

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

---



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Управление изменениями в государственных и**  
**муниципальных организациях**

**направление подготовки**  
**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

**Профиль подготовки:**  
**Государственное и муниципальное управление в социальной сфере**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Форма обучения**  
**Очно-заочная**

**Москва 2022 г.**

## **1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях»:

<b>Код и наименование компетенций</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>
ПК-2 Способен принимать участие в управлении организациями социальной сферы	ИПК-2.2. Применяет основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Учебная дисциплина ФТД.02 «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» относится к факультативным дисциплинам и не включается в объем программы бакалавриата.

## **3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» составляет 2 зачетные единицы.

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Всего часов</b>	<b>Семестры</b>	
		<b>7</b>	<b>-</b>
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>-</b>
В том числе:	-	-	-
Лекции	18	18	-
Практические занятия (ПЗ)	-	-	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>-</b>
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-
Реферат	8	8	-
Подготовка к практическим занятиям	46	46	-
Тестирование	-	-	-
Вид промежуточной аттестации – зачет			
<b>Общая трудоемкость час / зач. ед.</b>	<b>72/2</b>	<b>72/2</b>	<b>-</b>

## **4. Содержание дисциплины**

### **4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий**

<b>№ п/п</b>	<b>Раздел/тема Дисциплины</b>	<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час</b>

		Контактная работа			Самостоятель- ная работа обучающихся
		Всего	лекции	практические занятия	
1.	Тема 1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы	10	2	-	8
2.	Тема 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема.	10	2	-	8
3.	Тема 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений.	11	4	-	7
4.	Тема 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления	10	2	-	8
5.	Тема 5. Основные принципы управления процессом изменений. Структура системы управления изменениями	11	4	-	7
6.	Тема 6. Эволюция моделей управления изменениями	10	2	-	8
7.	Тема 7. Мониторинг и контроль процесса изменений	10	2	-	8
<b>Всего</b>		<b>72</b>	<b>18</b>	-	<b>54</b>
<b>Зачет</b>		-	-	-	-
<b>Итого</b>		<b>72</b>	<b>18</b>	-	<b>54</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины

##### **Тема 1. Организационные изменения государственного и муниципального управления: понятие и теоретические подходы.**

Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

##### **Тема 2. Управление изменениями государственного и муниципального управления как методологическая проблема.**

Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления. Незапланированные изменения и их характер. Типичные вопросы при планировании изменений. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

##### **Тема 3. Принятие решений государственного и муниципального управления в условиях изменений.**

Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления. Основные подходы к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения.

## **Тема 4. Альтернативные подходы к изменениям в области государственного и муниципального управления.**

Общий метод получения поддержки проведения изменений и его основные аспекты. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен. Положительные и отрицательные аспекты существующих или альтернативных схем. Необходимость формирования личностного состава участников процесса изменений. Поддержка неофициальной информационной сети. Проявление возражения против изменений и способы с ним справиться.

## **Тема 5. Основные принципы управления процессом изменений.**

Структура системы управления изменениями. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика. Необходимость соблюдения основных правил при принятии решения о запуске процесса изменений государственного и муниципального управления. Роль руководства в управлении изменениями. Основные формы систем для проведения изменений государственного и муниципального управления, сущность и условия их применения.

## **Тема 6. Эволюция моделей управления изменениями.**

Модели изменений Левина, Бекхарда, Тюрли и Бира. Характеристика модели «переходного периода». Сущность модели «EASIER» и основные элементы данной модели. Модель системной технологии вмешательства (СТВ) как один из методов семейства «системных подходов» и её основные фазы.

## **Тема 7. Мониторинг и контроль процесса изменений.**

Особенности мониторинга и контроля процесса изменения. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменения. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменения, возможные проблемы и ошибки. Организация осуществления мероприятий мониторинга изменения. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения государственного и муниципального управления.

## **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **5.1. Основная литература**

1. Блинов А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2021. – 304 с.: ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279>
2. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. – Казань: Познание, 2014. – 136 с.: табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Шермет М.А. Управление изменениями: учебное пособие / М.А. Шермет; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Дело, 2015. – 129 с.: ил. – (Образовательные инновации). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443299>
2. Данилюк, А.А. Управление изменениями: учебное пособие: [16+] / А.А. Данилюк; Тюменский государственный университет. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2015. – 288 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572008>

### **5.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007
3. KasperskyAnti-Virus

### **5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»  
<http://ecsocman.hse.ru>
2. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
3. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
4. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
5. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>
7. Единое окно доступа к образовательным ресурсам Федеральный портал <http://window.edu.ru>
8. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
9. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Актовый зал. Аудитория для лиц с ОВЗ.
4. Компьютерный класс, аудитория для самостоятельной работы и курсового проектирования. Библиотека, читальный зал.
5. Учебная лаборатория менеджмента государственного и муниципального управления.

## **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» формирует у обучающихся компоненты компетенции ПК-2. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» рассматривается в п.4.2 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» представлена в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Примерные темы рефератов для текущего контроля и перечень вопросов к зачету по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях», приведен в п.5 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

## **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, подготовка реферата. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

### Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;
- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

### Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.7 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.5 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

### Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управление изменениями в государственных и муниципальных организациях» и критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п.8 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

## 8. Фонд оценочных средств по дисциплине

### 8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
ПК-2 Способен принимать участие в управлении организациями социальной сферы	ИПК-2.2. Применяет основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом	Промежуточный контроль: зачет Текущий контроль: опрос на практических занятиях; реферат	1-7

### 8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания

#### 8.2.1 Критерии оценки ответа на зачете

(формирование компетенции ПК-2, индикатор ИПК-2.2)

##### «зачтено»

обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

##### «не зачтено»

обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

#### 8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-2, индикатор ИПК-2.2)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### 8.2.3 Критерии оценки реферата

(формирование компетенции ПК-2, индикатор ИПК-2.2)

**«5» (отлично):** тема реферата актуальна и раскрыта полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый без использования опорного конспекта.

**«4» (хорошо):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен в установленный срок; оформление, структура и стиль изложения реферата соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; реферат выполнен самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«3» (удовлетворительно):** тема реферата актуальна, но раскрыта не полностью; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не в полной мере соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в целом реферат выполнен самостоятельно, однако очевидно наличие заимствований без ссылок на источники; подготовлен доклад, излагаемый с использованием опорного конспекта.

**«2» (неудовлетворительно):** тема реферата актуальна, но не раскрыта; реферат подготовлен с нарушением установленного срока представления; оформление, структура и стиль изложения реферата не соответствуют предъявляемым требованиям к оформлению документа; в реферате очевидно наличие значительных объемов заимствований без ссылок на источники; доклад не подготовлен.

### 9.2.5. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:

Уровень сформированности компетенции	Оценка	Пояснение
Высокий	Зачтено	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы
Средний	Зачтено	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы
Удовлетвори-	Зачтено	теоретическое содержание и практические навыки по

тельный		дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенции сформированы частично
Неудовлетвори- тельный	Не зачтено	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенции не сформированы

### **8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения**

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### **8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)**

(формирование компетенции ПК-2, индикатор ИПК-2.2)

##### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления.
2. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления.
3. Классификация изменений.
4. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями государственного и муниципального управления.
5. Предмет, основные понятия и методы управления изменениями.
6. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
7. Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления.
8. Незапланированные изменения и их характер.
9. Типичные вопросы при планировании изменений.
10. Основные уровни и формы участия.
11. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
12. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
13. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
14. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
15. Особенности наиболее применяемых на практике способов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен.

#### **8.3.2. Текущий контроль (подготовка реферата)**

(формирование компетенции ПК-2, индикатор ИПК-2.2)

##### **Примерные темы рефератов**

1. Основные факторы, влияющие на развитие государственного и муниципального управления.

2. Психологические особенности поведения человека в условиях изменений.
3. Кризис лидерства и кризис автономии в модели развития Л.Грейнера.
4. Особенности лидерского поведения в условиях изменений.
5. Измерения управленческой деятельности.
6. Модели организационных изменений государственного и муниципального управления.
7. Планирование организационных изменений.
8. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
9. Технологии организационных изменений.
10. Реструктуризация организационной структуры управления.
11. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
12. Модели организационного развития.
13. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
14. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
15. Использование современных информационных технологий государственного и муниципального управления.
16. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
17. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
18. Модели организационного развития.

### **8.3.3. Промежуточный контроль (вопросы к зачету)** (формирование компетенции ПК-2, индикатор ИПК-2.2)

#### **Примерные вопросы к зачету**

1. Цели и задачи деятельности в области управления изменениями.
2. Ключевые положения об изменениях государственного и муниципального управления.
3. Характеристика основных изменений государственного и муниципального управления.
4. Классификация изменений.
5. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
6. Основные методики осуществления перестроек государственного и муниципального управления государственного и муниципального управления.
7. Незапланированные изменения и их характер.
8. Понятие «планируемая перестройка».
9. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
10. Характерные черты изменений с использованием переговоров.
11. Модель процесса успешного управления организационными изменениями Л.Гейнера.
12. Модель осуществления изменений БКГ.
13. Причины сопротивления изменениям.
14. Характеристика личных и структурных барьеров.
15. Способы преодоления сопротивления, их достоинства, недостатки, особенности применения.
16. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
17. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
18. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений государственного и муниципального управления.
19. Характеристика альтернативных подходов: применение власти, переподготовка специалистов, применение разумных расчетов.
20. Выбор подходов к осуществлению изменений.
21. Сущность стратегии изменений.
22. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
23. Сущность понятия «стратегический континуум».
24. Основные виды стратегий изменений.

25. Основные принципы управления процессом изменений и их характеристика.
26. Роль руководства в управлении изменениями.
27. Основные формы систем для проведения изменений государственного и муниципального управления: их сущность и условия применения.
28. Особенности процесса планирования изменений государственного и муниципального управления.
29. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
30. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения государственного и муниципального управления.