

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор



федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»,
доктор экономических наук, профессор
А.М. Марголин

«14» *сентября* 20*20* г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования**

**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация на соискание ученой степени доктора политических наук Леоновой Оксаны Вячеславовны «Социально-экономическая политика в постсоветской России: концептуальные основы, стратегические приоритеты, политические механизмы реализации (1991 – 2019 годы)» подготовлена на кафедре «История, политология и государственная политика» Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации Леонова Оксана Вячеславовна работала в Среднерусском институте управления – филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» доцентом кафедры «История, политология и государственная политика», заместителем директора Института-филиала.

В 2006 году Леонова Оксана Вячеславовна защитила диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук в диссертационном совете, созданном при ГОУ ВПО «Орловский государственный технический

народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью); 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит», диплом кандидата экономических наук серия ДКН № 021723 выдан решением Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 марта 2007 г. № 11к/303.

В 2015 году приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 октября 2015 г. №1267/нк-2 присвоено ученое звание доцента по специальности «Финансы, денежное обращение и кредит» (аттестат доцента серия ЗДЦ № 003437).

Научный консультант Нечаев Дмитрий Николаевич, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры «История, политология и государственная политика» Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», главный редактор рецензируемого научного издания «Среднерусский вестник общественных наук».

По итогам обсуждения принято следующее заключение.

Актуальность темы исследования обусловлена следующими причинами:

Во-первых, актуальность исследовательского анализа государственной социально-экономической политики Российской Федерации диктуется учётом всех общественно-политических сил и акторов, участвующих в её разработке и реализации.

Во-вторых, исследование эффективности и сбалансированности государственной социально-экономической политики Российской Федерации имеет актуальность с точки зрения анализа имевшихся проблем (позиционных и знаковых). Данный ракурс исследования выводит нас на учет внешних (экономические внешнеполитические кризисы, проблематика санкций) и внутренних условий (эпидемии, военные конфликты, экстерналии, деструкции политических элит и массовых групп).

В-третьих, системный анализ государственной социально-экономической политики постсоветской России, её постоянные и радикальные трансформации актуализируют вопрос о ценностях, смыслах и нарративах такой политики.

В-четвертых, актуальность исследования государственной политики Российской Федерации в социально-экономической сфере сохраняется и с точки зрения исследовательского анализа имеющихся и затрачиваемых на ее реализацию ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, политико-информационных). Немаловажное значение в данном разрезе имеют и цифровые показатели ресурсов, и качество ресурсного обеспечения государственной политики, и характер политических механизмов реализации.

В-пятых, актуальность глубокого изучения проводимой государственной социально-экономической политики Российской Федерации невозможно оценить без препарирования деятельности органов государственной власти и управления по реализации данной политики в разрезе качества и эффективности, с точки зрения учета типов стратегий, анализа качества доктрин, моделей управления, а также полученных эффектов в приращении общего (публичного) блага.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну

1. Системный анализ научных теорий и методологических подходов к определению «поля политики» (П. Бурдье, Н. Флигстин и Д. Макадам, И.Ю. Окунев, С.В. Наумов) позволил диссертанту уточнить и более четко обосновать это понятие как сложение трех основных компонентов (частей). А именно: а) как пространства конкурентной борьбы властных иерархий за формирование повестки дня общенационального правительства, процессов принятия решений, выработки и реализации государственной политики, б) как баланса сил доминантных и подчиненных групп интересов при выборе политико-управленческих альтернатив, обладающих своими автономными участками на данном поле, в) как политического рынка акторов со своими ставками на изменение своей статусной позиции во власти, с более выгодным положением и с объемным ресурсным потенциалом.

Кроме того, автор, опираясь на теории политической метафоры (Дж. Лакофф и М. Джонсон, Ф.Р. Анкерсмит, К.Е. Коктыш), ввел в научный дискурс политическую метафору «русское поле политики», предполагающей онтологическое, аксиологическое и процедурное измерение деятельности агентов действия и политических институтов. Русское поле политики в большей мере, чем, например, поля в других общенациональных государствах, воспроизводит господство акторов и институтов в навязывании социальным слоям и группам культурных и символических практик. Диссертант также отмечает, что русское поле политики соотносится с рядом черт незападного политического процесса (влияние клик, использование нелегитимных средств борьбы). При этом уточнение понятия «поле политики», введение диссертантом политической метафоры «русское поле политики» в научный дискурс, в сочетании с анализом политико-управленческих практик в РФ, дает приращение научных знаний в политической науке. (п. 2. «Теории, концепции и модели государственного управления. Государственное управление при различных типах государственного устройства, формах правления и политических режимах» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

2. Опираясь на новое прочтение сущности государства в работах Б. Джессопа (полиморфический характер политии), М. Маццукато (предпринимательское государство), Р. Лахмана (полития как борьба

отраслевых элит), диссертантом существенно изменена трактовка государства, которое в обосновании диссертанта сложилось в эпоху модерна и постмодерна, во-первых, как универсалистский конструкт (универсалистское государство), сочетающий в себе рыночные и нерыночные механизмы регулирования различных сфер при ответах на вызовы и угрозы, во-вторых, как итоговый результат доминирования социально-политических меньшинств, оформившихся в отраслевые элиты. Данная трактовка существенно отличается от общепринятой политической традиции рассматривать политику как особый род коллективности, институционализировавшейся ради приращения общего блага, и как определенный комплекс институтов публичной власти.

Именно в рамках универсалистского государства развивалась Российская Федерация в 1990-е и «нулевые» годы, для которой была характерна и социально-экономическая политика в ракурсе единых трендов экономической и социально-культурной глобализации. Вместе с тем внешние и внутренние факторы предопределили в 2010-е годы эволюцию российского государства в направлении сингулярной политики (особого, уникального государства). Обращаясь к работам О. Э. Бессоновой (государство в парадигме раздатка), Ю. Д. Гранина (векторы национальной эволюции политий), а также на основе разбора российского кейса постсоветской России диссертант представляет более системную оценку роли государства в условиях рыночной экономики (динамизм, инновационность) и как организатора-диспетчера, реализующего патерналистскую социально-экономическую политику в парадигме раздатка (стабильность, надежность), и как арбитра в стремлении доказать обществу в контексте подданической политической культуры свою государственную состоятельность, и как агента конструирования идентичности на основе традиционных ценностей. (п. 14. «Вызовы и риски государственного управления, государственной политики и отраслевых политик» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

3. Понимание политического содержания социально-экономической политики Российской Федерации, ее концептуальных основ, приоритетов, механизмов реализации невозможно без объяснения феномена постсоветской России в категориях дихотомии. Опираясь на исследование феноменологии (Э. Гуссерль, А. Шюц, М. Мерло-Понти, Г. Л. Тульчинский), понимания сущности России в ракурсе цивилизационного подхода (Н. Я. Данилевский, А. Тойнби, Й. Арнансон, О. Малинова, Е. Костин), специфики становления и развития постсоветских государств (Б. А. Хейфец, Е. И. Пивовар, А. Н. Быков, Б. П. Гуселетов), диссертант представляет авторскую интерпретацию постсоветской России как особого феномена современных политий. С одной стороны, Российская Федерация – это ядро исторической России, сохранившей свою особость, преемственность и непрерывность истории, политическую культуру в условиях цивилизационного противостояния и

политических трансформаций 1990-х и 2000-х годов. С другой стороны, это новое государство, возникшее вследствие распада одного глобалистского (советского) проекта, эволюционировавшее через другой глобалистский (западный) проект в иную форму глобализирующегося мира – цифровой и технологический традиционализм. Следствием данных противоречивых процессов стала и реализуемая социально-экономическая политика. (п.9. «Государственная политика, государственные отраслевые политики (социальная, экономическая, миграционная, национальная, научно-техническая, образовательная, молодежная, информационная и др.)» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

4. Концептуализировано понимание государственного управления отраслями экономики и социальной сферой РФ в виде приоритетных стратегических блоков политической жизни как процесса функционирования машины-механизма с разной степенью эффективности, работающей в интересах бюрократии, с одной стороны, социальных слоев и групп населения, с другой стороны. Политическая метафора «машина-механизм» представляет собой также систему решений и действий органов управления с опорой на рыночные условия, разноплановые материальные и политические ресурсы, на деятельное участие бизнес-сообщества и креативные предложения «мозговых центров». Результатом концептуализации, как итогового осмысления диссертантом эмпирической и теоретической информации понятия государственного управления, становится картина исследуемой реальности – социально-экономической политики как некоей целостности интересов и интеракций экономических и социальных институтов, политических сил и акторов. (п. 10. «Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. Разработка политической, общественной и медиа повесток» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

5. Социально-экономическая политика, согласно нашему определению, представляет собой каркас общенационального строения, возводимого в разных форматах легитимного партнерского взаимодействия государственных и негосударственных акторов, в различных отраслях экономики и социальной сферы. Ключевыми целями политики выступают: а) таргетирование экономических, социокультурных и политических угроз (внутренних и внешних), б) смена или коррекция политического порядка при неудовлетворенности населения объемом приращения общего блага, в) придание ей согласительного и публичного характера. Основными же задачами (шаги, которые нужно сделать) социально-экономической политики становятся: обеспечение экономического роста и пространственного развития, реализация принципов социальной справедливости и социальная модернизация, политическое участие элит и групп интересов в принятии

политико-управленческих решений для придания ей большей легитимности, для политической мобилизации населения в достижении нужных ориентиров. (п. 9. «Государственная политика, государственные отраслевые политики (социальная, экономическая, миграционная, национальная, научно-техническая, образовательная, молодежная, информационная и др.» паспорта научной специальности Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»)).

6. Уточнена сущность и особенности институционализации государственной политики РФ в экономике и социальной сфере как процесса коллективных действий политических акторов и институтов в рамках функционирующего в стране политического порядка, выходящих на уровень их привычки осуществлять свои практики легитимно (хабитуализация) с рутинным контролем и самоконтролем, привычки, входящей в традицию (историчность). Такой процесс предполагал вырабатывание учреждений, закладывающих позитивные изменения, образования механизмов и инструментов государственного регулирования. Диссертантом выявлены особенности процесса институционализации социально-экономической политики с учетом факторов-условий и факторов-ресурсов, с наличием позитивных и знаковых проблем в стране. Описана также траектория становления и реализация такой политики в условиях радикальных социально-экономических трансформаций как дрейф от либерального государства до его патерналистских вариаций. Социально-экономическая политика РФ являлась и является предметом политического проектирования и конструирования со стороны государственного проектного менеджмента, включая нормы, идентичности, социальные структуры. При этом важным уточнением является то, что социально-экономическая политика становится государственной после ее нормативной институционализации. (п. 10. «Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. Разработка политической, общественной и медиа повесток» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»)).

7. Диссертантом выделены модели социально-экономической политики, соответствующие определенным временным этапам: а) либерально-дерегулируемая модель (1991-2003 гг.), б) сбалансированно-распределительная модель (2004-2011 гг.), в) дирижистско-патерналистская модель государственной социально-экономической политики (2012-2019 гг.). Выделенная диссертантом первая модель политики представляла собой неудавшийся политический эксперимент, оказавший влияние на состояние социально-экономической сферы, который привел к ряду негативных социально-политических последствий. Постсоветская Россия во временном континууме 1991–2003 годов имела дело с острыми социальными (например, бедность, нехватка продовольствия) и экономическими проблемами (деиндустриализация, технологическая архаика реального сектора

экономики), большая часть которых не была разрешена через систему власти в рамках государственной политики.

К этому стоит добавить, что избранная стратегия социально-экономического развития в этот период оказалась неэффективной (несостоятельной) как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. Понятие управленческой пентады, как разработанной диссертантом концепции, представляет собой теоретическое объяснение процесса коррекции и совершенствования государственной социально-экономической политики РФ в 2004 – 2019 гг. Управленческая пентада отличается сочетанием в предлагаемом понятии пяти основных частей, позволяющим рассматривать эту дефиницию как комбинацию: а) пропускной способности публичных арен (актуализация проблем), б) особенностей формирования политической повестки дня общенациональных правительств, в) конкретного политического стиля руководства страны в определенный временной отрезок, г) типа институционализированного политического режима, д) политики государственного регулирования (дерегулирования) экономики, социальной сферы. Все вместе это системно влияет на качество государственной политики в отраслях и сферах, на разрешение экономических и социальных проблем, процесса, отражающегося на приращении (убывании) общего, публичного блага. (п. 14. «Вызовы и риски государственного управления, государственной политики и отраслевых политик» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

8. Раскрыта феноменология политической власти РФ как доминантный компонент структуры политики, выступавшей в исследуемый автором 30-летний период идеологически разнородной и в то же время предельно персоналистской, имевшей разные, диаметрально противоположные декларируемым целям результаты и эффекты. Понимание диссертантом феноменологии российской власти в определенной мере отличается от прежних ее трактовок в политической науке тем, что она представлена в виде четко мотивированной силы в реализации своих политических доктрин (явных и неявных) на практике без серьезной экспертизы и учета последствий их реализации, без проведения управленческого аудита ее этапов (например, после истечения срока деятельности правительства Российской Федерации). Рассмотрение феномена политической власти постсоветской России с точки зрения социальной и культурной антропологии позволяет соотнести эту власть с формированием политической повестки дня, с вырабатываемым и реализуемым ею политическим курсом, на который влияли ценности ее носителей, политические условия и потоки и который транслировался в конкретных поведенческих практиках, моделях и стратегических приоритетах государственной социально-экономической политики, обуславливавших её маятникообразный характер. А управленческий эффект социально-экономической политики зависел также от факторов-условий, внутренних и

внешних, факторов-ресурсов, а также ситуативных и стратегических союзов субъектов российской политики. (п. 2. «Теории, концепции и модели государственного управления. Государственное управление при различных типах государственного устройства, формах правления и политических режимах» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

9. Обоснована необходимость государственного регулирования социально-экономических процессов в Российской Федерации, с одной стороны, представляющего собой выбор из трех основных типов (командного, рыночного, смешанного типов), с другой стороны, выбор из пяти основных моделей (американской или либеральной, японской или азиатской, шведско-скандинавской, германской или социально- рыночной, французской). Автор считает оптимальным смешанный тип государственного регулирования, как альтернативу саморегуляции 1990-х годов и командного типа регулирования (с жестким, централизованным планированием) периода СССР, разработку особой, российской модели, построенной на основании апробированных практик 2010-х годов, которая укладывается в формат государственного дирижизма и обретения рыночного равновесия.

Данная модель вбирает в себя элементы французской модели (государство регулирует процессы при помощи, налоговой, кредитно-денежной и антимонопольной политик), германской (свободная конкуренция и социальная защита населения, социальное страхование и бюджетные отчисления на социальную сферу), шведско-скандинавской (развитие социальной и экономической инфраструктуры за счет государственных средств, ориентир на обеспечение высокого уровня жизни). Данное обоснование отличается от уже имеющих в научном дискурсе тем, что государственное регулирование понимается диссертантом как механизм обеспечения социальной и политической стабильности в обществе. При этом, ролевая функция данного механизма позволяет гармонично сочетать государственное регулирование в формате «дирижизма» с формированием политической повестки дня, на выработку которой оказывают влияние через партии и НКО основные социальные слои и группы населения, разработкой политического курса общенациональным правительством, отвечающего интересам данных слоев и групп. Кроме того, важно отметить, что в результате такого влияния формируется государственная социально-экономическая политики, которая соотносит регулирование в социально-экономической сфере с стратегическим планированием развития страны, обеспечением стабильности в обществе и национальной безопасностью страны. (п. 10. «Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. Разработка политической, общественной и медиа повесток» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

10. Систематизация материальных и политических ресурсов

государственной политики РФ в отраслях и сферах в период 1991 – 2019 гг., выступающих как потенциал государства (в различные временные отрезки разный по объему) в реагировании на нужды и требования социальных слоев и групп населения, которая позволила изучить показатели материальных ресурсов, в частности, наличие бюджетных и внебюджетных средств, валового внутреннего продукта (ВВП), объем полезных ископаемых и золотовалютных резервов, а также объем политических ресурсов: уровень доверия и поддержки власти. Данная систематизация позволяет оценить их цифровые показатели (объем) и их воздействие на разрешение социальных и экономических проблем граждан, использующих общественные и политические структуры (политический механизм влияния и коллективных действий) для агрегирования и артикулирования своих индивидуальных и групповых интересов. Предложенная автором многокритериальная методика анализа потенциала социально-экономической политики верифицирована на данных соответствия результатов отдельных этапов разработки проектов, стратегий социально-экономического развития постсоветской России теоретически обоснованным требованиям к их реализации, что позволило концептуализировать интегративные подходы к реализации государственной политики в социальной сфере в субъектах Российской Федерации. Это нашло подтверждение во внедрении результатов диссертационного исследования органами исполнительной государственной власти Воронежской и Орловской областей. Данный пункт новизны положения, выносимого на защиту, отражает прикладное значение проведенного исследования и его вклад в решение важной народнохозяйственной задачи. (п. 2. «Теории, концепции и модели государственного управления. Государственное управление при различных типах государственного устройства, формах правления и политических режимах» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

11. Разработана посредством анализа институтов как политического механизма схема логического анализа факторов-детерминант, влияющих на процесс перманентной модернизации экономики и социальной сферы постсоветской России, по-новому помогающая объяснить в публичной сфере категорический императив стратегии догоняющего развития (сущность модернизации). Политические механизмы формирования и реализации государственной социально-экономической политики в постсоветской России рассматриваемого периода позволяют констатировать, что они обусловлены характером политического режима, его идеологической мотивацией, особенностями политической системы, продиктованы сменой политического курса. Их анализ способствовал более полному и объективному пониманию диссертантом политического содержания и специфики происходящих в стране политических и экономических преобразований.

На первом этапе этих преобразований (1991-2003 гг.) политические механизмы, олицетворявшие либерально-дерегулируемую модель и

соответственно радикально-либерально экономическую стратегию, определили характер и политические результаты трансформации социально-экономических отношений и государственной социально-экономической политики постсоветской России. С точки зрения издержек социально-экономического развития это была стратегия выживания в контексте проводимого политического курса. На последующих этапах (2004 – 2019 гг.) политические механизмы реализации государственной социально-экономической политики, отвечающие умеренно-либеральному и консервативному подходам, обеспечивали формирование нового инструментария стабилизации политико-властных и социальных отношений. И, соответственно, модель социально-экономического развития трансформировалась в заданную политическим курсом стратегию восстановительного роста, а впоследствии переходу к стратегии устойчивого развития. Система политических механизмов формирования и реализации государственной социально-экономической политики включает политико-правовой (нормативно-правовое обеспечение социально-экономической сферы, государственная политика обеспечения экономических приоритетов), политико-организационный (институционализация социально-экономической сферы), финансовый (непосредственное государственное управление, бюджетное, налоговое регулирование, государственное регулирование трудовых отношений, регулирование посредством государственных программ и др.), информационный (информатизация и цифровизация государственного управления, реализация программы «Электронное правительство» и др.) механизмы. Совершенствование политических механизмов государственной политики при условии повышения их эффективности способно обеспечивать стабильное функционирование состояний и процессов политического и социально-экономического развития общества. (п. 10. «Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. Разработка политической, общественной и медиа повесток» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

12. Выявлено влияние элитизма (воздействия отраслевых элит) и эмпауэрмента (массовой политики) на выработку содержания и реализации государственной политики РФ в отраслях и сферах, включающее в себя нахождение равновесия в политике между эмпауэрментом и элитизмом, отличающегося разработкой алгоритма действий института государства в интеракциях с двумя сторонами. Данное выявление отличается от общепринятого (идеалистического) понимания важности политического участия массовых групп и элит в политике посредством разработки диссертантом алгоритма действий института государства в работе с двумя сторонами (массовыми группами и отраслевыми элитами). Такое выявление также позволяет использовать исследовательские наработки в прикладных политико-управленческих практиках в целях минимизации отрицательных

эффектов демократического участия массовых групп и элит, таргетируя риски и деструкции для политического порядка, содействуя повышению устойчивости и стабильности политической системы РФ. (п. 2. «Теории, концепции и модели государственного управления. Государственное управление при различных типах государственного устройства, формах правления и политических режимах» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

13. Раскрыты пути совершенствования механизмов политической властью Российской Федерации реализации государственных решений. Данные пути включают в себя процесс внедрения управленческих и технологических новаций, отличающихся от уже имеющихся в научных исследованиях акцентированием на инструментализации инновационных подходов. Это: а) эффективное внедрение в системе государственного управления новых институтов, поскольку они составляют основу современного общества и успешной экономики, б) новые механизмы и инструменты в ракурсе реализации государственных политик в отраслях и сферах, в) производство и воспроизводство новых идей в производственных цепочках, новых продуктивных процессов в государственном управлении.

Что касается конкретных форматов внедрения инноваций, то это внедрение проектного управления. это переход к KPI в оценке деятельности гражданских и муниципальных служащих Российской Федерации, это инициация движения TQM (всеобщее управление качеством) в государственном управлении и государственной политике, это внедрение «бережливого управления» в отраслях экономики и социальной сферы, это цифровизация в отраслях и сферах и внедрение искусственного интеллекта, это реализация в управленческих практиках идей «умного города», «умного производства», «умной специализации» российских регионов. Эти пути и практики позволяют органам власти и управления страны обеспечивать эффективность стратегирования социально-экономической политики, оптимально достигать поставленных целей и задач реализуемой политики. (п. 10. «Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. Разработка политической, общественной и медиа повесток» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

14. Представлена и обоснована целостная концепция цифрового и технологического традиционализма, вбирающая в себя важность пересборки государственной политики, значимости обновления функций государственного управления Российской Федерации, в особенности функций смыслопроизводства. Данная концепция отличается от других идеологических концепций тем, что она объясняет в научном дискурсе и в публичной сфере политические предпочтения органов власти и управления в отношении данного феномена в качестве общенациональной объединяющей идеи. Таким образом, это позволяет нам рассматривать цифровой и

технологический традиционализм как прогнозируемую в будущем идеологию Российской Федерации, не обязательно закрепленную институционально, как государственную, а также как желательный образ будущего России, на который была неявно ориентирована социально-экономическая политика РФ в предшествующие 2010-е годы. В итоге смыслопроизводство, выраженное в форме символической политики государства, оформилось в значимой части государственной внутренней политики. Понимание символической политики в неразрывном единстве с социально-экономической политикой дает нужный эпистемологический профиль различных концептуализаций. Смыслопроизводство становится обновленной идеологической функцией всей системы государственного управления Российской Федерации, а символическая политика – категорическим императивом. (п. 2. «Теории, концепции и модели государственного управления. Государственное управление при различных типах государственного устройства, формах правления и политических режимах» Паспорта научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в следующих аспектах. Для политической теории результаты диссертационного исследования формируют дополнительную **теоретическую и научно-методическую базу**, необходимую для развития самой политологии и для совершенствования политической сферы российского общества. Положения и выводы диссертационной работы составляют теоретическую основу для развития многих прикладных политических дисциплин – теории государственного управления, совершенствования отраслевых политик, проектного управления, стратегирования в работе федеральных и региональных органов власти и управления, взаимодействия государственных структур и негосударственных акторов в модернизации социально-экономической политики. **Для политико-управленческих практик** результаты исследования позволяют: а) прогнозировать и проектировать политическую реальность в РФ на среднесрочную и долгосрочную перспективу, б) разрабатывать и принимать оптимальные управленческие решения, в) разрабатывать и реализовывать управленческие стратегии в отраслях и сферах.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке выводов и рекомендаций созданию условий стабильного развития политической системы общества, по совершенствованию государственной социально-экономической политики РФ в приращении общего (публичного) блага. Ключевые положения диссертационной работы автора целесообразно использовать при подготовке чтения дисциплин, связанных с государственной внутренней политикой, публичной политикой, государственным и муниципальным управлением.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в предложенной автором методологии и методике исследования сущности и потенциала социально-экономической политики РФ по предоставлению гражданам страны условий для достойной и благополучной жизни, бизнесу – возможностей для развития и внедрение инноваций, обществу – условий для приращения общего (публичного) блага. Такая методология и методика позволяет определить, как эффективность и результативность такой политики в отраслях и сферах на разных временных этапах, так и перспективы ее совершенствования в обеспечении социальной стабильности в обществе и устойчивости общенациональной политической системы.

Диссертантом предложено авторское определение социально-экономической политики как каркаса общенационального строения, возводимого в разных форматах партнерского интеракционизма государственных и негосударственных акторов в отраслях и сферах. В работе концептуализирован подход к изучению государственного управления в виде приоритетных блоков политической жизни с точки зрения функционирования машины-механизма. Автором определены сущностные аспекты и особенности институционализации государственной политики в экономике и социальной сфере как процесса коллективных действий элитных групп и сетевых коалиций в рамках функционирующего политического порядка, выходящих на уровень их привычки действовать легитимно. Соискателем также типологизированы модели и стратегические приоритеты государственной социально-экономической политики, обоснована роль государственного регулирования социально-экономических процессов как механизма социально-политической стабильности. При этом автором концептуализировано понятие «управленческой пентады» для объяснения процесса формирования и коррекции социально-экономической политики.

Диссертантом также предложена систематика политического участия массовых групп граждан и отраслевых элит в разработке и реализации государственной социально-экономической политики Российской Федерации, включающей в себя нахождение равновесия между эмпаэурментом и элитизмом в принятии политических решений. Парадигмальная теория может служить основанием для дальнейших научных разработок проблематики политического участия в политологии, политической социологии, сравнительной политологии, формирующей базу для разработки выводов и рекомендаций органам власти и управления (федеральным, региональным) по совершенствованию интеракционизма в системе «власть – общество».

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований подтверждается использованием для проведения исследования нормативных правовых актов Российской Федерации в действующих редакциях, данными Росстата и ведущих социологических центров страны (ВЦИОМ, Фонд «Общественное мнение»). А также широкого круга

верифицируемых научных источников достаточной теоретической основы в виде исследований российских и зарубежных ученых, данных по политико-управленческим практикам. Достоверность положений диссертационной работы соотносится с основными научными политологическими теориями и концепциями, использованием охарактеризованных выше научных методов.

Апробация результатов диссертации. Основные выводы проведенного исследования опубликованы в 40 работах автора общим объемом 51,6 п.л.

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

А. Статьи в изданиях, включенных в Перечень рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени доктора наук.

1. Леонова, О.В. Социально-экономическая политика в постсоветской России: стратегические приоритеты и политические механизмы реализации [Текст] / О.В. Леонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19. – № 1. – С. 57-85. (1,1 п.л.).
2. Леонова, О.В. Расширение прав и возможностей в преодолении проблем государственной социальной политики (инструментарий empowerment) [Текст] / О.В. Леонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19. – № 4. – С. 61-85. (0,9 п.л.).
3. Леонова, О.В. Цифровизация социально-экономической политики: возможности и риски в современной России [Текст] / О.В. Леонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Т. 19. – № 6. – С. 35-71. (1 п.л.).
4. Леонова, О.В. Актуальные аспекты субъектной организации социальной политики современной России [Текст] / О.В. Леонова // Вестник Поволжского института управления. – 2024. – Т. 24. – № 6. – С. 95-104. (0,5 п.л.).
5. Леонова, О.В. Теоретический концепт развития в практиках социально-экономической политики: федеральный и региональный уровень [Текст] / О.В. Леонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2023. – Т. 18. – № 2. – С. 88-113. (1,6 п.л.).
6. Леонова, О.В. Реализация нацпроектов в Российской Федерации как фактор преодоления институциональных дефицитов и пересборки государственной социальной политики [Текст] / О.В. Леонова, Д.Н. Нечаев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: История. Политология. Социология. – 2021. – № 1. – С. 32-40. (0,5 п.л. / 0,25 п.л.).
7. Леонова, О.В. Государственная политика РФ по формированию гражданственности и патриотизма в молодежной среде: социологический и политологический анализ / О.В. Леонова, А.Е. Волкова // Среднерусский

вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16. – № 1. – С. 175-193. (0,4 п.л.).

8. Леонова, О.В. Мемориальная культура и политическая мифология: политика памяти в сфере государственного управления России и государств постсоветского пространства [Текст] / О.В. Леонова, Д.Н. Нечаев // Вестник Поволжского института управления. – 2021. – Т. 21. – № 1. – С. 12-21. (0,6 п.л. / 0,3 п.л.).

9. Леонова, О.В. Отрасли государственной политики в Российской Федерации: приоритеты модернизации в условиях принятия конституционных поправок 2020 г. [Текст] / О.В. Леонова // Власть. – 2020. – Т. 28. – № 5. – С. 58-65. (0,4 п.л.).

10. Леонова, О.В. Изменение государственных политик в результате принятия поправок к конституции России: направленность и особенности [Текст] / О.В. Леонова, Д.Н. Нечаев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2020. – Т. 15. – № 4. – С. 116-127. (0,8 п.л. / 0,4 п.л.).

11. Леонова, О.В. Формирование концептуальной основы поддержки развития молодежи в контексте государственной социальной политики в современной России [Текст] / О.В. Леонова // Вестник Поволжского института управления. – 2020. – Т. 20. – № 4. – С. 95-102. (0,5 п.л.).

12. Леонова, О.В. Государственная молодежная политика Российской Федерации: практика формирования и новые законодательные парадигмы / О.В. Леонова // Власть. – 2020. – Т. 28. – № 6. – С. 122-129. (0,4 п.л.).

13. Леонова, О.В. Особенности институционализации и практик развития проектного управления в российских регионах (на примере Белгородской области) [Текст] / О.В. Леонова, О.Р. Любкина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 4. – С. 29-42. (0,6 п.л. / 0,3 п.л.).

14. Леонова, О.В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом [Текст] / О.В. Леонова, Н.В. Мироненко // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6 (102). – С. 65-72. (0,4 п.л. / 0,2 п.л.).

15. Леонова, О.В. Трансформация управленческой культуры в государственном секторе в условиях внедрения проектного управления [Текст] / О.В. Леонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – № 2. – С. 167-175. (0,6 п.л.).

16. Леонова, О.В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения [Текст] / О.В. Леонова, А.В. Грядунова, О.А. Крюкова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 203-213. (0,3 п.л. / 0,1 п.л.).

Б. Иные работы автора.

1. Монографии:

1. Леонова, О.В. Теоретико-методологические основы исследования государственной демографической политики [Текст] / О.В. Леонова / в кн.: Государственная политика и управление: теория, методология, современные

практики реализации : коллективная монография. – Орел : Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024. – 312 с. – С. 77-90. (19,5 п.л. / 1 п.л.).

2. Леонова, О.В. Семья как объект государственной социально-экономической политики: теория и методология политологического анализа [Текст] / О.В. Леонова / в кн.: Государственная политика и управление: теория, методология, современные практики реализации : коллективная монография. – Орел : Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024. – 312 с. – С. 224-242. (19,5 п.л. / 1,3 п.л.).

3. Леонова, О.В. Финансовые аспекты обеспечения устойчивого и конкурентного развития региональной экономики [Текст] / О.В. Леонова / в кн.: Финансовые инструменты регулирования социально-экономического развития, модернизации бюджетной и финансово-инвестиционной политики регионов : коллективная монография. – Орел : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – 296 с. – С. 92-174. (18,5 п.л. / 1 п.л.).

4. Леонова, О.В. Политическое содержание государственной социально-экономической политики постсоветской России: модели, ресурсы, эффекты : монография [Текст] / О.В. Леонова. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2024. – 128 с. (8,15 п.л.).

5. Леонова, О.В. Государство и государственная политика: основные научные концепты и теории для российского кейса : монография [Текст] / О.В. Леонова. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2023. – 132 с. (8,25 п.л.).

6. Леонова, О.В. Социально-экономическая политика современной России: стратегии, политические механизмы реализации, императивы совершенствования : монография [Текст] / О.В. Леонова. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2023. – 296 с. (18,5 п.л.).

7. Леонова, О.В. Оценка инвестиционной привлекательности как фактора устойчивого регионального развития Орловской области [Текст] / О.В. Леонова / в кн.: Региональная финансовая политика как инструмент посткризисного восстановления и устойчивого роста: коллективная монография. – Орел, 2022. – 268 с. – С. 63-86. (16,75 п.л. / 0,8 п.л.).

8. Леонова, О.В. Регулирование пространственных диспропорций социально-экономического развития регионов [Текст] / О.В. Леонова / в кн.: Финансово-экономические аспекты структурной трансформации регионального развития: коллективная монография. – Орёл, 2021. – 296 с. – С. 8-33. (18 п.л. / 1 п.л.).

9. Леонова, О.В. Социальная ответственность в системе государственного и муниципального управления [Текст] / О.В. Леонова / в кн.: Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами: коллективная монография. – Орел, 2020. – 282 с. – С. 246-268. (17 п.л. / 1 п.л.).

2. Публикации по итогам участия в научно-практических конференциях, «круглых столах» и иные публикации автора:

1. Леонова, О.В. Цифровой и технологический традиционализм в образе настоящего и будущего Российской Федерации как иной формы глобализирующего мира: к постановке проблемы [Текст] / Д.Н. Нечаев, О.В. Леонова // Образы и модели будущего : Материалы Среднерусского международного академического форума. В 2-х томах, Орёл, 26–27 сентября 2024 года. – Орёл: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 35-38. (0,4 п.л. / 0,2 п.л.).

2. Леонова, О.В. Социально-экономическая политика: приоритеты государства всеобщего благоденствия в XXI веке [Текст] / О.В. Леонова // Образы и модели будущего : Материалы Среднерусского международного академического форума. В 2-х томах, Орёл, 26–27 сентября 2024 года. – Орёл: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 92-96. (0,3 п.л.).

3. Леонова, О.В. Политические экстерналии: к вопросу о парадигмальной теории отрицательных эффектов демократического участия граждан России [Текст] / Д.Н. Нечаев, О.В. Леонова // Политическая наука в меняющемся мире: новые практики и теоретический поиск : материалы Всероссийской конференции РАПН с международным участием, Москва, 01–02 декабря 2023 года. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2023. – С. 404-405. (0,2 п.л. / 0,1 п.л.).

4. Леонова, О.В. «Социальное государство» или «государство всеобщего благосостояния»: процесс пересборки государственной социальной политики РФ в ракурсе двух идеал-типических моделей [Текст] / О.В. Леонова, Д.Н. Нечаев // Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации : Материалы IX Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию Юбилею филиала. – 2021. – С. 694-699. (0,4 п.л. / 0,2 п.л.).

5. Леонова, О.В. Социально ориентированное стратегическое планирование развития региона: организационно-методический аспект [Текст] / О.В. Леонова, Д.В. Колесников // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 39 (4). – С. 257-262. (0,4 п.л. / 0,2 п.л.).

6. Lyapina I.R., Ivashchenko T.N., Komarevtseva O.O., Leonova O.V., Shchegolev A.V. The role of project management of the innovative activities of large industrial structures // The Impact of Information on Modern Humans.

Conference proceedings . Springer Nature Switzerland AG. – 2018. – С. 3-15. (0,8 п.л. / 0,1 п.л.).

7. Soboleva Y.P., Polyagin A.V., Leonova O.V., Korgina O.A., Merkulov A.V. Strategic approach to performance evaluation of a business entity from the position of analyzing its business potential // *Espacios*. – 2018. – Т. 39. – № 33. (0,8 п.л. / 0,1 п.л.).

8. Леонова, О.В. «Новая» индустриализация как тренд промышленной политики субъектов РФ: особенности региональной стратификации экономического пространства (на примере областей ЦФО) [Текст] / О.В. Леонова, Д.Н. Нечаев // *Время больших перемен: политика и политики. Материалы Всероссийской научной конференции РАПН. Российский университет дружбы народов*; Под редакцией О.В. Гаман-Голутвиной, Л.В. Сморгунуова, Л.Н. Тимофеевой. – 2017. – С. 262-263. (0,2 п.л. / 0,1 п.л.).

9. Леонова, О.В. Формирование критериев оценки проектного управления в сфере государственного управления [Текст] / О.В. Леонова // *Современные проблемы регионалистики. Сборник по материалам II Мерцаловских чтений. В 2-х томах. Под редакцией П.А. Меркулова*. 2016. – С. 138-141. (0,25 п.л.).

10. Леонова, О.В. Формирование регламента информационной системы «Мониторинг результативности проектного управления» [Текст] / О.В. Леонова, О.А. Крюкова, Н.В. Мироненко // *Вестник государственного и муниципального управления*. – 2016. – № 3 (22). – С. 157-164. (0,3 п.л. / 0,1 п.л.).

Работа выполнена лично автором. Соискателю О.В. Леоновой удалось в полной мере:

– систематизировать методологические подходы к определению объекта исследования, что позволило обосновать понятия политики, как сложение трех основных компонентов. Это: а) политический процесс в принятии государственных решений относительно её содержания, приоритетов, акторов, участвующих в её разработке и реализации, б) ценностно-символические установки, которые исходят от субъектов политики, в) соотнесение научной политологической теории и управленческих практик. При этом, государственная социально-экономическая политика РФ, с точки зрения ценностно-символических установок, имела радикальный маятникообразный характер, пройдя путь от социализма к либерализму, а затем возвращаясь к ценностным истокам исторической России – консерватизму;

– обобщить функции государственного управления отраслями экономики, социальной сферой, и функции государственной политики РФ, как «старые», так и новые. Диссертант также представил и обосновал функции государственной политики РФ. В частности, как искусства возможного в приращении общего (публичного) блага (во-первых). Во-

вторых, в важности нахождения консенсуса в российском обществе (ценностного, процедурного, в выработке социально-экономической политики). В-третьих, в постоянной коррекции государственной внутренней политики с учетом интересов широких социальных слоев и групп населения, групп давления от бизнеса, отраслевых элит;

– представить авторское определение государственной социально-экономической политики постсоветской России: а) как особый феномен политического процесса при радикальных трансформациях экономики и социальной сферы, инициируемых государством, как производителем разнонаправленной политики, б) как доминантный формат управленческой активности правивших общенациональных политических режимов. При этом, мотивацией и импульсами для функционировавших политических режимов являлась персонифицированная политическая власть с носителями её мировоззренческих предпочтений;

– обосновать авторскую периодизацию становления системы государственного управления, состоящей из трех основных этапов, и соответствующей государственной политики. Первый этап (1991-2003 гг.) – слом старой системы управления, интуитивное построение новой системы в ракурсе становления рыночной экономики и либеральной демократии. Второй этап (2004 – 2008 гг.) – подготовка и проведение «большой» административной реформы. Третий этап (с 2009 года по настоящее время) – «малые» административные реформы, предполагавшие оптимизацию органов государственной власти и управления, местного самоуправления, государственной гражданской и муниципальной службы, повышения эффективности деятельности государственного аппарата;

– представить и аргументировать авторскую классификацию моделей государственной социально-экономической политики, соответствующей трем этапам. В частности, с 1991 по 2003 гг. реализовывалась эмоционально-несбалансированная модель государственной социально-экономической политики. В период 2004 – 2008 гг. автором выделена сбалансированно-распределительная модель политики, с задачами устойчивого восстановительного экономического роста. Современная модель государственной социально-экономической политики, оформлявшаяся с 2009 года, автор понимает как секторально-патерналистскую модель политики с задачами устойчивого экономического развития и наполнением реальным содержанием декларативных положений социального государства.

– систематизировать и детализировать ресурсы государственной социально-экономической политики РФ. Ресурсы политической власти, как обоснованно доказал автор, представляют собой комплекс средств и возможностей для реализации государственной политики, имеют несколько измерений, наиболее важными из которых являются экономические ресурсы (денежные средства, полезные ископаемые, земельный ресурс), силовой ресурс, социально-демографический, политико-информационные ресурсы;

– выявить характерные особенности государственной политики РФ в экономической и социальной сфере, представить иерархию приоритетов государственной политики;

– обосновать авторскую парадигмальную теорию отрицательных эффектов демократического участия граждан России (массовой политики). Парадигма политических экстерналий (внешних эффектов) с учетом национальных условий несет в себе объяснение провалов и просчетов государственного управления, не высокой эффективности государственной политики, и предполагает символический интеракционизм субъектов политики, не опосредованных государственным влиянием. Альтернативой «массовой политики» являются управленческие подходы «обучаемых политик» и формирования «гражданской компетентности»;

– сформулировать и доказать взаимосвязь между проводимым политическим курсом правительства РФ и процессами государственного регулирования (дерегулирования) экономики и социальной сферы. В частности, политический курс «минимум государства» правительства РФ коррелировался с дерегулированием отраслей и сфер. Политический курс правительства на «возвращение государства» привел к ограниченному государственному регулированию экономики, старту модернизации социальной сферы. А государственный дирижизм привел к введению государственного стратегического планирования и более масштабного государственного регулирования;

– выявить значимость императива перманентной модернизации экономики и социальной сферы. Автор провел исследовательский анализ процессов модернизации в постсоветской России в рамках трёх этапов (1991-2007 – ценностно-либеральный, 2008-2017 – технократический, 2018 – по настоящее время ценностно-консервативный), с выделением типов модернизационных изменений и в двух измерениях. Первое измерение – модернизация в ракурсе цивилизационного выбора, второе измерение – противоречие между технократической (социально-экономической) и политической модернизацией;

– доказать значимость ценности императива холизма и полезности знаний при формировании и реализации государственной социально-экономической политики РФ, ее коррекции на различных стадиях и этапах с учетом целостного восприятия позиционных и знаковых проблем, накопленных научных знаний и управленческого опыта;

– обосновать принципиальную значимость обновления функций государственного управления РФ в отраслях и сферах. В особенности смыслопроизводства государственной политики, которое формирует ценностную основу символической политики, как составной части государственной внутренней и внешней политики. Одним из основных направлений функций государственного управления РФ стала функция целеполагания.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Положения и выводы диссертационного исследования могут быть интегрированы следующими субъектами политики: 1) правительством РФ, министерствами и ведомствами, региональными администрациями для совершенствования социально-экономической политики, корректировки стратегий, политического курса; 2) лидерами и активом парламентских политических партий РФ, «мозговых центров» при обсуждении и утверждении планов социально-экономического развития РФ, ее регионов на заседаниях Государственной Думы РФ, законодательных собраний. Рекомендации предполагают следующее. Во-первых, учет специфики отраслей и сфер, региональных особенностей в разработке и реализации социально-экономической политики. Во-вторых, при принятии стратегий, концепций, программ, нацпроектов задействовать широкий круг представителей экспертного и научного сообщества, что обеспечит более широкий охват специалистов и позволит учесть мнения всех участников процесса. В-третьих, формировать отраслевые политики на основе апробированных региональных практик, что повысит доверие к их проработанности и продемонстрирует возможность их реализации на практике. В-четвертых, формировать политический курс и государственную социально-экономическую политику при опоре на большой массив данных (метод биг-дата). В-пятых, разрабатывать и реализовывать социально-экономическую политику на основе анализа ошибок и просчётов, полученных на различных предыдущих этапах реализации отраслевых политик.

Диссертация «Социально-экономическая политика в постсоветской России: концептуальные основы, стратегические приоритеты, политические механизмы реализации (1991-2019 годы)» соискателя Леоновой Оксаны Вячеславовны соответствует **Паспорту научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики»:**

- п. 2 «Теории, концепции и модели государственного управления. Государственное управление при различных типах государственного устройства, формах правления и политических режимах»;
- п. 9. «Государственная политика, государственные отраслевые политики (социальная, экономическая, миграционная, национальная, научно-техническая, образовательная, молодежная, информационная и др.)»;
- п. 10. «Механизмы, инструменты и стадии государственной политики и отраслевых политик. Разработка политической, общественной и медиа повесток»;
- п. 14. «Вызовы и риски государственного управления, государственной политики и отраслевых политик».

Диссертация «Социально-экономическая политика в постсоветской России: концептуальные основы, стратегические приоритеты, политические

механизмы реализации (1991-2019 годы)» соискателя Леоновой Оксаны Вячеславовны рекомендуется к защите на соискание учёной степени доктора политических наук по научной специальности 5.5.3. – «Государственное управление и отраслевые политики».

Заключение принято на заседании кафедры «История, политология и государственная политика» Среднерусского института управления – филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». Присутствовало на заседании кафедры – 23 человека. Результаты голосования: «за» – 23 чел., «против» – 0 чел., «воздержалось» – 0 чел. (протокол № 1 от 29 августа 2025 г.).

И.о. заведующего кафедрой
«История, политология и государственная политика»
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
кандидат политических наук,
доцент

Е.А. Тюрин

И.о. директора
Среднерусского института управления –
филиала ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации»
кандидат экономических наук,
доцент



А.В. Щеголев

Среднерусский институт управления
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ЦЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Подпись: *Тюрин Е.А.*
ЗАВЕРЯЮ: *Щеголев А.В.*
Ф.И.О. *Щеголев А.В.*

20 г.