочая книга. – СПб.: Питер, 1992. – 244 с.

4. Актуальні проблеми розвитку суспільної думки і практики управління: 3б. наук. праць: Вип. 2 / Під ред. В.В.Глазунова та ін. – Запоріжжя: РВП “Видавець”, 1996. – 260 с.

5. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой. – К.: МЗУУП, 1994. – 144 с.

6. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1997.- 400 с.

7. Магура М. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – с. 22-25.

8. Менеджмент и рынок: германская модель / Под ред. У.Рора, С.Долгова. – М.: БЕК, 1995. – 288 с.

9. Михайлушкин А.И., Немчин А.М. Развитие системы подготовки и переподготовки кадров (региональный аспект). – СПб, 1991. – 212 с.

10. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-ти модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 16.- М.: ИНФРА-М.: 2000. – 288 с.

11. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: Либра, 1996. – 416 с.

12. Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело, 1995. – 216 с.

13. Проншиков В.А., Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989. – 322 с.

14. Современное управление: Энциклопедический справочник: В 2-х т. / Под ред. Д.Н.Карпухина, Б.З.Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997. – Т.1. – 584 с. (Раздел 4: Человеческие ресурсы)

15. Сурков С. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 38-41; № 7. – С. 40-42.

16. Сурков С., Моргунов Е. Использование социально-психологических тестов для управления развитием персонала // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 60-62.

17. Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Эмерсон и др. – М.: Республика, 1992. – 462 с.

18. Ушаков А.А. Российский кадровик: тайны карьеры. – М.: Бизнес-школа;

- Интел-Синтез, 1998. - - 144 с.
19. Холод Б.И., Ткаченко В.А., Сазонец И.Л. Практика совершенствования оперативного управления: Монография. - Донецк, ИЭП НАН Украины, 1997. - 298 с.
20. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 1993. - - 278 с.
21. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Наук.-практ. посібник. - К.: Україна, 1994. - - 399 с.
22. Вайнштейн В. Проект Трудового кодекса: все ли в нем удовлетворит работника? // Управление персоналом. - 2000. - № 7. - С. 76-78.
23. Васильева И., Рожков Е. Разработка структуры кадровой службы на основе социотехнического анализа технологии. - // Управление персоналом. - 2003. - № 8. - - С. 37-39.
24. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства // Социально-политический журнал. - 1993. - № 7. - С. 93-101.
25. Гаузнер Н., Иванов Н., Михина М. Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку // МЭМО. - 1993. - № 9. - С. 30-45.
26. Горчакова В. Директор по персоналу: ведущие компетенции // Управление персоналом. - 2003. - № 10. - С. 37-39.
27. Дмитренко Г.А. Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал. - 1998. - № 5. - С. 4-10.
28. Каждый специалист компании должен быть профессионалом в своей области, это наша главная стратегия: Опыт профессионального обучения персонала компании ООО ТД "Русьимпорт" // Управление персоналом. - 2003. - № 2. - С. 39-42.
29. Коваленко О. Коллективный договор: реалии и перспективы // Персонал. - 2000. - № 6. - С. 96-100.
30. Краев А., Моргунов Е. Нарушение этики при подборе персонала // Управление персоналом. - 2003. - № 3. - С. 63-65.
31. Лабунский Л. О развитии персонала // Управление персоналом. - 2003.- № 7. - - С. 43-45
32. Мулатджанова Т. Маркетинг персонала: выбор стиля управления и переговоры с подчиненными // Рекламист. - 1995. - № 46. - С. 26-29.
33. Мы предлагаем изменить систему мотивации так, чтобы каждый работник был больше нацелен на результат (Интервью с Н.Филипповой) // Управление персоналом. - 2003. - № 2. - С. 37-38.
34. Одегов Ю., Соломанидина Т. Безопасность и философия управления персоналом компании // Управление персоналом. - 2003. - № 10. - С. 24-27.
35. Отношения с руководством - решающий фактор мотивации // Управление персоналом. - 2003. - № 7. - С. 70-71.
36. Подвысоцкий П.Т. Использование нормативных актов о труде в деятельности кадровой службы // Право и экономика. - 2001. - № 2. - С. 42-47.
37. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала // Управление персоналом. - 2003. - № 1. - С. 28-31.
38. Потеряхин А. Взаимодействие руководителя и подчиненного в управленческом общении // Персонал. - 1997. - № 2. -С. 41-46.



39. Серова Г. Компетенция службы управления персоналом // Управление персоналом. - 2003. - № 4. - С. 60-62.
40. Сивова С. Нуждается ли самоорганизация в управленческом обеспечении // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 3. - С. 82-87.
41. Солнышков Ю. Управление и предвидение // Проблемы теории и практики управления. - 1995. - № 1. - С. 122-126.
42. Туленков Н.В. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 4. - С. 104-113.
43. Циндяйкина Е. К вопросу об изменении трудового договора // Управление персоналом. - 2001. - № 1. - С. 63-65.
44. Шолтес П.Р. Команды в век систем. Наступившая эра требует иного представления о команде // Методы менеджмента качества. - 2000. - № 6. - С.20-26.
45. Ярушина М., Моргунов Е. Управление знаниями: второй этап развития // Управление персоналом. - 2003. - № 5. - С. 32-35.

#### **Інформаційні**

#### **ресурси**

<http://www.rada.gov.ua> - офіційний веб-сайт Верховної Ради України

<http://www.management.com.ua> - Інтернет-портал для управлінців. Віртуальне середовище для професіоналів в галузі управління. Мета - обмін актуальною методологічною та теоретичною інформацією, результати практичних експериментів та досвіду, обговорення теоретичних аспектів та проблем застосування управлінських ідей.

<http://www.aup.ru/management/> - бізнес-портал, призначений для керівників, менеджерів та економістів різного роду підприємств. Бібліотека ділової літератури та документів, а також бізнес-форум з різноманітних аспектів теорії та практики організації, планування та управління діяльністю підприємств.

<http://www.about-management.ru> - сайт присвячений менеджменту та основам менеджменту, розміщені статті та лекції з актуальних проблем менеджменту.

<http://www.e-executive.ru> - сайт союзу менеджерів. Містить різноманітні статті на актуальні для керівників будь-якого рівня теми.

<http://www.pib.odessa.ua> - «Менеджмент і все що з ним пов'язано». Каталог рубрик, в якому можна вибрати потрібний напрям. Матеріал, що допомагає отримати певну базу знань з різних питань і досягти поставлених цілей.