

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**Пермский национальный исследовательский
политехнический университет**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной
деятельности

 И.Ю.Черникова

« 24 » декабря 20 24 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина: Управление изменениями
(наименование)

Форма обучения: очная
(очная/очно-заочная/заочная)

Уровень высшего образования: бакалавриат
(бакалавриат/специалитет/магистратура)

Общая трудоёмкость: 180 (5)
(часы (ЗЕ))

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Направленность: Менеджмент (общий профиль , СУОС)
(наименование образовательной программы)

1. Общие положения

1.1. Цели и задачи дисциплины

Цели:

овладение знаниями и умениями управления изменениями, развитием производственной и сбытовой систем предприятия, применяемых технологий, организации труда, производства и управления, обеспечивающих экономически эффективное решение текущих и стратегических задач жизнедеятельности предприятия.

Задачи:

1.формирование знаний – сущность изменений в организации, классификацию организационных изменений, движущие силы организационных изменений и особенности управления изменениями;
2.формирование умений – умеет анализировать сопротивления персонала организационным изменениям, разрабатывать подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала в организации, формировать команду в условиях организационных изменений;
3.формирование навыков – владеет навыками анализа процесса организационных изменений в организации, навыками описания, разработки и совершенствования программы изменений в организации, в том числе с использованием цифровых инструментов.

1.2. Изучаемые объекты дисциплины

- способы принятия и обоснования решений о методах развития организации в условиях неопределенности и риска;
- модели управления организационными изменениями
- глобальные изменения экономических систем;
- процесс управления инновационной деятельностью на уровне фирмы

1.3. Входные требования

Не предусмотрены

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
-------------	-------------------	---	--	-----------------

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
ПК-1.1	ИД-1ПК-1.1	Знает сущность изменений в организации, классификацию организационных изменений, суть изменений в технологии, продукте, стратегии и структуре, в культуре организации, движущие силы организационных изменений	Знает методику разработки модели процесса; стандарты описания процессов; классические технологии описания процессов; инструменты для анализа процессов; методы совершенствования процессов; знает системы управления организациями, методы и технологию принятия управленческих решений, их обоснования и организации их реализации	Экзамен
ПК-1.1	ИД-2ПК-1.1	Умеет разрабатывать подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала в организации, формировать команду в условиях организационных изменений	Умеет описывать процессы управления конкретной организации в моделях; определять роли линейных менеджеров и сотрудников служб в процессах управления; выбирать методы для совершенствования процесса. Умеет разрабатывать управленческие решения, участвовать в их реализации	Индивидуальное задание
ПК-1.1	ИД-3ПК-1.1	Владеет навыками описания, разработки и совершенствования программы изменений в организации, в том числе с использованием цифровых инструментов	Владеет навыками описания, разработки и совершенствования проектирования организационных структур управления организациями, методами разработки и обоснования управленческих решений, способен участвовать в разработке и реализации мероприятий по выполнению принятых решений	Индивидуальное задание
ПК-2.2	ИД-1ПК-2.2	Знает особенности управления изменениями, принципы, этапы, стратегии и технологии управления изменениями	Знает методики для описания и анализа процессов управления	Экзамен
ПК-2.2	ИД-2ПК-2.2	Умеет анализировать сопротивление персонала	Умеет анализировать процессы управления	Индивидуальное задание

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
		организационным изменениям, в том числе с использованием цифровых инструментов	конкретной организации с использованием соответствующих инструментов	
ПК-2.2	ИД-3ПК-2.2	Владеет навыками анализа процесса организационных изменений в организации	Владеет навыками анализа процессов в сфере управления	Индивидуальное задание

3. Объем и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Распределение по семестрам в часах
		Номер семестра
		7
1. Проведение учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) в форме:	54	54
1.1. Контактная аудиторная работа, из них:		
- лекции (Л)	14	14
- лабораторные работы (ЛР)		
- практические занятия, семинары и (или) другие виды занятий семинарского типа (ПЗ)	36	36
- контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
- контрольная работа		
1.2. Самостоятельная работа студентов (СРС)	90	90
2. Промежуточная аттестация		
Экзамен	36	36
Дифференцированный зачет		
Зачет		
Курсовой проект (КП)		
Курсовая работа (КР)		
Общая трудоемкость дисциплины	180	180

4. Содержание дисциплины

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
7-й семестр				

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Сущность и классификация изменений в организации, особенности управления изменениями	6	0	14	20
Тема 1. Понятие «организационных изменений» и их роль в управлении. Движущие силы организационных изменений. Внешние и внутренние причины преобразований. Тема 2. Классификация изменений. Суть изменений в технологии, продукте, стратегии и структуре, в культуре организации. Тема 3. Особенности управления изменениями. Принципы, этапы, стратегии и технологии управления изменениями.				
Сопротивление персонала организационным изменениям и его преодоление	4	0	10	30
Тема 1. Сущность понятия «сопротивление изменениям» в организации и причины его возникновения. Тема 2. Подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала. Этапы управления сопротивлением.				
Анализ и реализация организационных изменений	4	0	12	40
Тема 1. Модели анализа и реализации организационных изменений. Тема 2. Формирование эффективной команды в условиях организационных изменений. Тема 3. Разработка и реализация программы изменений, в том числе с использованием цифровых инструментов.				
ИТОГО по 7-му семестру	14	0	36	90
ИТОГО по дисциплине	14	0	36	90

Тематика примерных практических занятий

№ п.п.	Наименование темы практического (семинарского) занятия
1	Анализ проводимых изменений в организации, их описание и определение вида
2	Выявление движущих сил организационных изменений компании
3	Определение внешних и внутренних причины преобразований
4	Определение принципов и стратегии проведения организационных изменений в компании
5	Использование модели анализа изменений К. Левина для компании
6	Использование модели изменений «Калейдоскоп» в практической ситуации
7	Выявление причин сопротивления персонала проводимым изменениям в организации. Разработка опросника персонала с использованием «Яндекс Формы» или «Анкетолог»
8	Разработка программы мероприятий по преодолению сопротивлений изменениям в организации

№ п.п.	Наименование темы практического (семинарского) занятия
9	Анализ программы организационных изменений компании и представление в виде презентации с использованием «Power Point» или «Яндекс Презентации» и инфографики

5. Организационно-педагогические условия

5.1. Образовательные технологии, используемые для формирования компетенций

Проведение лекционных занятий по дисциплине основывается на активном методе обучения, при котором учащиеся не пассивные слушатели, а активные участники занятия, отвечающие на вопросы преподавателя. Вопросы преподавателя нацелены на активизацию процессов усвоения материала, а также на развитие логического мышления. Преподаватель заранее намечает список вопросов, стимулирующих ассоциативное мышление и установление связей с ранее освоенным материалом.

Практические занятия проводятся на основе реализации метода обучения действием: определяются проблемные области, формируются группы. При проведении практических занятий преследуются следующие цели: применение знаний отдельных дисциплин и креативных методов для решения проблем и принятия решений; отработка у обучающихся навыков командной работы, межличностных коммуникаций и развитие лидерских качеств; закрепление основ теоретических знаний.

При проведении учебных занятий используются интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые игры, тренинги и анализ ситуаций и имитационных моделей.

5.2. Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

6. Перечень учебно-методического и информационного обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Печатная учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Количество экземпляров в библиотеке
1. Основная литература		
1	Байдина Е. А. Управление изменениями : учебное пособие. Пермь : ПНИПУ, 2023. 69 с. 4,37 усл. печ. л.	3
2	Зуб А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. Москва : Юрайт, 2020. 284 с. 22,01 усл. печ. л.	11
3	Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2017. 278 с. 17,38 усл. печ. л.	1

2. Дополнительная литература		
2.1. Учебные и научные издания		
1	Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни : пер. с англ. 4-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 354 с. 26,83 усл. печ. л.	1
2	Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями : учебник для вузов. Москва : Дашков и К, 2017. 303 с. 19,0 печ. л.	1
3	Кожевина О. В., Салиенко Н. В. Стратегическое управление изменениями : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2022. 463 с. 29,0 усл. печ. л.	1
4	Кутергин В. А. Бизнес-инжиниринг. Модельная интерпретация управления изменениями : учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. 394 с. 32,18 усл. печ. л.	1
5	Резник С. Д., Черниковская М. В., Чемезов И. С. Управление изменениями : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2017. 378 с. 23,69 усл. печ. л.	3
6	Саратовцев Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2017. 409 с. 31,7 усл. печ. л.	1
7	Управление изменениями : учебное пособие / Зайдуллина Ч. Н., Захарова Ю. Н., Иванова Т. Ю., Иванов Н. Г. Москва : КНОРУС, 2017. 349 с. 22 усл. печ. л.	2
2.2. Периодические издания		
1	Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 6 : журнал. Москва : Финпресс, 2021.	
2.3. Нормативно-технические издания		
	Не используется	
3. Методические указания для студентов по освоению дисциплины		
	Не используется	
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента		
	Не используется	

6.2. Электронная учебно-методическая литература

Вид литературы	Наименование разработки	Ссылка на информационный ресурс	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
Дополнительная литература	Научно-теоретический журнал «Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки»	http://vestnik.pstu.ru/soc-eco/about/inf/	сеть Интернет; свободный доступ

Вид литературы	Наименование разработки	Ссылка на информационный ресурс	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
Дополнительная литература	Трунова С. Н. Управление изменениями : учебное пособие. Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2018. 119 с.	https://elib.pstu.ru/Record/lanRU-LAN-BOOK-157820	сеть Интернет; авторизованный доступ
Дополнительная литература	Управление изменениями: Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе.../сост.: Р. А. Хуснутдинов, Т. С. Мещерякова, Д. А. Земскова. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018	http://www.iprbookshop.ru/eipd-reader?publicationId=76394	сеть Интернет; авторизованный доступ

6.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Вид ПО	Наименование ПО
Операционные системы	Windows 10 (подп. Azure Dev Tools for Teaching)
Офисные приложения.	Microsoft Office Professional 2007. лиц. 42661567

6.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Наименование	Ссылка на информационный ресурс
Научная библиотека Пермского национального исследовательского политехнического университета	https://elib.pstu.ru/
Образовательная платформа Юрайт	https://urait.ru/
Электронно-библиотечная система Лань	https://e.lanbook.com/
Электронно-библиотечная система IPRsmart	http://www.iprbookshop.ru/
Информационные ресурсы Сети КонсультантПлюс	локальная сеть

7. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине

Вид занятий	Наименование необходимого основного оборудования и технических средств обучения	Количество единиц
Лекция	Презентационный комплекс: экран, проектор, компьютер	1
Практическое занятие	Презентационный комплекс: экран, проектор, компьютер	1

8. Фонд оценочных средств дисциплины

Описан в отдельном документе

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«Пермский национальный исследовательский политехнический
университет»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

«Управление изменениями»

Приложение к рабочей программе дисциплины

Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:	Маркетинг и инновации Управление человеческими ресурсами
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Выпускающая кафедра:	Менеджмент и маркетинг
Форма обучения:	Очная
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

Пермь 2024 г.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине является частью (приложением) к рабочей программе дисциплины. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине разработан в соответствии с общей частью фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации основной образовательной программы, которая устанавливает систему оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине устанавливает формы и процедуры текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине, объекты оценивания и виды контроля

Согласно РПД освоение учебного материала дисциплины запланировано в течение одного семестра (7-го семестра учебного плана) и разбито на 3 модуля. В каждой теме предусмотрены аудиторские лекционные и практические занятия, а также самостоятельная работа студентов. В рамках освоения учебного материала дисциплины формируются компоненты компетенций *знать, уметь, владеть*, указанные в РПД, которые выступают в качестве контролируемых результатов обучения по дисциплине (табл. 1.1).

Контроль уровня усвоенных знаний, освоенных умений и приобретенных владений осуществляется в рамках текущего, рубежного и промежуточного контроля при изучении теоретического материала, выполнении практических заданий и экзамена. Виды контроля сведены в таблицу 1.1.

Таблица 1.1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине

Контролируемые результаты освоения дисциплины (ЗУВы)	Вид контроля		
	Текущий	Рубежный	Промежуточная аттестация Экзамен
Усвоенные знания			
3.1 Знает сущность изменений в организации, классификацию организационных изменений, суть изменений в технологии, продукте, стратегии и структуре, в культуре организации, движущие силы организационных изменений		КР	ТВ
3.2 Знает особенности управления изменениями, принципы, этапы, стратегии и технологии управления изменениями		КР	ТВ
Освоенные умения			
У.1 Умеет разрабатывать подходы к преодолению сопротивления изменениям персонала в организации, формировать команду в условиях организационных изменений	ПЗ	КР	ИЗ
У.2 Умеет анализировать сопротивления персонала организационным изменениям, в том числе с использованием цифровых инструментов	ПЗ		ИЗ
Приобретенные владения			
В. 1 Владеет навыками описания, разработки и совершенствования программы изменений	ПЗ	КР	ИЗ

в организации, в том числе с использованием цифровых инструментов			
В. 2 Владеет навыками анализа процесса организационных изменений в организации	ПЗ		ИЗ

КР – контрольная работа;
ПЗ – практическое задание;
ТВ – теоретический вопрос;
ИЗ – индивидуальное задание.

Итоговой оценкой достижения результатов обучения по дисциплине является промежуточная аттестация в виде экзамена, проводимая с учетом результатов текущего и рубежного контроля.

2. Виды контроля, типовые контрольные задания и шкалы оценивания результатов обучения

Текущий контроль успеваемости имеет целью обеспечение максимальной эффективности учебного процесса, управление процессом формирования заданных компетенций обучаемых, повышение мотивации к учебе и предусматривает оценивание хода освоения дисциплины. В соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в ПНИПУ предусмотрены следующие виды и периодичность текущего контроля успеваемости обучающихся:

- входной контроль, проверка исходного уровня подготовленности обучаемого и его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины;
- текущий контроль усвоения материала (уровня освоения компонента «знать» заданных компетенций) на каждом групповом занятии и контроль посещаемости лекционных занятий;
- промежуточный и рубежный контроль освоения обучаемыми отдельных компонентов «знать», «уметь» заданных компетенций путем компьютерного или бланчного тестирования, контрольных опросов, контрольных работ (индивидуальных домашних заданий), рефератов, эссе и т.д.

Рубежный контроль по дисциплине проводится на следующей неделе после прохождения темы дисциплины, а промежуточный – во время каждого контрольного мероприятия внутри тем дисциплины;

- межсессионная аттестация, единовременное подведение итогов текущей успеваемости не менее одного раза в семестр по всем дисциплинам для каждого направления подготовки (специальности), курса, группы;
- контроль остаточных знаний.

2.1. Текущий контроль усвоения материала

Текущий контроль умений и владений для усвоения материала осуществляется в форме практических заданий.

Типовые практические задания:

1. Выделить, описать и определить причины сопротивления изменениям в организации.
2. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений К. Левина.
3. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений EASIER («Шесть шагов»).

Типовые шкала и критерии оценки результатов защиты практических заданий приведены в общей части ФОС образовательной программы.

2.2. Рубежный контроль

Рубежный контроль для комплексного оценивания усвоенных знаний и усвоенных умений и владений (табл. 1.1) проводится в форме контрольных работ.

2.2.1. Контрольные работы

Задания контрольных работ являются комплексными, охватывают различные темы дисциплины.

Типовые задания контрольных работ:

1. Описать сущность изменений в организации и их классификацию.
2. Охарактеризовать движущие силы организации и привести пример.
3. Описать особенности управления изменениями: принципы, этапы, стратегии.
4. Охарактеризовать технологии управления изменениями.
5. Определить причины сопротивления изменениям в описанной ситуации компании.
6. Провести анализ деятельности компании, используя модель изменений «7S».

Все учебно-методические материалы для изучения дисциплины (в т.ч. задания для контрольных работ) размещены на учебном портале ПНИПУ <http://do.pstu.ru/> и доступны студентам кафедры после регистрации.

Типовые шкала и критерии оценки результатов защиты контрольных работ приведены в общей части ФОС образовательной программы.

2.3. Промежуточная аттестация

Допуск к промежуточной аттестации осуществляется по результатам текущего и рубежного контроля. Условиями допуска являются успешная сдача всех контрольных работ, практических заданий и положительная интегральная оценка по результатам текущего и рубежного контроля.

Промежуточная аттестация, согласно РПД, проводится в виде экзамена по дисциплине устно по билетам. Билет содержит теоретические вопросы (ТВ) для проверки усвоенных знаний и индивидуальные задания для проверки приобретенных умений и владений. Оценка уровня приобретенных умений и владений может быть проведена по результатам текущего и рубежного контроля (выполнения практических заданий и контрольных работ).

Билет формируется таким образом, чтобы в него попали вопросы и задания, контролирующие уровень сформированности всех заявленных компетенций. Форма билета представлена в общей части ФОС образовательной программы.

2.3.1. Типовые вопросы и задания для экзамена по дисциплине

Типовые вопросы для контроля усвоенных знаний:

1. Раскрыть классификацию различных видов изменений в организации, отразить сущность технологических и продуктовых инноваций.
2. Описать принципы и этапы проведения организационных изменений.
3. Охарактеризовать движущие силы изменений в компании.

Типовые вопросы и индивидуальные задания для контроля освоенных умений:

1. Описать виды сопротивления изменениям в организации. Выявление причин сопротивления персонала организации изменениям с использованием цифровых технологий.
2. Участие и вовлеченность как подход к преодолению сопротивления персонала изменениям в организации
3. Переговоры и соглашения как подход к преодолению сопротивления персонала изменениям в организации

Типовые вопросы и индивидуальные задания для контроля освоенных владений:

1. Провести анализ процесса изменений в организации по модели изменений ADKAR с использованием цифровых инструментов.
2. Определить показатели для системы мониторинга процесса изменения в организации.
3. Описать характеристики программы изменений в организации.
4. Провести анализ подхода, используемого для получения поддержки и уменьшения сопротивлениям в организации.

Полный список вопросов для экзамена размещен на учебном портале ПНИПУ <http://do.pstu.ru/> и доступен студентам кафедры после регистрации. Фонд индивидуальных заданий экзамена для контроля освоенных умений и приобретенных владений хранится на выпускающей кафедре.

2.3.2. Шкалы оценивания результатов обучения на экзамене

Оценка результатов обучения по дисциплине в форме уровня сформированности компонентов *знать, уметь, владеть* заявленных компетенций проводится по 4-х балльной шкале оценивания путем выборочного контроля во время экзамена.

Типовые шкала и критерии оценки результатов обучения на экзамене для компонентов *знать, уметь и владеть* приведены в общей части ФОС образовательной программы.

3. Критерии оценивания уровня сформированности компонентов и компетенций

3.1. Оценка уровня сформированности компонентов компетенций

При оценке уровня сформированности компетенций в рамках выборочного контроля на экзамене считается, что *полученная оценка за компонент проверяемой в билете компетенции обобщается на соответствующий компонент всех компетенций, формируемых в рамках данной учебной дисциплины.*

Типовые критерии и шкалы оценивания уровня сформированности компонентов компетенций приведены в общей части ФОС образовательной программы.

3.2. Оценка уровня сформированности компетенций

Общая оценка уровня сформированности всех компетенций проводится путем агрегирования оценок, полученных студентом за каждый компонент формируемых компетенций, с учетом результатов текущего и рубежного контроля в виде интегральной оценки по 4-х балльной шкале. Все результаты контроля заносятся в оценочный лист и заполняются преподавателем по итогам промежуточной аттестации.

Форма оценочного листа и требования к его заполнению приведены в общей части ФОС образовательной программы.

При формировании итоговой оценки промежуточной аттестации в виде экзамена используются типовые критерии, приведенные в общей части ФОС образовательной программы.