



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



МИГСУ

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кадровые
технологии
профилактики
коррупционных
правонарушений

Лекция:

Введение в дисциплину.
Проблема коррупции и ее
определение. Причины и
последствия коррупции.

Лобанов Павел Александрович – кандидат
социологических наук, доцент кафедры
государственной службы и кадровой политики

Литература для подготовки к следующему занятию

- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Уголовный кодекс Российской Федерации;
- Кодекс об административных правонарушениях;
- Федеральный закон «О противодействии коррупции»
25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ.
- Указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г.
№ 309 «О мерах по реализации отдельных положений...»;



ДИСЦИПЛИНЫ:

- Введение в дисциплину. Проблема коррупции и ее определение. Причины и последствия коррупции.
- Международные стандарты государственного управления в области противодействия коррупции.
- Основные направления государственной политики в области противодействия коррупции на современном этапе.
- Компетенция правоохранительных и иных государственных органов в сфере противодействия коррупции.
- **Конфликт интересов:** понятие, виды. Урегулирование конфликта интересов: декларирование интересов.
- Меры противодействия коррупции на государственной службе.
- Организация работы подразделений кадровых служб федеральных государственных органов по профилактике коррупционных и иных правонарушений.
- Ответственность за коррупционные правонарушения.
- Антикоррупционная экспертиза как средство

СИСТЕМА центральных государственных органов управления



Наместники

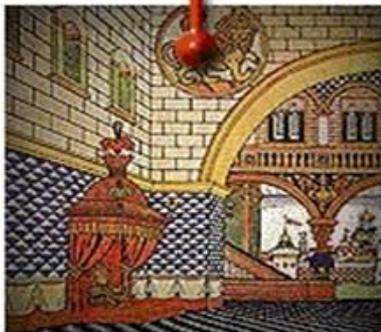
Волостели

Кормление



Боярская дума

Совет знати при великом князе



Государев дворец

Орган, ведавший государевыми (дворцовыми) землями



Государева казна

Орган, ведавший государственной печатью, финансами и внешней политикой



Коррупция:

а) злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами;

б) совершение указанных деяний от имени или в интересах юридического лица.

Коррупция:

- В социальном значении – девиантное поведение, выражающееся в нелегитимном использовании, имеющихся полномочий, вытекающих из них возможностей, а также иных общественных ресурсов, доступ к которым имеется в связи со статусом или фактическим положением;
- Политэкономический аспект – заключается в нелегитимном воздействии на ход экономических процессов;
- В социально-политическом понимании как объективный показатель неэффективности системы государственного управления, степени зрелости гражданского общества.

Деструктивная мотивация

– это побуждение работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, являющееся результатом взаимодействия личностных качеств работника, а также факторов внутренней и внешней среды организации.

В основе - **конфликт интересов** работника и организации.

Результат - смещение ориентации деятельности сотрудников **с целей организации на личные цели**, не совместимые с целями организации

Деструктивная мотивация

- **Демотивация** – это такое влияние различных факторов на мотивационную сферу работников при котором происходит торможение или вовсе **блокирование конструктивных мотивов.**
- **Микрополитическая мотивация** – это побуждение работника к активной целенаправленной деятельности, направленной на удовлетворение своих интересов, **противоречащих официальным организационным целям.**

Уровни деструктивной мотивации

- *макроуровень* – уровень всего общества как социальной системы, содержащий в себе общие объективные предпосылки деструктивной мотивации в экономической, политико-правовой, социальной и духовной сферах;
- *мезоуровень* – уровень организации, включающий в себя причины деструктивной мотивации в рамках организации труда; контроля, оценки персонала и наказания нарушителей; вознаграждений, льгот и управления карьерой; организационной культуры; групповых коммуникаций.
- *микроуровень* – личностные качества работника, детерминирующие деструктивное организационное поведение.

Признаки

- возникает **непреднамеренно**, как незапланированный, отрицательный, побочный эффект от сознательно запланированных действий с заданным результатом, который обычно сосуществует с нейтральным и общим позитивным с точки зрения функционирования системы ИТОГОМ.
- является результатом множественности, неоднозначности и часто непредсказуемости последствий любого из предпринимаемых субъектом управления действий.
- носит **латентный характер**, работник заинтересован в сохранении своего рабочего места и предпочитает не проявлять деструктивность в своем поведении открыто.

деструктивное поведение:

- противоправное поведение;
- рестрикционизм (сознательное ограничение выработки или замедление темпов работы как способ защиты группы от повышения нормы, снижения расценок, сокращение персонала и т.п.) и прямое невыполнение своих обязанностей;
- дисфункциональное поведение (профессиональная некомпетентность);
- индивидуально-целевое поведение, носящее крайне эгоистический характер, направленное на реализацию сугубо личных интересов;
- групповой эгоизм (отделов, филиалов);
- имитационное поведение;
- псевдоактивность — создание впечатления повышенной загруженности различными обязанностями;
- консерватизм - сдерживают инициативу, творчество, новаторство;
- девиантное поведение, связанное с реализацией асоциальных привычек и склонностей, а также с отклонением от принятых в обществе нравственных норм.

По конечной направленности негативных последствий деструктивного поведения:

- негативные последствия для отдельных членов общества, групп, организаций, подразделений (агрессия, сплетни, оскорбления и т.д.);
- негативные последствия для всей социальной системы (организации) в целом (воровство, саботаж, мошенничество и т.д.);
- негативные последствия для внешней среды и различных групп стейкхолдеров (заказчиков, поставщиков, клиентов и т.д.).

Макроуровень:

- отставание развития производственных отношений от развития производительных сил;
- отчуждение от процесса производства, труда, продукта труда и самого себя;
- социальная аномия -невозможность реализации интересов, соблюдая социальные нормы;
- маргинализация - отвержение ценностей и традиции культуры, и утверждение собственной системы ценностей;
- люмпенизация - социально-регрессивное явление, характерное, **для общества катастрофного типа** и заключающееся в выпадении людей из социальной жизни и одновременным формированием обширного «социального дна».

Потребности (условия) существования социальных систем (Т.Парсонс)

адаптация, целеполагание, интеграция и латентность.

• **кризис системы управления** —

невозможность адекватного целеполагания и как следствие — целедостижения,

✓ отсутствие конвенциональных, стандартизованных целей и средств их достижения в политической сфере,

✓ демобилизация — невозможность мобилизации ресурсов для достижения целей;

Организация

**искусственное объединение
институционального характера,
предназначенное для выполнения какой-
либо функции, и в связи с этим имеющее
конкретные цели и некий спектр
способов их достижения.**

Дезорганизация – это потеря определенной социальной подсистемой своей функции поддержания порядка.

**оптимизация, рационализация и
совершенствование**

Функция социальных институтов

- удовлетворение конкретной социальной потребности.
- неудовлетворенная социальная потребность вызывает к жизни стихийное проявление нормативно неурегулированных видов деятельности, стремящихся восполнить функцию законных социальных институтов, за счет существующих норм и правил.
- Р. Мертон: «...функциональные недостатки официальной структуры породили альтернативную (неофициальную) структуру для выполнения существующих потребностей более эффективным путем»

Социальная дезорганизация - комплекс процессов протекающих на различных уровнях социальной организации и сопутствующих процессам становления нового социального порядка.

- **упрощение целей** - локализация системных целей, общие системные цели отвергаются в пользу целей подсистем;
- **дерутинизация** принятия решения;
- **институционализация** нормативной **девиации**;
- **массовизация** социальных отклонений;
- ресурсная недостаточность или перегруженность (– отсутствие информации, низкое качество информации, дезинформация);
- **депривация** (лишение возможности удовлетворять потребности) на уровне индивидуального, группового и массового сознания;
- **имитация** деятельности – например, в следствии острой ресурсной недостаточности;

Функции дезорганизационных процессов

- ❖ **диагностическая** – конкретизация системных ошибок и сбоев;
- ❖ **селективная**, отбор элементов по тем или иным количественным и качественным признакам, способствующих самовоспроизводству;
- ❖ **интегративная** :
 - ✓ формирование новых структур, общностей и групп;
 - ✓ акцентуация рисков неэффективного управления;
 - ✓ интеграция группы посредством угрозы распада;
- ❖ **социоструктурная** :
 - десоциализация индивида как условие ресоциализации в новой группе;
 - инициация массовой социальной мобильности;
- ❖ **экономическая, извлечение ресурса посредством**:
 - дезорганизации социальных структур и практик внутри системы;
 - разрушения системы социального обмена, распределения, перераспределения и потребления;
 - разрушение враждебных социальных систем.
- легитимизация власти;
- форсирование социальных изменений и инноваций;
- высвобождение и канализация социальной энергии;

НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЬ - возможность выбора альтернатив и множественность данного выбора

- источник **творчества**, которое невозможно полностью гарантировать;
- более высокое положение в социальной **иерархии** пропорционально уровню неопределенности, с которым приходится иметь дело;
- если проблема лежит в области большой неопределенности, эксперт, определяющий, в чем именно состоит ее суть, становится очень **могущественным**.

Конкретный субъект не может:

- руководствоваться конвенциональными нормами взаимодействия;
- выдвигать адекватные и прежде понятные и соотносимые со средствами их достижения цели;
- соотносить свое поведение со стабильной статусно-ролевой структурой;
- воспринимать и осмысливать происходящее с позиции легитимной картины мира;
- иметь гарантии личной безопасности в ситуациях взаимодействия;
- адекватно ощущать темп календарного и социального времени;
- извлекать ресурс или «обобщенный кредит власти» (П. Блау) в ситуации элементарного обмена, либо иметь гарантии подчинения «должника» и т.д.

Дезорганизация личности

- Смотри: родное пепелище

Отсюда попросту убёг

Любой кто не хотел быть
нищим

Рванул отсюда со всех ног.....

- Езжай, мой сын, езжай
отсель

На шарике найдёшь теперь

Немало мест, где шаг вперёд

Необязательно пятьсот

Шагов назад, где, говорят,

Не всё всегда наоборот

Где не всегда затычку в рот

Бывает — правду говорят.....

- До бога далеко.
Начальство близко.

Мосты уже разведены
повсюду,

Совсем немного: пара
истин низких

И пара возвышающих
обманов.

Ты только дай нам знак:
уже не рано.

- И мы уходим. Тихо. По-
английски.

Институционализация коррупции - процесс становления социальных практик регулярными, долговременными, устойчивыми и упорядоченными:

❑ Коррупция:

- ❖ выполняет ряд социальных функций:
- ✓ сокращение административных барьеров,
- ✓ ускорение и упрощение принятия управленческих решений,
- ✓ консолидация отношений между социальными классами и группами, оптимизация экономики в условиях дефицита ресурсов;.....
- ❖ предполагает наличие специфических правил, норм, известных субъектам коррупционных отношений;
- ❖ соотносится со специфическими и устойчивыми формами вербальной и невербальной коммуникации, выражаемой в сленге и символике.

Коррупция представляет собой:

- устойчивую систему связей социальных субъектов;
- осознанную форму социальной деятельности;
- соотнесенные по смыслу отношения между субъектами социума;
- социальную и юридическую форму регулирования отношений, включая взаимные ролевые ожидания, традиции и другие социальные рамки.

Последствия коррупции:

- снижается эффективность работы как отдельной организации, так и общества в целом (страны, мира), так как вынуждает неэффективно тратить деньги и другие ресурсы;
- формируется особое коррупционное сознание и задает неверные ориентиры для общества;
- развивается теневая экономика и организованная преступность;
- искажаются властные отношения, так как «отбор кадров» осуществляется не по деловым качествам, а по умению встроиться в систему коррупционных связей;
- снижается авторитет власти, способствует падению доверия к власти со стороны граждан;
- падает авторитет России на международной арене;
- в угоду отдельным личностям губится наше общее достояние и достояние потомков;
- главной жертвой коррупции, несущей основное бремя совокупного ущерба от коррупции, становятся граждане государства (например, повышаются цены за счет коррупционных «накладных расходов»);
- коррупция подстегивает перераспределение средств в пользу узких групп за счет наиболее уязвимых слоев населения; закрепляются и увеличиваются резкое имущественное неравенство.

ПРИЧИНЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ:

серьезность порождаемых коррупцией проблем и угроз для стабильности и безопасности общества, что подрывает демократические институты и ценности, этические ценности и справедливость и наносит ущерб устойчивому развитию и правопорядку

тесная связь коррупции с другими формами преступности, в частности организованной преступностью и экономической преступностью, включая отмывание денежных средств

случаи коррупции, связаны с большими объемами активов, которые могут составлять значительную долю ресурсов государств и ставят под угрозу их политическую стабильность

коррупция высоколатентна, часто отличается изоэтрностью и причинением крупного ущерба; особая ее опасность состоит в том, что она перерождает государственный аппарат, приводит к его необратимым изменениям

коррупция уже не представляет собой локальную проблему, а превратилась в транснациональное явление, которое затрагивает общество и экономику всех стран, что обуславливает исключительно важное значение международного сотрудничества в области предупреждения коррупции и борьбы с ней. Предупреждение и искоренение коррупции - обязанность всех государств и для обеспечения эффективности своих усилий в данной области они должны сотрудничать друг с другом.

Противодействие коррупции - деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий:

по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);

по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);

по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Противодействие коррупции в Российской Федерации основывается на следующих основных принципах:

- 1) признание, обеспечение и защита основных прав и свобод человека и гражданина;
- 2) законность;
- 3) публичность и открытость деятельности государственных органов и органов местного самоуправления;
- 4) неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений;
- 5) комплексное использование политических, организационных, информационно-пропагандистских, социально-экономических, правовых, специальных и иных мер;
- 6) приоритетное применение мер по предупреждению коррупции;
- 7) сотрудничество государства с институтами гражданского общества, международными организациями и физическими лицами.

Президент
Российской Федерации:

1) определяет основные направления государственной политики в области противодействия коррупции;

2) устанавливает компетенцию федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых он осуществляет, в области противодействия коррупции.

Генеральный прокурор Российской Федерации и подчиненные ему прокуроры в пределах своих полномочий координируют деятельность органов внутренних дел Российской Федерации, органов федеральной службы безопасности, таможенных органов Российской Федерации и других правоохранительных органов по борьбе с коррупцией и реализуют иные полномочия в области противодействия коррупции, установленные федеральными законами.

- Федеральное Собрание обеспечивает разработку и принятие федеральных законов по вопросам противодействия коррупции, а также контролирует деятельность органов исполнительной власти в пределах своих полномочий.
- Правительство распределяет функции между федеральными органами исполнительной власти, руководство деятельностью которых оно осуществляет, по противодействию коррупции.
- Федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов РФ и органы МСУ осуществляют противодействие коррупции в пределах своих полномочий.

Ответственность физических лиц за коррупционные правонарушения

- Граждане РФ, иностранные граждане и лица без гражданства за совершение коррупционных правонарушений несут уголовную, административную, гражданско-правовую и дисциплинарную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- Физическое лицо, совершившее коррупционное правонарушение, по

Ответственность юридических лиц за коррупционные правонарушения

- В случае, если от имени или в интересах юридического лица осуществляются организация, подготовка и совершение коррупционных правонарушений или правонарушений, создающих условия для совершения коррупционных правонарушений, к юридическому лицу могут быть применены меры ответственности в соответствии с законодательством РФ.
- Применение за коррупционное правонарушение мер ответственности к юридическому лицу не освобождает от ответственности за данное коррупционное правонарушение виновное физическое лицо, равно как и привлечение к уголовной или иной ответственности за коррупционное правонарушение физического лица не освобождает от ответственности за данное коррупционное правонарушение юридическое лицо.
- Положения настоящей статьи распространяются на иностранные юридические лица в случаях, предусмотренных законодательством РФ.

Виды коррупционных правонарушений

- **Гражданско-правовые деликты** (запрещение дарения ст. - 575 ГК РФ)
- **Дисциплинарные правонарушения** (нарушения отдельных ограничений и запретов по службе - ст.16,17 Федерального закона «О государственной гражданской службе»)
- **Административные правонарушения** (мелкое хищение – ст. 7.27 (в случае совершения соответствующего действия путем присвоения или растраты), нецелевое расходование бюджетных средств -15.14 КоАП РФ; Незаконное вознаграждение от имени юридического лица – ст.19.28; Незаконное привлечение к трудовой деятельности государственного служащего (бывшего государственного служащего) ст. 19.29. и др.)
- **Преступления:** злоупотребление должностными полномочиями - ст.285 УК; незаконное участие в предпринимательской деятельности - ст.289; получение взятки - ст.290; дача взятки - ст.291; служебный подлог - ст.292 ; провокация взятки с целью шантажа - ст.304 и прочие.

Кадровая политика в системе государственной службы реализуется по следующим НАПРАВЛЕНИЯМ:

- политика комплектования государственных органов**
- организационно-штатная политика**
- политика профессионально-должностного развития государственных служащих**
- политика профессионально-квалификационного развития государственных служащих**
- политика социальной защиты государственных служащих**
- политика контроля за служебным поведением служащих**
- политика очищения государственной службы от**

В области социальной защиты кадров

- **Совершенствование системы государственных гарантий работников**
- **Внедрение современных механизмов стимулирования, добросовестного исполнения обязанностей на высоком профессиональном уровне**
- **Создание адекватных материальных стимулов в зависимости от объема и результатов работы**

Задачи по противодействию коррупции

- **Разработка и внедрение антикоррупционных стандартов в виде единой системы запретов, ограничений, обязанностей и дозволений**
- **Развитие механизмов выявления и разрешения конфликта интересов**
- **Методологическое обеспечение деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов**
- **Разработка механизма принятия мер по предотвращению конфликта интересов, в том числе после ухода гражданского служащего с государственной службы**
- **Разработка процедуры, обеспечивающей проведение служебных расследований и др.**
- **Совершенствование механизма, обеспечивающего соблюдение государственными служащими общих принципов служебного поведения**

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ФЗ-79, 2004г.) детально определяет правовой статус гражданских служащих, в элементах которого могут присутствовать АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ МЕРЫ.

В ОБЯЗАННОСТИ гражданского служащего включены:

- необходимость соблюдать ограничения на службе
- выполнять обязательства и требования к служебному поведению
- не нарушать запреты (*спектр их достаточно широк*), которые установлены настоящим законом и другими федеральными законами
- сообщать представителю нанимателя о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов
- принимать меры по предупреждению такого конфликта

Важное значение для совершенствования механизмов противодействия коррупции в системе государственной службы имеет принятие соответствующего

Национального плана, утвержденного Указом Президента Российской Федерации 13 марта 2012 г. №297. В частности, в качестве мер по профилактике коррупции план содержит

следующие мероприятия кадрового характера:

- ✓ разработку специальных требований к лицам, замещающим должности государственной службы, в том числе предусматривающих контроль над их доходами, имуществом и обязательствами имущественного характера
- ✓ возложение на государственных служащих обязанности уведомлять о ставших им известными случаях коррупционных правонарушений, а также привлечение к ответственности лиц за невыполнение данной обязанности
- ✓ возложение на государственных служащих дополнительных запретов и ограничений
- ✓ создание системы контроля деятельности государственных служащих со стороны институтов гражданского общества
- ✓ создание в составе кадровых служб государственных органов подразделений по профилактике коррупции с детальным определением их функций и задач, прежде всего в области контроля за соблюдением государственным служащими правил служебного поведения, обеспечения работы комиссий по предотвращению конфликта интересов, проведения служебных расследований и пр.

ОСНОВНЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ:

- конкурсы при поступлении на должность работников образования и при формировании кадрового резерва
- Аттестация работников образования
- квалификационный экзамен
- технологии работы с кадровым резервом
- ротация;
- дополнительное профессиональное образование
- технологии работы с персональными данными работников образования

ОСНОВНЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ:

- **технологии проверки достоверности сведений, представляемых работниками и иными лицами, а также служебных проверок**
- **технологии локального нормотворчества**
- **технологии должностной регламентации**
- **кадровое консультирование**
- **технологии обеспечения деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликтов интересов**
- **технологии дисциплинарной практики**
- **технологии социальной защиты**
- **технологии внутриведомственного контроля**

Понятие «кадровая технология»

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и эффективность ее функционирования.

Содержание кадровой технологии – совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать либо изменить условия их реализации, в соответствии с целями организации.

профессиональные знания

способности

умения

навыки

личностные
качества

Понятие «кадровая технология»

**Субъект
применения
кадровой
технологии**

**Процесс
применения
кадровой
технологии**

**Объект кадрово-
технологического
воздействия**

Объект воздействия – человек, как:

- Профессиональный специалист
- Участник трудового процесса
- Субъект деятельности
- Представитель конкретной социальной общности
- Член коллектива (социальной организации)
- Носитель организационной культуры
- Сторона отношений с работодателем (правовых, экономических, социальных, административных, кадровых и т.д.)

МЕРЫ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ:

- предъявление в установленном законом порядке квалификационных требований к гражданам, претендующим на замещение должностей
- проверка в установленном порядке сведений, представляемых указанными гражданами
- повышение уровня оплаты труда и социальной защищенности работников образования
- установление должностной обязанности работника уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений (*невыполнение этой обязанности является правонарушением, влекущим увольнение с гражданской службы, либо привлечение к иным видам ответственности*)
- возложение на представителя нанимателя обязанности определения порядка подобного уведомления, перечня сведений в нем содержащихся и порядка их регистрации

ГОТОВНОСТЬ ПРОТИВОДЕЙСТВОВАТЬ КОРРУПЦИИ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАНИЯ

- ЭТО ГОТОВНОСТЬ ЛИЧНОСТИ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОИ ПОСТУПКИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЦЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ;
- ГОТОВНОСТЬ СОВЕРШАТЬ СВОЙ НРАВСТВЕННЫЙ ВЫБОР НА ОСНОВЕ ОБЩЕПРИНЯТЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О СПРАВЕДЛИВОСТИ, ЧЕСТНОСТИ ОТНОШЕНИЙ, ЛИЧНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Спасибо за внимание!