

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение развития территорий



подписано электронно-цифровой подписью

### Программа дисциплины

Регулирование кризисных ситуаций на региональном и муниципальном уровнях БЗ.ДВ.4

Направление подготовки: 081100.62 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Коммуникации в государственном и муниципальном управлении

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Садырtdинов Р.Р.

**Рецензент(ы):**

Киселев Сергей Владимирович

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Глебова И. С.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (отделение развития территорий):

Протокол заседания УМК No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 948346914

Казань

2014

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Садырtdинов Р.Р. кафедра государственного и муниципального управления Отделение развития территорий ,  
Ruslan.Sadyrtdinov@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины являются формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области антикризисного регулирования.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.ДВ.4 Профессиональный" основной образовательной программы 081100.62 Государственное и муниципальное управление и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Настоящая дисциплина относится к циклу адаптационных дисциплин и блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку бакалавров. Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: "Теория управления", "Государственное регулирование экономики".

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-7 (общекультурные компетенции)	способностью представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения
ПК-40 (профессиональные компетенции)	способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом
ПК-6 (профессиональные компетенции)	способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять обязанности
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способностью применять имеющиеся технологии и методы кадровой работы

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- Основные понятия антикризисного управления, методы и инструменты антикризисного управления.
- Сущность и принципы кризисов в разных организациях.
- Методы диагностики кризисных ситуаций.
- Особенности финансового менеджмента в кризисной ситуации.

2. должен уметь:

- Применять теорию в решении практических задач антикризисного управления.
- Методически правильно проводить реструктуризацию в процессе антикризисного управления.

Применять современные методы финансового менеджмента в кризисной ситуации.

3. должен владеть:

- Управления процессом реализации преобразования.
- Разработки процесса реструктуризации.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, оценивать последствия решений
- применять имеющиеся технологии и методы кадровой работы
- выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели
- к разработке проектной документации

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных(ые) единиц(ы) 180 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность и причины кризисов в развитии организации	7	1-4	6	8	0	домашнее задание
2.	Тема 2. Диагностика кризисных ситуаций	7	5-10	10	10	0	контрольная работа
3.	Тема 3. Реструктуризация организации антикризисного управления	7	11-16	10	10	0	контрольная работа
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	экзамен
	Итого			26	28	0	

## **4.2 Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Сущность и причины кризисов в развитии организации**

#### ***лекционное занятие (6 часа(ов)):***

Цели и задачи курса. Понятие кризиса. Антикризисное регулирование и антикризисное управление. Природа кризисных явлений в экономике регионов и муниципальных образований. Теории цикличности. Современные модели экономических циклов. Модели оценки устойчивости региональной экономической системы. Типология кризисов территории. Принципы антикризисного управления. Формы долговых обязательств. государственные и муниципальные заимствования: цели, виды, сроки погашения. Виды государственных и муниципальных ценных бумаг. Кредиты коммерческих банков. Бюджетные кредиты. Понятие государственного (муниципального) долга. Структура государственного (муниципального) долга. Управление государственным (муниципальным) долгом. Основные направления деятельности по управлению государственным долгом. Цикл управления государственным долгом.

#### ***практическое занятие (8 часа(ов)):***

Депрессивные и кризисные территории. Критерии отнесения территорий к депрессивным. Показатели депрессивности. Локальный уровень депрессии. Ресурсные возможности депрессивной территории. Антикризисное управление в системе ГиМУ. Отраслевые программы антикризисного управления. Программы поддержки отдельных предприятий. Программы вывода из кризиса отдельных территорий. Программы государственных внутренних заимствований субъектов РФ, муниципальных образований. Государственная (муниципальная) долговая книга. Долговая нагрузка на бюджет и стратегии управления долгом. Процедуры обслуживания государственного (муниципального) долга. Этапы реструктуризации государственного долга.

### **Тема 2. Диагностика кризисных ситуаций**

#### ***лекционное занятие (10 часа(ов)):***

Классификация процедур антикризисного управления территорией. Внешние процедуры. Внутренние процедуры. Временная финансовая администрация. Реорганизация муниципальных образований. Банкротство муниципалитетов (зарубежный опыт). Содержание и основные этапы анализа территориального бюджета. Основные направления анализа территориального бюджета. Задачи бюджетного анализа. Виды бюджетного анализа. Оценка устойчивости территориальных бюджетов. Ключевые индикаторы оценки. Понятие и цели антикризисной стратегии. Содержание стратегии. SWOT - анализ.

#### ***практическое занятие (10 часа(ов)):***

Предельные бюджетные параметры и последствия их нарушений. Разработка антикризисной стратегии муниципального образования. Формирование эффективной системы финансового планирования. Управление финансовыми потоками в период финансового оздоровления. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации. Структура территориального бюджета. Виды устойчивости территориальных бюджетов. Количественные параметры оценки ликвидности бюджета. Тип антикризисных стратегий территории. (развитие, трансформация, защита, политическая смена). Модели построения стратегии. Теория кластеров. Теория предпринимательских экосистем. Теория "соконкуренции".

### **Тема 3. Реструктуризация организации антикризисного управления**

#### ***лекционное занятие (10 часа(ов)):***

Понятие антикризисного регулирования развития территорий. Содержание антикризисной политики: цели, задачи, инструменты. Сущность, цели и эффективность реструктуризации. Разработка программы реструктуризации. Управление процессом реализации преобразований. Статус депрессивной и кризисной территории. Основные характеристики и этапы антикризисного управления кризисными территориями. Причины депрессивного состояния. Виды депрессивных территорий. Принципы государственной политики в отношении депрессивных территорий. Федеральное законодательство об особенностях банкротства. Социальные последствия банкротства.

#### ***практическое занятие (10 часа(ов)):***

Льготное налогообложение инвестиций. Формы реструктуризации долга. Поручительство. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организации. Организация управления территориями с особым статусом в ходе антикризисного управления (ОЭЗ, ЗАТО, моногорода, технопарк). Банкротство стратегических предприятий и организаций.

### 4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Сущность и причины кризисов в развитии организации	7	1-4	подготовка домашнего задания	30	домашнее задание
2.	Тема 2. Диагностика кризисных ситуаций	7	5-10	подготовка к контрольной работе	30	контрольная работа
3.	Тема 3. Реструктуризация организации антикризисного управления	7	11-16	подготовка к контрольной работе	30	контрольная работа
	Итого				90	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Лекционные и практические занятия по дисциплине "Регулирование кризисных ситуаций на региональном и муниципальном уровнях" ориентированы на применение современных образовательных технологий, включающих лекции-дискуссии по наиболее острым проблемам, связанным с управлением государственной и муниципальной собственностью, деловые и ролевые игры, разбор конкретных ситуаций (кейсы) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. В рамках дисциплины предусмотрены встречи и мастер-классы с экспертами и специалистами государственных и муниципальных органов власти, уполномоченных осуществлять управление в области развития малого и среднего предпринимательства. Применение аналитических материалов российских министерств и ведомств, опыта зарубежных и российских организаций по поддержке малых и средних предприятий, on-line доступ к ведущим мировым практикам (электронно-образовательные ресурсы Научной библиотеки им. Н.И. Лобачевского) позволяют сформировать у студента адекватное представление о состоянии, развитии и решении проблем в данной области.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью (миссией) программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием конкретных дисциплин, и в целом составляет не менее 30% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа для соответствующих групп студентов не составляют более 50% аудиторных занятий.

### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

#### Тема 1. Сущность и причины кризисов в развитии организации

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Что такое кризис? 2. Каковы причины возникновения кризисов? 3. Как можно классифицировать кризисы? 4. В чем состоит сущность антикризисного управления организацией. Опишите антикризисное управление в широком и узком смысле. 5. Каковы установки, цель и задачи, антикризисного управления организацией? 6. Опишите этапы антикризисного управления организацией? 7. Из каких элементов состоит система антикризисного управления организацией? 8. Что такое комплексная диагностика и что она в себя включает? 9. Назовите ранние признаки несостоятельности организации? 10. Какие виды и методы диагностики несостоятельности организации существуют?

## **Тема 2. Диагностика кризисных ситуаций**

контрольная работа , примерные вопросы:

11. Какие подходы используют в мировой практике диагностики несостоятельности организации? 12. В чем состоят цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации? 13. Назовите основные элементы системы финансового планирования в организации и дайте краткую характеристику? 14. Что включает в себя программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации? 15. Что такое реструктуризация, каковы ее цели и как можно оценить ее эффективность? 16. В чем состоит реструктуризация собственности? 17. В чем заключается реструктуризация имущественного комплекса организации? 18. Каково содержание и этапы разработки программы реструктуризации предприятия? 19. Что такое несостоятельность (банкротство) и каковы ее признаки? 20. Какие цели введения процедуры наблюдения? 21. Какова основная цель процедуры внешнего управления? 22. Какова цель конкурсного производства? 23. Что такое мировое соглашение? 24. Каковы цели и признаки банкротства вы знаете? 25. Каковы цели и признаки фиктивного банкротства?

## **Тема 3. Реструктуризация организации антикризисного управления**

контрольная работа , примерные вопросы:

1. Если величины возмущений находятся в заданных интервалах, то чем определяется отрицательный эффект от их воздействия на ПС. 1.1. Зависимостью результатов ПС от возмущений 1.2. Достигнутым уровнем базовых свойств ПС ?устойчивость и низкая чувствительность(.)? 1.3. Достигнутым уровнем базовых свойств ПС ?устойчивость и чувствительность (.)? 1.4. Свойствами устойчивости и чувствительности. 2. Чем определяется достигаемый уровень базовых свойств. 2.1. Внутренними свойствами 2.2.Степенью исполнения и качеством функционирования соответствующей базовой функции. 2.3. Степенью исполнения и функционирования соответствующей базовой функции. 2.4. Соответствующий базовой функцией. 3. В каких случаях следует создавать функциональный запас для группы базовых функций ПС. 3.1.С целью подстраховки. 3.2.Когда определенные возмущения могут превысить заданные для них пределы. 3.3.Когда возмущение превышает заданный для него предел. 3.4. Когда неизвестна сила возмущения. 4. Что необходимо для достаточной результативности решения антикризисного управления в ПС. 4.1. Функционирование в ПС. 4.2. Качественное исполнение совокупности внутренних функций для всего множества из 10-ти базовых функций ПС. 4.3. Качественное исполнение совокупности внутренних функций для базовых функций. 4.4. Исполнение всех базовых функций. 5.Назовите основные способы управления для решения задач антикризисного управления. 5.1. Реактивное, плановое, активное 5.2. Устранение причин, компенсация отрицательных эффектов, усиление устойчивости и уменьшение чувствительности, выравнивание функциональных возможностей и качества функционирования, создание функционального запаса 5.3. Устранение причин, компенсация отрицательных эффектов, усиление устойчивости и уменьшение чувствительности, выравнивание функциональных возможностей, функционального запаса. 5.4. Устранение причин, компенсация эффектов, выравнивание и функциональный запас.

## **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

Примерный перечень вопросов к зачету по всему курсу:

1. Что такое кризис?
2. Каковы причины возникновения кризисов?
3. Как можно классифицировать кризисы?

4. В чем состоит сущность антикризисного управления организацией. Опишите антикризисное управление в широком и узком смысле.
5. Каковы установки, цель и задачи, антикризисного управления организацией?
6. Опишите этапы антикризисного управления организацией?
7. Из каких элементов состоит система антикризисного управления организацией?
8. Что такое комплексная диагностика и что она в себя включает?
9. Назовите ранние признаки несостоятельности организации?
10. Какие виды и методы диагностики несостоятельности организации существуют?
11. Какие подходы используют в мировой практике диагностики несостоятельности организации?
12. В чем состоят цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации?
13. Назовите основные элементы системы финансового планирования в организации и дайте краткую характеристику?
14. Что включает в себя программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации?
15. Что такое реструктуризация, каковы ее цели и как можно оценить ее эффективность?
16. В чем состоит реструктуризация собственности?
17. В чем заключается реструктуризация имущественного комплекса организации?
18. Каково содержание и этапы разработки программы реструктуризации предприятия?
19. Что такое несостоятельность (банкротство) и каковы ее признаки?
20. Какие цели введения процедуры наблюдения?
21. Какова основная цель процедуры внешнего управления?
22. Какова цель конкурсного производства?
23. Что такое мировое соглашение?
24. Каковы цели и признаки банкротства вы знаете?
25. Каковы цели и признаки фиктивного банкротства?

### 7.1. Основная литература:

Инновационный менеджмент, Палей, Татьяна Феликсовна, 2011г.

1. Веснин В.Р., Юрьева Т.В. Антикризисное управление : учебно-практическое пособие. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 212 с.  
<http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6107>
2. Веснин В.Р., Юрьева Т.В. Теория антикризисного управления : учебно-практическое пособие. - М.: Евразийский открытый институт, 2010. - 215 с.  
<http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6554>
3. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Практика антикризисного менеджмента: учебно-практическое пособие. - М.: Евразийский открытый институт, 2010. - 165 с.  
<http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6488>
5. Крупенков В.В. Государственное и муниципальное управление: учебно-практическое пособие: В.В. Крупенков, Н.А. Мамедова, А.А. Мельников, Т.А. Кривова. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2012. - 336 с. - Режим доступа: <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6146>
6. Мельников А.А. Государственное регулирование экономики: учебно-практическое пособие / А.А. Мельников. - М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. -165 с. - Режим доступа: <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6147>

### 7.2. Дополнительная литература:

Антикризисное управление организацией, Зуб, Анатолий Тимофеевич; Панина, Екатерина Михайловна, 2013г.



1. Харитоновa Р. С. Экономико-математические модели в антикризисном управлении: учебное пособие : практикум для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080503 "Антикризисное управление" и другим междисциплинарным специальностям / [Р. С. Харитоновa, Р. М. Аитова, Г. Р. Яруллина]; Федер. агентство по образованию, Казан. гос. финанс.-экон. ин-т. - Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008. - 215 с.
2. Эффективное антикризисное управление: научно-практический журнал / Финанс. ун-т при правительстве РФ, ИД "Экономика: наука и практика".?Санкт-Петербург: Экономика: наука и практика, 2003-2013. - <URL:<http://www.e-c-m.ru>>.
3. Заречкин Е. Ю. Антикризисное управление человеческими ресурсами / Е. Ю. Заречкин // Государственная и муниципальная служба в России и Татарстане: истоки и современные тенденции развития: [в 3 кн.]: материалы Всероссийской научно-практической конференции, [28 мая 2009 г., Казань] / [редсовет.: д.с.н., проф. А. Н. Ершов (пред.) и др.]?Казань..?2009.?

### 7.3. Интернет-ресурсы:

официальный сайт Министерства экономики Республики Татарстан - <http://mert.tatarstan.ru/>  
Официальный сайт Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru>  
Официальный сайт Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства - <http://www.opora.ru>  
Официальный сайт Торгово-промышленной палаты РФ - <http://www.tpprf.ru/>  
Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний - <http://search.epnet.com>

### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)

Освоение дисциплины "Регулирование кризисных ситуаций на региональном и муниципальном уровнях" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

ИУТР КФУ располагает компьютерным классом с выходом в Интернет, мультимедиа-проекторами, экранами. Студент может осуществлять теоретическую и практическую подготовку, предусмотренную индивидуальным учебным планом, а также эффективно выполнять выпускную квалификационную работу.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 081100.62 "Государственное и муниципальное управление" и профилю подготовки Коммуникации в государственном и муниципальном управлении.

Автор(ы):

Садырtdинов Р.Р. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Киселев Сергей Владимирович \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.