

СТИЛИ ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГУБЕРНАТОРОВ В. Г. КУЛАКОВА И А. В. ГОРДЕЕВА

Д. В. Сосунов, М. В. Жуков

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 18 мая 2017 г.

Аннотация: на основе экспертного опроса рассматриваются некоторые характеристики стилей принятия политико-управленческих решений экс-губернатора Воронежской области В. Г. Кулакова и действующего руководителя региона А. В. Гордеева. В частности, уделяется внимание эмоциональной устойчивости, уровням публичности и инициативности, а также степени рискованности принятых решений. В работе делаются выводы о типе стиля принятия политико-управленческих решений каждого из политиков.

Ключевые слова: Воронежская область, экспертный опрос, стиль принятия решений, В. Г. Кулаков, А. В. Гордеев.

Abstract: in the article on the basis of an expert survey some characteristics of the style of making political and managerial decisions of the ex-governor of the Voronezh region Vladimir Kulakov and the current head of the region Alexei Gordeev are considered. Particular attention is paid to emotional stability, levels of publicity and initiative, as well as the degree of riskiness of decisions taken. In this work conclusions are drawn about the type of style of political and managerial decisions made by each politician.

Key words: Voronezh region, expert survey, decision-making style, Vladimir Kulakov, Alexei Gordeev.

В настоящее время на фоне стабилизации политической обстановки большую актуальность приобретает вопрос о повышении эффективности управления не только на федеральном, но и на региональном уровне. В процессе подготовки, обсуждения и принятия политико-управленческих решений основными субъектами выступают политические лидеры, от которых напрямую зависит качество этих решений. Изучение стиля и особенностей поведения лидера дает нам возможность не только посмотреть с обратной стороны на процесс выработки и принятия решений, но и выявить степень влияния того или иного стиля на действительное положение дел в стране или регионе.

Анализ стилей принятия политико-управленческих решений лидеров Воронежской области проводился с использованием метода экспертного опроса, в котором принимали участие представители трех экспертных групп: представители законодательной и исполнительной ветвей власти, ученые, имеющие публикации по теме исследования, а также журналисты, пишущие на политическую тематику. Количество респондентов одинаково в каждой группе (по пять экспертов).

При построении инструментария исследования мы исходили из того, что стиль принятия политико-управленческих решений лидера может быть измерен как сумма оценки психологических черт личности,

принимающей решения, факторов, влияющих на принятие данного решения, и собственно характеристик его стиля.

Сами характеристики процесса принятия политико-управленческих решений были даны экспертам в виде пар-антонимов и оценочной шкалы, где оценки «1» и «10» соответствовали противоположным вариантам.

Согласно данным этого исследования, экс-губернатор Воронежской области Владимир Кулаков обладал недостаточным уровнем эмоциональной устойчивости. Эксперты оценивают данный параметр на 4,3 балла по десятибалльной шкале, что может говорить о недостаточной стрессоустойчивости политика. Для публичного деятеля крайне необходимо обладать высокой скоростью мышления, умением быстро реагировать на скоротечные политические изменения, молниеносно отвечать на выпады оппонентов. В этом отношении В. Кулаков однажды признался: «А вот переделать себя очень трудно. Я так и не стал публичным политиком. Это отпечаток и прошлой работы, и традиций, которые там царят. Я не люблю быть трибуном» [1]. Вследствие этого во время публичных выступлений он выглядел не всегда убедительным. Например, 26 января 2006 г., выступая с докладом на заседании Правительства РФ, В. Кулаков не смог четко ответить на уточняющие вопросы премьер-министра М. Фрадкова, который в ответ сказал о «детском лепете» со стороны губернатора.

Стиль принятия политико-управленческих решений Владимира Кулакова оценивается всеми группами экспертов довольно негативно. Итоговая оценка эффективности решений составляет 8,1 балла, при том что оценка «10» соответствовала полной неэффективности принятых решений. Оценки экспертных групп по этому вопросу едва ли не самые консолидированные: низкую эффективность подчеркивают и члены научного сообщества, и журналисты, и представители властных структур.

Еще одна крайне уязвимая сторона стиля принятия решений Владимира Кулакова – их несамостоятельность. Участники опроса поставили оценку в 7,8 балла, при том что оценка «10» соответствовала полной самостоятельности политико-управленческих решений. Стоит отметить, что общественность через свои институты практически не оказывала влияния на политическую повестку дня. Каналы обратной связи, важнейшими из которых в демократическом обществе выступают СМИ, были блокированы командой бывшего главы региона. Отсутствие диалога с обществом, невнимание к его проблемам прослеживалось по стабильно низким рейтингам бывшего руководителя региона. Например, в начале 2008 г. ему доверяли 18,74 % воронежцев [2].

Об игнорировании общественного мнения отметили представители всех групп опрошенных экспертов, средняя оценка баланса опоры и игнорирования составила 7,3 балла, при том что 10 баллов соответствовали полному игнорированию мнения общественности.

В целом, степень закрытости процедур принятия решений эксперты оценили на 7,6 балла, при том что оценка «10» соответствовала полной конспирации процессов принятия решений. По всей видимости, сложившаяся в то время ситуация в отношении прозрачности процедур принятия политико-управленческих решений соответствовала реалиям регионального авторитарно-бюрократического режима.

Среди ближайших советников, участвующих в процессе принятия важнейших решений, В. Кулаков в марте 2004 г. называл С. Наумова, Н. Сафонову, И. Шепелевича, Ю. Титова, Ю. Савинкова и Я. Львовича [1]. Очевидно, что это довольно узкий круг доверенных людей, которые способны дать совет и повлиять на то или иное решение. Интересно, что помимо официальных советников, помощников, ключевых чиновников своей администрации, бывший воронежский губернатор активно использовал каналы неформальной коммуникации и создавал неинституционализированные, непубличные центры принятия решений. «У меня есть *специальный совет*, состоящий из известных ученых. *Он не публичный, о нем мало кто знает* (курсив наш. – Авт.)» [там же], – признавался В. Кулаков.

Несмотря на использование различных источников информации, руководитель региона не всегда получал достоверные и полные сведения. В частности, в июне 2006 г. губернатор обвинил мэрию в подтасовке итогов тендера на капитальный ремонт дорог в Воронеже, в результате чего его якобы выиграла «фирма-однодневка» [3]. Однако после личной встречи В. Кулакова и мэра Б. Скрынникова губернатор снял свои претензии к городской администрации, так как мэром были изложены исчерпывающие аргументы, а виновным в предоставлении неверной информации был признан один из чиновников областной администрации.

Эксперты оценивают политико-управленческие решения, принятые В. Кулаковым, как очень рискованные. Итоговая оценка доли риска составила 7,5 балла, что говорит практически о спонтанных решениях, основанных на интуиции, в основе которых отсутствует какой-либо консенсус различных политических и общественных групп.

Для политико-управленческих решений В. Кулакова характерно практически полное отсутствие инициативы. Рутинность, действия по инерции, нежелание предвидеть проблему, неспособность оптимизировать управленческие процессы, регулярно дающие серьезные сбои как в отношении качества, так и в отношении оперативности, – все это описывает стиль бывшего губернатора. В 2001–2008 гг. в Воронежской области практически не было создано производств в сфере реальной экономики, серьезно ослаблены конкурентные преимущества в экономическом секторе. Этот период в жизни области запомнился практически полным отсутствием инновационных идей и проектов [4, с. 95]. Все это – результат безынициативности и инерционности стиля управления экс-губернатора. Эксперты оценивают инициативность решений Кулакова на 7,3 балла, при том что 10 баллов соответствовали полной управленческой рутине.

В этих условиях решения В. Кулакова не укладывались в какой-либо алгоритм. Они носили бессистемный, нелогичный характер и нередко противоречили друг другу. В отсутствие внятной стратегии развития региона в целом и серии тактических шагов политико-управленческие решения нередко принимались непоследовательно. Итоговая экспертная оценка уровня алгоритма их принятия – 6,8 балла, при том что оценка в 10 баллов соответствовала полному отсутствию какого-либо алгоритма в действиях политика.

Несмотря на вышеуказанные характеристики стиля В. Кулакова, эксперты констатируют средний уровень ответственности бывшего главы Воронежской области. Об открытом произволе (8 баллов) говорят только эксперты из научного сообщества, однако сам Кулаков заявлял, что «в администрации

существует дисциплина, которая была у меня на прежнем месте работы, а если кто-то нарушает, того наказываю сурово. Уже не один зам. полетел с должности за то, что не исполняли свои обязанности» [5, с. 90].

Более наглядно манера общения губернатора проявилась, например, в его выступлении в прямом эфире на ВГТРК 29 января 2003 г. Стенограмма этой программы представляет интерес тем, что перед выходом ее в эфир руководитель области дал указание всем главам администраций муниципальных образований быть на прямой телефонной связи во время эфира. Поэтому телезрители могли даже наблюдать за диалогом между губернатором и руководителями муниципалитетов. В частности, В. Кулаков резко прерывал отвечающего на вопрос о состоянии ЖКХ главу г. Нововоронежа В. Синицина и заметил: «Хватит, Владимир Николаевич, спасибо. Твой бюджет, который есть сегодня у тебя, позволял тебе летом не спеша отрулить ситуацию...» [6]. Указания, раздаваемые губернатором, звучали кратко, четко и по-военному жестко. Например, главе Аннинского района А. Симакову В. Кулаков сказал: «Я уезжаю на 2 недели. По приезду ты мне лично доложишь, как вы договорились с инвесторами» [там же].

Конечно, с одной стороны, подобные публичные «планерки» имели целью продемонстрировать телезрителям заинтересованность областных властей в решении их насущных проблем, показать осведомленность руководителя региона и его умение вести диалог как с простыми гражданами, так и с подчиненными. С другой стороны, общаясь в прямом эфире с чиновниками, губернатор выглядел естественным и в привычной для себя манере раздавал им поручения, поэтому можно утверждать, что подобным же образом он ведет себя и на рабочем месте.

Высокая степень конфликтности и проявление нетерпимости к политическим оппонентам также являлись «визитными карточками» экс-губернатора. В качестве примера следует привести ситуацию, сложившуюся во время губернаторских выборов в марте 2004 г. Дело в том, что в противовес действующему губернатору В. Кулакову свою кандидатуру выставил председатель областной думы А. Наквасин, который построил свою кампанию на жесткой критике В. Кулакова и его окружения. «В области сложился абсолютно несвоевременный, закрытый стиль управления» [7], – подчеркивал А. Наквасин. Однако затем он неожиданно снял свою кандидатуру, но и удержаться в кресле спикера областного парламента ему не удалось. По окончании предвыборной гонки группа депутатов санкционировала импичмент своему председателю, после чего ему пришлось оставить свой пост. Интересна сама процедура принятия данного решения. Во-первых, она носила закрытый ха-

рактер. После внесения этого вопроса в повестку дня всех наблюдателей, в том числе и журналистов, попросили удалиться. Во-вторых, на этом заседании отсутствовал сам А. Наквасин, находящийся в это время в отпуске. В-третьих, у некоторых депутатов вызвала сомнение юридически-правовая сторона вопроса, так как избирали председателя закрытым голосованием, а отрешали открытым. В-четвертых, по мнению депутата С. Рудакова, само решение об отстранении А. Наквасина было навязано губернатором, который присутствовал на заседании и наблюдал за ходом голосования. Таким образом, каждый депутат должен был продемонстрировать В. Кулакову свое отношение к его бывшему политическому оппоненту.

Подводя итог, стоит сказать, что экс-губернатору Воронежской области был присущ жесткий тип принятия политико-управленческих решений с определенной долей склонности к риску. Также стиль принятия решений В. Кулакова являлся авторитарным, а характерными его чертами можно назвать:

- непубличные, теневые методы принятия решений с преобладанием неформальных каналов коммуникаций и скрытых, негласных внеинституциональных образований, состоящих из малоизвестных фигур;

- недостаточно отлаженная система политической коммуникации между акторами в процессе подготовки и принятия решений, а также наблюдавшиеся порой сбои в предоставлении руководителям точной, исчерпывающей текущей информации [8].

В СМИ региона аналитики не раз отмечали, что властная структура области состоит из кланов, а противодействие между ними делает процесс управления неэффективным. Чтобы разрушить эту систему, нужна была независимая фигура. Такой фигурой, по общему признанию, В. Кулаков не являлся, а массовые ожидания давно уже были связаны с приходом «варяга» – человека со стороны, поскольку проблемы области однозначно связывались с качеством ее управленческих кадров. Таким человеком стал экс-министр сельского хозяйства России А. В. Гордеев, наделенный полномочиями губернатора Воронежской области в феврале 2009 г. [9].

Эксперты высоко оценивают персональные качества А. Гордеева. Сегодняшний политический лидер Воронежской области представляется по итогам исследования человеком с высокой склонностью к анализу (7,5 балла) и скоростью мышления (7,3 балла). Волевые качества у губернатора выражены в меньшей степени: их итоговая оценка составила 6,6 балла. В отношении склонности Алексея Гордеева к компромиссу мнения экспертов нельзя считать консолидированным. Представители научного сообщества утверждают, что политик в большей степени ориентируется на собственное мнение и не стре-

мится учитывать позиции других (3,8 балла), в то время как журналисты (5 баллов) и особенно представители власти (6,2 балла) описывают Гордеева, в отличие от Кулакова, куда более склонным к диалогу. В отношении доверчивости в глазах экспертов губернатор предстает человеком, способным учесть мнение других, но скорее недоверчивым. Все группы экспертов описывают его эмоционально устойчивым человеком: представители власти в большей степени (7,4 балла), журналисты (7 баллов) и научное сообщество (6,8 балла) в меньшей степени.

Для решений А. Гордеева характерно планирование. По итогам исследования именно системность действий, отсутствие спонтанных шагов являются сильными сторонами стиля принятия решений губернатора. Подтверждением тому могут быть принятые программные документы по развитию Воронежской области, например, «Манифест Воронежского лидерства», в котором руководитель региона обосновал необходимость введения новых стандартов качества жизни и модернизации Воронежской области, основанной на отказе от старых, неэффективных моделей управления и создании комфортных условий для развития человека. Стоит отметить, что этот документ достаточно широко обсуждался в СМИ и на различных коммуникативных площадках, для чего даже был создан сайт «Стратегия Воронежского лидерства», на котором развернулась активная дискуссия.

Решения Алексея Гордеева носят упорядоченный характер. Для них характерны определенный алгоритм и системность. Общая оценка соотношения алгоритма и размытости в решениях лидера равна 2,6 балла, при том что оценка «10» соответствует абсолютной размытости предпринимаемых шагов. В частности, губернатор заявил, что Воронежская область должна за 5 лет войти в число 30 регионов – лидеров страны, а за 10 лет – в число 15 лучших регионов. Для этого была разработана Стратегия социально-экономического развития региона.

Еще одной сильной стороной стиля принятия политико-управленческих решений Гордеева является инициативность. Губернатор выступает в роли активного институционального дизайнера ландшафта политической системы региона, «форматируя» деятельность уже существующих общественно-политических институтов и создавая новые. В частности, была изменена структура Общественной палаты Воронежской области, в состав которой теперь входит 60 человек. Если говорить о полномочиях данного общественного органа, то следует отметить возможность проводить общественную экспертизу проектов законов Воронежской области; выступать с инициативами по различным вопросам общественной жизни; приглашать представителей органов государственной власти на свои заседания; направлять членов Обще-

ственной палаты для участия в работе комитетов областной думы; запрашивать в органах государственной власти информацию, необходимую для осуществления полномочий, и т. д.

По инициативе губернатора в регионе не только модернизируются действующие общественно-консультативные органы, но и создаются принципиально новые институты. Например, в сентябре 2010 г. была создана Национальная палата при губернаторе Воронежской области, куда вошли представители различных диаспор. Данное решение следует признать своевременным и актуальным, особенно в связи с прошедшими в середине декабря 2010 г. беспорядками в центре Москвы, когда звучали лозунги, разжигающие межнациональную вражду. На сегодняшний день на территории области проживает более 100 национальностей, юридически зарегистрировано 34 общественных организации, которые ведут активную социальную деятельность, направленную на сохранение национальной самобытности, традиций, языка и культуры различных народностей. Проведение работы по профилактике конфликтных ситуаций в этой сфере, а также повышение уровня толерантности в молодежной среде являются одними из важнейших задач нового общественно-консультативного органа.

В региональном процессе принятия политических решений все более заметную роль начинает играть Торгово-промышленная палата Воронежской области, представители которой активно привлекаются для совместной работы с областным правительством. Именно на данный институт губернатором области возложена задача по осуществлению мониторинга отношения местной власти к проблемам малого и среднего бизнеса. Важным направлением является формирование и поддержание благоприятного бизнес-климата в регионе. Так, сформирована система инфраструктурно обеспеченных инвестиционных площадок. На территории области функционирует двухуровневая система индустриальных парков: создано 3 государственных индустриальных парка («Масловский», «Лискинский» и «Бобровский») и частный индустриальный парк «Перспектива» [10]. Благодаря инициативам губернатора удалось существенно сократить бюрократические процедуры, связанные с вопросами строительства и инвестирования. Эксперты едины во мнении при оценке соотношения инициативности и рутинизированности стиля принятия решений А. Гордеева. Итоговый балл равен 2,8, при том что оценка «10» соответствовала полной рутине в действиях лидера.

Сразу же после вступления в должность губернатор Воронежской области оперативно провел оптимизацию структуры исполнительных органов государственной власти, и, как следствие, была осуществ-

влена ротация политико-управленческой элиты. В первую очередь она коснулась членов правительства Воронежской области, а также руководителей иных исполнительных органов – департаментов, управлений и инспекций.

Также за короткий срок губернатору удалось устранить проблему двоевластия в районах области. Теперь только один конкретный руководитель – глава администрации района – несет ответственность за работу исполнительной власти на территории муниципального образования. Вместе с тем губернатор начал проводить и политику по увольнению глав муниципалитетов, зарекомендовавших себя как неэффективных управленцев [9].

Несмотря на увеличение роли СМИ в политической жизни региона, информационное обеспечение процесса принятия политико-управленческих решений губернатора нельзя назвать достаточным. Объем информации, получаемой лидером в процессе принятия решений, оценивается в 6,7 балла по десятибалльной шкале. Информация расценивается экспертами как достаточно объективная (7,1 балла), но при этом фиксируется высокая роль неформальных каналов коммуникации (6,3 балла).

Общий баланс информационного обеспечения и информационного вакуума эксперты оценивают в 3,9, при том что оценка «10» соответствует полному отсутствию информации по объектам принятия решения. При учете фактора неформальной коммуникации такая высокая цифра расценивается как наличие реальных проблем в процессе информационного обеспечения процесса принятия решений.

Непростая ситуация обстоит с общественным мнением, баланс учета и игнорирования которого составляет 3,9 балла, при том что оценка в 10 баллов соответствует полному игнорированию общественного мнения.

Эксперты считают, что процедура процесса принятия решений далеко не безупречна. С одной стороны, правительство области стремится к реализации взвешенной стратегии, основанной на консенсусе между различными социальными группами. Налажен диалог со всеми лидерами региональных отделений политических партий. Также губернатором принято решение об участии в заседаниях регионального правительства председателя областного совета профсоюзов [9]. С другой стороны, сделать данный процесс более публичным и прозрачным губернатору не удалось. Соотношение открытости и закрытости в данном вопросе оценивается экспертами в 3,9 балла, при том что оценка «10» соответствует полностью закрытому процессу.

В стиле принятия политико-управленческих решений губернатора можно выделить как авторитарные, так и демократические черты: решающий голос

здесь всегда остается за губернатором, принимаемые решения носят ясный и четко сформулированный характер.

В целом, стиль принятия решений политика можно охарактеризовать как скорее жесткий, чем гибкий, что соответствует степени выраженности волевого компонента в его характере. Однако позиции групп экспертов не консолидированы в этом вопросе. Научное сообщество настаивает на ярко выраженном жестком стиле принятия решений: 8,2 балла, при том что оценка «10» соответствует максимальной жесткости. Представители власти и журналисты фиксируют в своих оценках большую гибкость политика: 5,6 и 6,2 балла соответственно.

Несмотря на различную оценку степени жесткости управленческого стиля Гордеева, эксперты едины в оценке степени риска его действий. Итоговая оценка экспертов отражает баланс риска и осторожности в его политико-управленческих решениях – 5,1 балла. Так, идентифицируя стиль А. Гордеева по классификации Е. В. Егоровой-Гантман, можно назвать его стиль скорее жестким, но со склонностью к осторожности.

Несмотря на активные шаги А. В. Гордеева по повышению эффективности системы принятия решений, наблюдаются и «побочные» явления, связанные с деятельностью как самого губернатора, так и региональных чиновников в целом. Стоит отметить следующие негативные факторы:

1) усиливающееся давление на журналистское сообщество региона. Некоторые журналисты вынуждены покидать свои рабочие места. Например, за несколько лет дважды поменялся главный редактор газеты «Воронежский курьер» и уволился ряд ведущих журналистов-аналитиков, которые были своего рода «визитными карточками» издания. Стоит сказать, что областные власти предпринимают действия, направленные на повышение управляемости местными СМИ. Было объявлено о создании нового информационного холдинга Черноземья, в который вошли 33 газеты и информационный сайт;

2) «затухание» и определенная инерция в реализации инициатив губернатора. Поэтому в политической повестке дня стоит вопрос о дисциплине исполнения принятых решений;

3) проблема учета интересов населения в процессе принятия решений. Сохраняется напряженность в Новохоперском районе в связи с предполагаемой разработкой никелевых месторождений и обещанием губернатора провести массовой опрос населения по этому вопросу. Выражают недовольство и жители Юго-Западного района Воронежа из-за расширения аэродрома «Балтимор», а также ряд других групп населения по актуальным «болевым точкам» региона.

Таким образом, в регионе сохраняются конфликтный потенциал и риски снижения рейтинга доверия к губернатору. В этом случае, на наш взгляд, при принятии важнейших политико-управленческих решений на региональном уровне необходимо больше внимания уделять независимой научной экспертизе. Следовало бы также более активно внедрять в политический процесс публичные процедуры (круглые столы, дебаты в СМИ и т. д.), способствующие повышению информированности общества и открытости органов государственной власти. Важно, чтобы это делалось в ходе подготовки политико-управленческих решений, а не в процессе обсуждения их негативных последствий.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Симонова М.* Губернаторская кухня / М. Симонова // Новая газета в Воронеже. – 2004. – 19 марта.
2. *Уровень доверия воронежцев губернатору В. Кулакову. Данные по опросу.* – Воронеж : ИПАС, 2008.
3. *Григоренко О.* Воронежский губернатор дал задний ход претензиям к градоначальнику / О. Григоренко // Коммерсант Черноземья. – 2006. – 21 июня.
4. *Социально-политические процессы в современной России (региональный аспект) / под ред. А. В. Глухой.* – Воронеж : Истоки, 2011.

*Воронежский государственный университет
Сосунов Д. В., кандидат политических наук, доцент
кафедры социологии и политологии
E-mail: den_sosunov@mail.ru
Тел.: 8 (473) 221-27-43*

*Жуков М. В., выпускник кафедры социологии и политологии
E-mail: soc@hist.vsu.ru
Тел.: 8 (473) 221-27-43*

5. Шаг навстречу. Откровения Владимира Кулакова в беседе с журналистом Дмитрием Дьяковым. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2000.

6. Стенограмма выступления в прямом эфире на ВГТРК главы администрации Воронежской области В. Г. Кулакова от 29 января 2003 г. – Режим доступа: http://admin.vrn.ru/sourse/tv_kvg_030129.rtf

7. *Чаплин К.* Бывший спикер вернется в коридоры власти / К. Чаплин // Коммерсант Черноземье. – 2004. – 29 сент.

8. *Сосунов Д. В.* Процесс принятия политических решений в современной России / Д. В. Сосунов. – Воронеж : Научная книга, 2010.

9. *Романовский А. А.* Особенности политической ситуации в Воронежской области / А. А. Романовский // Политические институты и процессы : теория и практика : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. – Омск : Изд-во Омск. гос. ун-та, 2010.

10. *Тюрин С.* «Экономика Воронежской области лидирует по темпу роста». Алексей Гордеев говорит об экономическом развитии и бизнес-климате / С. Тюрин // Торгово-промышленные ведомости. – 2013. – 9 дек. – Режим доступа: http://www.tpp-inform.ru/analytic_journal/4118.html

*Voronezh State University
Sosunov D. V., Candidate of Political Sciences, Associate
Professor of the Sociology and Political Science Department
E-mail: den_sosunov@mail.ru
Tel.: 8 (473) 221-27-43*

*Zhukov M. V., Graduate of the Sociology and Political
Science Department
E-mail: soc@hist.vsu.ru
Tel.: 8 (473) 221-27-43*