

С. Г. Захарова
Н. С. Соменкова

*Государственная
и муниципальная
служба: теория
и практика*

Учебное пособие



С. Г. Захарова

**Государственная и муниципальная
служба: теория и практика.
Учебное пособие**

«Издательские решения»

Захарова С. Г.

Государственная и муниципальная служба: теория и практика.
Учебное пособие / С. Г. Захарова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-964475-6

Учебное пособие основано на анализе содержания норм российского законодательства, регулирующих деятельность государственных и муниципальных служб в соответствии с требованиями ФГОС ВПО. Пособие включает теоретический и аналитический материал, резюме, контрольные вопросы, задания для самостоятельной и практической работы, тесты, глоссарий, список литературы и может быть полезно студентам и преподавателям высших учебных заведений, а также работникам государственных и муниципальных органов власти.

ISBN 978-5-44-964475-6

© Захарова С. Г.
© Издательские решения

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
РАЗДЕЛ 1. Теоретико—методологические аспекты деятельности государственных и муниципальных служб	10
Тема 1. Администрирование как сфера деятельности	11
1.1. Государственное и муниципальное администрирование в системе управления	11
1.2. Сущность административных реформ в России	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Государственная и муниципальная служба: теория и практика

Учебное пособие

С. Г. Захарова
Н. С. Соменкова

Верстка С. В. Туманов
Таблицы и рисунки авторов

© С. Г. Захарова, 2019
© Н. С. Соменкова, 2019

ISBN 978-5-4496-4475-6
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

Проводимая в Российской Федерации административная реформа направлена на создание оптимальной и эффективной системы государственной и муниципальной службы. Процесс модернизации государственной и муниципальной службы в России проходит с учетом общемировых тенденций.

Проблема создания эффективного механизма государственной и муниципальной службы находится в центре внимания Президента РФ. От решения данной проблемы во многом зависит дальнейшее развитие Российской Федерации как демократического правового государства.

В настоящее время создаются новые механизмы государственного и муниципального управления, оптимизируется структура органов государственной власти, совершенствуются организационно-правовые основы государственной и муниципальной службы, внедряются современные средства и технологии кадровой работы.

Дальнейшее развитие системы государственной и муниципальной службы предполагает:

- формирование качественно новых моделей взаимодействия между государственными гражданскими служащими, муниципальными служащими и населением страны;
- внедрение современных информационных технологий в деятельность государственных и муниципальных служащих;
- создание эффективного механизма противодействия и профилактики коррупции на государственной и муниципальной службе.

Таким образом, результатом проводимой административной реформы должно стать создание эффективной системы государственной и муниципальной службы, повышение престижа служб, совершенствование антикоррупционных механизмов в системе государственного и муниципального управления.

В учебном пособии рассмотрены правовые основы государственной и муниципальной службы в РФ, правовые статусы служащих, поступление и прохождение государственной и муниципальной службы. В пособии большое внимание уделено механизму формирования и реализации кадровой политики на государственной и муниципальной службе, проблемы противодействия коррупции в органах власти.

Учебное пособие написано на основе анализа содержания норм российского законодательства, регулирующих деятельность государственных и муниципальных служащих в РФ.

Учебное пособие включает теоретический и аналитический материал, а также практические примеры. Кроме того, пособие содержит контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы, практические задания, тестовые задания, глоссарий и список литературы. Тестовые задания, представленные в учебном пособии, позволяют обучающимся оценить качество полученных знаний и проверить усвоение материала. Каждую главу заключает резюме, обобщающее и акцентирующее наиболее существенную информацию.

Учебное пособие предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «38.03.04. Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата) для занятий по дисциплине «Государственная и муниципальная служба».

Также пособие может быть полезно преподавателям высших учебных заведений и практическим работникам государственных органов власти и органов местного самоуправления. Учебное пособие составлено на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Государственная и муниципальная служба»:

1. Общекультурные компетенции:

ОК-6 – способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

2. Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

3. Профессиональные компетенции:

ПК-5 – умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской службы РФ, государственной службы субъектов РФ и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности РФ, замещающих государственные должности субъектов РФ, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях.

ПК-7 – Умение моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления.

ПК-10 – способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению.

ПК-11 – владение основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения.

ПК-16 – способность осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы).

ПК-21 – умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.

ПК-25 – умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов.

По результатам изучения дисциплины, обучающиеся должны:

знать:

– принципы функционирования профессионального коллектива, понимать роль корпоративных норм и стандартов (ОК-6);

– принципы целеполагания, виды и методы планирования (ОПК-2);

– правовые основы, принципы и ценности современной российской государственной и муниципальной службы, содержание основных этапов и условия прохождения государственной и муниципальной службы (ПК-5);

– понятие и сущность государственного и муниципального администрирования, формы и технологии государственного и муниципального администрирования, модели и методы оценки деятельности представительных органов власти государственного и муниципального уровня (ПК-7);

– формы организации государственной и муниципальной службы, основные элементы правового статуса, требования к служебному поведению государственного и муниципального служащего (ПК-10);

– понятие и содержание кадровой политики и кадровой работы на государственной и муниципальной службе (ПК-10);

– методы и критерии оценки эффективности государственной и муниципальной службы, технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы (ПК-11);

– типовые должностные регламенты государственных и муниципальных служащих, особенности осуществления информационного обеспечения государственной и муниципальной службы (ПК-16);

– современные методы оценки качества управления, применительно к исполнительным органам власти, уполномоченным принимать управленческие решения; особенности исполнения государственных и муниципальных решений (ПК-21);

– стандарты качества государственных и муниципальных услуг, административные регламенты, приемы и методы оценки качества управленческих решений исполнительных органов власти, приемы и методы оценки эффективности и качества осуществления административных процессов (ПК-25);

уметь:

– работать в коллективе, выполнять задачи профессиональной деятельности (ОК-6);

– оценивать результаты и последствия принятого государственного решения и готовность нести за него ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

– использовать полученные знания в управленческой (служебной) практике, разрабатывать методические и справочные материалы в сфере государственной и муниципальной службы (ПК-5);

– прогнозировать социально-экономическое развитие процессов администрирования государства и муниципальных образований, осуществлять оценку деятельности исполнительных органов власти различного уровня, моделировать развитие системы качества администрирования (ПК-7);

– ориентироваться в системе организации государственной и муниципальной службы (ПК-10);

– разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации, планировать собственную карьеру и профессиональный рост (ПК-10);

– анализировать и применять технологии формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы (ПК-11);

– работать с электронными правовыми базами (ПК-16);

– уметь адаптировать методы и технологии оценки качества управленческих решений в системе государственного и муниципального администрирования, проводить анализ государственной и муниципальной политики, оценивать эффективность деятельности исполнительных государственных и муниципальных органов власти (ПК-21);

– осуществлять контроль стандартов качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг, проводить оценку качества управленческих решений по вопросам администрирования (ПК-25);

владеть:

– приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности (ОК-6);

– процедурами подготовки государственных решений (ОПК-2);

– основным понятийным аппаратом государственной и муниципальной службы (ПК-5);

– навыками работы с нормативными документами, регламентирующими профессиональную служебную деятельность (ПК-5);

– навыками разработки методических и справочных материалов по вопросам регулирования деятельности в сфере государственного и муниципального управления (ПК-5);

– навыками моделирования административных процессов в органах государственной и муниципальной власти, навыками применения современных научных технологий и моделей управления при государственном и муниципальном администрировании и практической деятельности (ПК-7);

– навыками анализа, предупреждения и разрешения ситуаций, которые могут привести к конфликту интересов на государственной и муниципальной службе, методами планирования служебной карьеры (ПК-10);

– навыками оценки результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих (ПК-11);

– навыками формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы (ПК-11);

– навыком составления документов в электронном виде (ПК-16);

– методами осуществления контроля в государственном и муниципальном администрировании (ПК-21);

– методами оценки качества управленческих решений исполнительных органов власти, приемы и методы оценки эффективности и качества осуществления административных процессов (ПК-25).

РАЗДЕЛ 1. Теоретико—методологические аспекты деятельности государственных и муниципальных служб

Тема 1. Администрирование как сфера деятельности государственных и муниципальных служб

1.1. Государственное и муниципальное администрирование в системе управления

Понятия административно-государственное управление и государственное администрирование в зарубежном прочтении обозначаются одним термином «*public administration*» и подразумевает все виды профессиональной деятельности государственных служащих, направленные на осуществление решений правительства.

В широком смысле понятие «*public administration*» включает всю систему административных институтов с достаточно строгой иерархией власти, посредством которой ответственность за выполнение государственных решений спускается сверху вниз посредством приказов и распоряжений. Понятия «управление» и «администрирование» в России традиционно воспринимаются как синонимы, что отражает общую природу, субъектно-объектное единство, однородность сущности и содержания подразумеваемого воздействия. В широком смысле такой подход не только возможен, но и необходим, поскольку обеспечивает простоту обозначения и единую основу восприятия социально-экономических процессов. Однако, понятия «государственное и муниципальное управление» и «государственное и муниципальное администрирование» существенно отличаются по сути решаемых задач в системе управления территорией (страной, регионом, муниципальным образованием). Взаимосвязь понятий наглядно представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Сущность процесса администрирования

Стратегической целью развития страны/муниципалитета является неуклонный рост качества жизни населения и только положительные изменения качества жизни характеризуют успешность административной деятельности различного уровня.

Говоря о системе государственного и муниципального управления стратегическим развитием территории, подразумевается весь комплекс управленческих процедур, направленных на решение глобальной задачи – формирование условий для устойчивого функционирования территории в далеком будущем, обеспечивающих повышение качества жизни ее населения. При этом цели и задачи государственного и муниципального администрирования должны работать на решение этой глобальной цели, которая соответствует принятой модели образа будущего, комплексу поставленных стратегических целей и направлениям разработанных программ развития. Однако, достичь успешного решения поставленных целей и задач только за счет стимулирования действий и тотального контроля не представляется возможным. В связи с этим, одна из важнейших задач стратегического управления заключается в том, чтобы

выбранные ориентиры и целевые установки мотивировали и саму систему государственного и муниципального администрирования, и население неукоснительно следовать разработанной стратегии.

На современном этапе институционального устройства России определены три независимых ветви власти – законодательная, исполнительная и судебная. Многие политологи и государственные деятели считают, что необходимо использовать специальные термины, для обозначения специфики содержания их деятельности, подчеркивая их сущностную разницу по существу решаемых задач.

Президент, как капитан, определяет цель и стратегию достижения этой цели. Задачи законодательной ветви власти определить образ будущего (модель), согласно выбранной стратегии развития территории (страны, муниципального образования) разрабатывается нормативно-правовая основа, определяющая условия для ее достижения. В этом случае термин «государственное и муниципальное управление» рассматривается в широком смысле, и определяется как процесс, направленный на определение государственной политики (внешней и внутренней) через нормативно-правовую (законодательную) систему, обеспечивающий условия для достижения целей стратегического развития.

К задачам исполнительной ветви власти, относится реализация планов и программ стратегического развития, практическое внедрение проектов, обеспечивающих достижение стратегических задач государственной политики. Деятельность исполнительной ветви власти, в широком смысле, характеризуется термином «государственное и муниципальное администрирование». Под государственным и муниципальным администрированием будем понимать процесс, направленный на осуществление государственной политики по достижению стратегических целей через систему административных учреждений (институтов). Осуществление этой деятельности также основывается на системе приказов и распоряжений согласно установленным властным полномочиям.

Особая роль отводится судебной ветви власти, которая заключается в обеспечении соблюдения законности действий в рамках установленного правового поля.

Принципиальные различия в содержании деятельности, определяют перечень не пересекающихся между собой полномочий, которые разграничиваются законным порядком, хотя оба эти процесса осуществляются посредством одних и тех же методов – приказов и распоряжений. Методы и принципы принятия управленческих решений всех трех ветвей власти строятся на одном и том же базовом функционале, традиционно включающем целеполагание, организацию, мотивирование, контроль и координацию действий.

Образно, можно сказать, что государственное и муниципальное администрирование обеспечивает адаптацию идей и действий политиков государственного и политического уровня для гражданского восприятия и осуществляет организацию процессов по реализации стратегических планов развития. Именно поэтому государственное администрирование признано всем цивилизованным миром в качестве особо важной для общества деятельности, родившейся на пересечении политической теории и практики. К сожалению, в России на гражданско-бытовом уровне понятие «государственное и муниципальное администрирование» часто ассоциируется с бюрократической волокитой, которую необходимо преодолеть, чтобы добиться каких-либо услуг или информации. Это обусловлено, в первую очередь, тем, что механизмы производства приказов и распоряжений недостаточно систематизированы и отлажены, затянuty по времени за счет большого документооборота и несогласованности действий административных институтов.

Для решения обозначенных проблем в государственной и муниципальной практике России проводятся масштабные институциональные преобразования, внедряются информационно-аналитические системы управления, особая роль отводится цифровой экономике и внедрению инновационных организационно-коммуникационных технологий. Процесс госу-

дарственного и муниципального администрирования требует постоянного серьезного научного, теоретического и практического изучения, поскольку, как и все социально-политические явления, он находится в состоянии непрерывного изменения и развития. Более того, государственное и муниципальное администрирование является уникальным элементом в социально-политической системе. Это объясняется тем, что характер этой деятельности определяется системой и в то же самое время от нее ожидают, что она может изменить саму систему. Однако не следует забывать, что государственное и муниципальное администрирование – это лишь средство для достижения цели, которое должно быть адаптировано национальным интересам, учитывать исторический опыт, культурные особенности территории и специфику факторов окружения. В связи с этим, системы государственного и муниципального управления, и, следовательно, государственного и муниципального администрирования различных стран сильно отличаются одна от другой во многих важных аспектах, хотя и имеют много общих черт. Многие политологи и исследователи считают, что невозможно создать общую модель государственно-административного управления, которая была бы подходящей для всех развитых стран. Следовательно, сравнивать содержание понятий «государственное и муниципальное управление» и «государственное и муниципальное администрирование» можно только с известной долей условности, имея в виду лишь наиболее общие, универсальные характеристики. В реальных ситуациях государственно-административной деятельности необходимо помнить о разнообразии процессов, происходящих в обществе, к которым можно отнести существующие различия экономического развития территорий, уровень инновационных технологий и многое другое.

Рассматривая государственное и муниципальное администрирование в широком смысле данного понятия как циклическую последовательность действий, направленных на достижение стратегических целей и задач через систему административных учреждений (институтов), следует отметить, что данный процесс включает три важнейших этапа:

1. Проектирование и моделирование процессов управления, разработку модели тактических действий, обеспечивающих достижение стратегических целей;
2. Разработку и принятие управленческих решений по реализации тактических целей и задач, учитывающих мотивирующие факторы;
3. Организацию процесса по выполнению тактических задач, периодический контроль эффективности управляющего воздействия и систематизация опыта.

Таким образом, администрирование с одной стороны является элементом системы стратегического управления, а с другой, управление является частью процесса администрирования при решении тактических целей и задач.

1.2. Сущность административных реформ в России

Понятие «реформа» трактуется как преобразование, переустройство в способе функционирования тех или иных социальных институтов, действующих в рамках данного общества, с целью достижения нового качества. Реформы, в отличие от революций, всегда иницируются сверху, и в качестве целевой установки и результата рассматривается приведение данного социального института к состоянию, наиболее адекватному функционированию и прогрессивному развитию мирового сообщества.

Административные реформы в России связаны с изменением институционального строя, обусловленного переходом на систему рыночных отношений; изменением системы корпоративного управления, основанного на приватизации факторов производства; разделением властных полномочий по уровням управления (федеральный, региональный, муниципальный); внедрением системы государственно-частного партнерства.

Факторы производства, начиная с 1991 года, представляют собой не совместную (государственную) собственность, а распределенную собственность между участниками социально-экономических отношений. Собственниками на факторы производства могут являться как государство, так и другие юридические лица (предприятия и организации, муниципальные образования, ассоциации, банки, страховые и пенсионные фонды и другие хозяйствующие субъекты), а также физические лица (отдельные члены общества).

Вкладывая различные факторы производства в экономику, их владельцы ставят своей целью получение высокого уровня доходов в долгосрочной перспективе. Организация цивилизованного, правового взаимодействия субъектов социально-экономических отношений, как собственников на факторы производства, является весьма непростой задачей управляющей системы. Изменяя модель командно-административного управления на модель корпоративного управления, тем самым изменяется и сама система государственного и муниципального управления. Корпоративное управление рассматривается как система взаимовыгодного взаимодействия субъектов, обладающих правом собственности на факторы производства, объединяющая их в экономических процессах. Принятая в России в качестве базовой англо-американская модель корпоративного управления, принципиально изменила цели, задачи и полномочия органов государственной и муниципальной власти. Развитие модели корпоративного управления в России предполагает кардинальное изменение всех нормативно-правовых и организационно-административных документов, исключая с одной стороны, вмешательство административно-управленческих органов в экономические процессы, а с другой, направляя и организуя развитие экономики так, чтобы учитывались интересы всех сторон, связанных корпоративными отношениями. На микроуровне корпоративными отношениями объединяются следующие субъекты: акционеры, управляющие и исполнительные органы, структурные подразделения, поставщики, посредники и другие партнеры, обладающие факторами производства. На государственном уровне к субъектам корпоративных отношений относятся домашние хозяйства (население), предприятия, организации, учреждения (бизнес), государства и муниципалитеты. Существующие между ними связи можно представить в виде рис. 1.2.



Рис. 1.2. Система взаимодействия субъектов социально-экономических отношений в России в действующей модели корпоративного управления

Взаимодействие между субъектами социально-экономических отношений, рассмотренное с позиций факторного подхода к управлению качеством жизни населения, в действующей модели корпоративного управления, дает наглядное представление о сути происходящих реформ.

Указом Президента РФ от 23 июля 2003 г. №824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003—2004 годах» были определены приоритетные направления административной реформы:

- ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования;
- исключение дублирования функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти;
- развитие системы саморегулируемых организаций в области экономики;
- организационное разделение функций регулирования экономической деятельности, надзора и контроля, управления государственным имуществом и предоставления государственными организациями услуг гражданам и юридическим лицам;
- разграничение полномочий между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ, оптимизация деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти.

Административная реформа с одной стороны, ограничивает вмешательство государства в экономическую деятельность субъектов корпоративных отношений в том числе предпринимательских структур, с другой стороны, открывает широкий круг полномочий по созданию благоприятных условий развития этих отношений, а их эффективность и определяет устойчивость экономики. Отлаженная система взаимодействия всех участников социально-экономических отношений, является гарантией исполнения прав, реализации свобод и развития потенциала каждого отдельного субъекта частной собственности.

Органы государственной и муниципальной власти, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления, как правило, получают более высокие результаты социально-экономического развития в долгосрочной перспективе, за счет стремления собственников факторов производства максимально реализовать их в экономической деятельности, тем самым увеличивая уровень своего благосостояния. Таким образом, понятие «корпоративное управление» подразумевает синергетический эффект интеграционного взаимодействия всех участников социально-экономических отношений, обладающий большим инновационным, финансовым, производственным и кадровым потенциалом. Система корпоративного управления является проводником новых производственных и информационных технологий, а также носи-

телем передовых методов менеджмента. Поэтому корпоративное управление определяется, прежде всего, как современная прогрессивная форма управления интегрированными системами, являясь, в том числе, формой государственного и муниципального управления.

Изменение государственного строя, произошедшее в конце прошлого века в России, повлекло за собой значительные изменения структуры государственного управления. Задачи, стоящие перед государством, связаны, в первую очередь, с решением проблем соблюдения баланса интересов личности, общества и государства. Для этого, прежде всего, необходимо создать условия для развития экономических свобод, предоставить населению качественные государственные услуги, эффективно управлять собственностью, надежно обеспечивать безопасность граждан.

Произошедшие перемены сделали необходимым пересмотр содержания в трех сферах: исполняемые государством функции; деятельность органов, на которые возложено исполнение этих функций; а также принципы функционирования органов государственной власти. Эти три области были затронуты проводимой административной реформой. Модернизация рассмотренных направлений и составляет административную реформу в широком смысле.

Содержание административной реформы, обеспечивается следующими институциональными преобразованиями:

- модернизация государственной власти, включающая в себя реформу законодательной, исполнительной и судебной власти;

- реформа административно-территориального устройства государства;

- разграничение полномочий и предметов ведения между федеральной, региональной и муниципальной властью;

- реформа государственной службы;

- реформа функций и структуры исполнительной власти.

Содержание административной реформы нацелено на радикальный пересмотр функций исполнительной, законодательной и судебной власти и касаются, в частности, совершенствования процедур реализации имеющихся функций власти, приведения в соответствие с ними всех институтов власти.

Изменение административно-территориального устройства, которое согласно Федеральному закону №131-ФЗ от 06.10.2003 г. (в ред. от 06.02.2019) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» предусматривает принципиально новое распределение полномочий органов государственной власти субъектов РФ как по горизонтальному уровню – три ветви власти, так и по вертикали – государственные, региональные и муниципальные уровни власти.

Основным содержанием разграничения полномочий и предметов ведения между федеральной, региональной и муниципальной властью является закрепление за каждым уровнем власти четких функций, обеспеченных финансовыми ресурсами, исходя из принципа субсидиарности, т. е. закрепления функции за минимально необходимым уровнем власти. Данный закон повлек за собой реформу государственной службы, которая заключается в пересмотре статуса государственных служащих и порядка прохождения ими государственной службы. Реформы государственной службы предусматривают создание условий, при которых государство выступает как конкурентоспособный работодатель, а государственные служащие как эффективные исполнители функций государства. В этом заключается роль реформы государственной службы в административной реформе.

В процессе проведения административной реформы осуществлен процесс пересмотра функций исполнительной власти, закрепления необходимых и упразднения избыточных функций, создания адекватной функциям структуры и системы исполнительной власти, а также институциональных изменений в системе государственного управления. Административные реформы обеспечивают создание системы эффективного исполнения государственных функ-

ций, обеспечивающей высокие темпы экономического роста и общественного развития, дающих толчок к повышению уровня и качества жизни населения.

Реформа функций и структуры исполнительной власти

Реформа функций и структуры исполнительной власти представляет собой административную реформу в собственном смысле слова. Она состоит из двух частей: оперативной и институциональной.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.