



Федеральное государственное бюджетное учреждение науки  
Институт социологии  
Российской академии наук

**ШКОЛА МОЛОДОГО УЧЁНОГО**

**Курс**

# **«Социология управления: проблемы регионального развития»**

**(19.09.16 -30.09.16)**

**РУКОВОДИТЕЛЬ ЦЕНТРА СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИС РАН И  
ПРОЕКТА РНФ, Д. СОЦИОЛ.Н., ПРОФ.**

**ТИХОНОВ АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ**

ЦСУиСТ  
Москва, 2016



# Первый день занятий 19.09.16

- 10.00-11.20 – открытие Школы.
- **Школа создана** в соответствии грантом **РНФ № 15-08-30077**.
- **Цель Школы:** Экспресс- подготовка группы молодых специалистов из регионов- участников Проекта в интересах реализации программы гранта на местах и повышения их квалификации
- **Задачи курса :** ознакомление слушателей с Программой исследования по гранту РНФ, теоретико-методологическими подходами, методами и конкретными процедурами исследования, что находит отражение в содержании и структуре Учебного плана (который д.б. у каждого на руках).
- **В учебном плане выделяются:** тема занятий и форма их проведения (лекции, круглые столы, мастер-классы) и участники гранта РНФ как преподаватели.
- Знакомство с Учебным планом и с аудиторией



# УЧЕБНЫЙ ПЛАН ШКОЛЫ МОЛОДОГО УЧЁНОГО

## По курсу «Социология управления: проблемы регионального развития»

Дата	Время	Тема	Лекция	Круглый стол	Мастер класс	Преподаватели
19 сентября	10.00 - 11.20	Вводное занятие: цель Школы, задачи курса, методика организации занятий. О подведении итогов. Определение тематики и способа защиты выпускной работы.	2 час.			д.социол.н., проф. ИС РАН Тихонов А.В. (Россия), преподаватели-участники Проекта РФФ
	11.40 - 13.00	Методологическая организация социологического исследования проблем регионального развития (стадии, этапы и основные процедуры)	2 час.			
	14.00 - 15.20	Социальная и научная актуальность проекта: проблема приведения властно-управленческих отношений в регионах в соответствие с этапами их цивилизационного развития, с внешними и внутренними вызовами и угрозами		2 час.		
	15.40 - 17.00	Проблемы, гипотезы и другие элементы программы исследования, общая характеристика используемых методов и инструментов		2 час.		



# УЧЕБНЫЙ ПЛАН ШКОЛЫ МОЛОДОГО УЧЁНОГО

## По курсу «Социология управления: проблемы регионального развития»

20 сентября	10.00 - 11.20	Экспертный опрос в социологии управления	2 час.			Рабинович Е.И., с.н.с. ИС РАН (Россия)
	11.40 - 13.00			2 час.		
	14.00 - 15.20	Теоретико-методологические проблемы социально-пространственной идентификации: региональный узел	2 час.			д.социол.н., проф. ИС РАН Маркин В.В. (Россия)
	15.40 - 17.00			2 час.		
21 сентября	10.00 - 11.20	Целеобеспечивающие и рационализирующие социальные технологии в управлении	2 час.			д.социол.н., проф. ИС РАН Щербина В.В. (Россия)
	11.40 - 13.00			2 час.		
	14.00 - 15.20	Методологические проблемы и перспективы исследования информационно-сетевое пространства на конкретных примерах	2 час.			к.социол.н., Департамент социологии НИУ ВШЭ Градосельская Г.В. (Россия)
	15.40 - 17.00			2 час.		
22 сентября	10.00 - 11.20	Социальные технологии в градостроительстве	2 час.			Расходчиков А.В. аспирант ИС РАН
	11.40 - 13.00			2 час.		
	14.00 - 15.20	Социально обоснованное градостроительство и Прогнозное социальное проектирование на основе экоантропоцентрической социологии	2 час.			к.социол.н., в.н.с. ИС РАН Акимкин Е.М. (Россия)
	15.40 - 17.00			2 час.		



# УЧЕБНЫЙ ПЛАН ШКОЛЫ МОЛОДОГО УЧЁНОГО

## По курсу «Социология управления: проблемы регионального развития»

23 сентября	10.00 - 11.20	Использование матрицы мотивационно-целевого (интенционального) анализа в исследованиях управленческих функций СМК (на примере исследования по гранту РФФИ). Построение матрицы, сбор данных, анализ.	2 час.			к. социол. н., с. н. с. ИС РАН Шилова В.А. (Россия)
	11.40 - 13.00			2 час.		
	14.00 - 15.20	Методологические приемы, методы и методики исследования проблемных жизненных ситуаций граждан (экоантропоцентрическая и семиосоципсихологическая парадигмы).	2 час.			
15.40 - 17.00			2 час.			
24 сентября	10.00 - 11.20	Методы тематической классификации текста: общий обзор	2 час.			к. социол. н., Управление программ социологических исследований Аналитического центра при Правительстве РФ Просенюк Д.В. (Россия)
	11.40 - 13.00	Стратегии и этапы проведения прикладных исследований с применением анализа текстов	2 час.			
26 сентября	10.00 - 11.20	Развитие электронного общества в регионе	2 час.			к. социол. н., доцент, профессор БГУ Терещенко О.В. (Белоруссия)
	11.40 - 13.00			2 час.		
	14.00 - 15.20	Управление репутационными рисками в электронных социальных сетях	2 час.			к. философ. н., доцент БГУ Сарна А.Я. (Белоруссия)
	15.40 - 17.00	Имидж города Минска: проблемы формирования и управления			2 час.	





# УЧЕБНЫЙ ПЛАН ШКОЛЫ МОЛОДОГО УЧЁНОГО

## По курсу «Социология управления: проблемы регионального развития»

27 сентября	10.00 - 11.20	Исследование развития электронного общества в регионе на примере Беларуси			2 час.	к.социол.н., доцент, профессор БГУ
	11.40 - 13.00	Социальные риски в виртуальной среде		2 час.		Терещенко О.В. (Белоруссия)
	14.00 - 15.20	Рисковые и кризисные коммуникации	2 час.			к.социол.н., доцент БГУ
	15.40 - 17.00	Рисковые интернет-коммуникации: на примере микроблога Twitter во время теракта в минском метрополитене в апреле			2 час.	Купчинова Т.В. (Белоруссия)
28 сентября	10.00 - 11.20	Стратегии коммуникации органов регионального управления с населением	2 час.			старший преподаватель БГУ, Терещенко М.С. (Беларусь)
	11.40 - 13.00			2 час.		
	14.00 - 15.20	Электронное участие граждан в принятии управленческих решений	2 час.			к.полит.н., доцент БГУ Екадумова И.И. (Белоруссия).
	15.40 - 17.00	Информационно-коммуникационные технологии как средство взаимодействия государства и общества			2 часа	
29 сентября	10.00 - 11.20	Некоторые эмпирические показатели измерения динамики поведения сложных социальных объектов	2 час.			д.социол.н., проф. ИС РАН Жаворонков А.В. (Россия)
	11.40 - 13.00				2 час.	
	14.00 - 15.20	Дистанционное исследование проблем регионального развития и управления на основе онлайн методов сбора и анализа первичной информации	2 час.			к.социол.н., с.н.с. ИС РАН Богданов В.С. (Россия)
15.40 - 17.00				2 час.		



# УЧЕБНЫЙ ПЛАН ШКОЛЫ МОЛОДОГО УЧЁНОГО

## По курсу «Социология управления: проблемы регионального развития»

<b>30 сентября</b>	10.00 – 13.00	Представление конспектов занятий. Обоснование тем самостоятельных работ	4 час.	Преподавательский состав Школы молодых учёных
	13.00 – 14.00	Выдача сертификатов		

### Примечание:

с 13.00 до 14.00 – обеденный перерыв; с 11.20 до 11.40 и с 15.20 до 15.40 – кофе-брейк;

25 сентября(воскресенье) – выходной день.

**Прошу обратить внимание на форму подведения итогов, в том числе защиту выпускных работ.**



# Вниманию слушателей предлагается краткий список литературы

•1. Тихонов А.В. Социология управления: Теоретические основы / Издание 2-е, доп. и перераб. – Москва, 2009. – 624 с.



•2. Материалы Второй Всероссийской научной конференции «Социальное управление, коммуникация и социально-проектные технологии» и VII Дридзеvских чтений «Методология, методы и процедуры социально-научного и социологического исследования проблем регуляции и управления социальными процессами» (25-26 октября 2007 года) / Редколлегия: А.В.Тихонов (отв. ред.), и др. – М.: ИС РАН, 2008. – 400 с.

•3. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание / Редколлегия: А. В. Тихонов (отв. ред), Е. М. Акимкин, И. Рабинович, В. А. Шилова (ученый секр.), – М.: Институт социологии РАН. – 2012 – 393 с.



•4. Социология управления: проблемы реформирования властно-управленческой вертикали / Редколлегия: А. В. Тихонов (отв. ред), Е. М. Акимкин, В. С. Богданов, А. В. Жаворонков, А. А. Мерзляков, Н. Н. Никс, Е. И. Рабинович, В. А. Шилова (ученый секр.), В. В. Щербина. – М.: Институт социологии РАН. – 2014. – 548 с

•5. «Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь» / Отв. ред. А.В. Тихонов - М.: КРАСАНД, 2015, 480 с.







Перерыв  
11.35



# Лекция

## «Методологическая организация социологического исследования проблем регионального развития (стадии, этапы, процедуры)»

Ключевые слова: ликбез:смена парадигм  
управления,

- исследование,
- методологическая организация исследования,
- регионы, Проблемы управления развитием регионов,
- регион как объект исследования и субъект развития

# Тезисы:

1. Понятия о научном, социальном и социологическом исследовании (общее, особенное, частное)

2. Наука и управление: классическая, неклассическая и постнеклассическая рациональность

3. Фундаментальные, прикладные и проектные (фундаментально-прикладные) исследования.

4. Процесс регионального развития как объект социологического исследования( подходы):

- типологический (Н.И. Лапина),
- социально-пространственная идентификация (В.В.Маркин),
- социолого-управленческий (Центр СУ и СТ).

5. Стадии, этапы и основные процедуры социолого-управленческой исследования проблем управления развитием регионов (5 стадий исследования: диагностическая, теоретико- методологическая, полевая, аналитическая, прогнозно-проектная), разделение стадий на этапы и основные процедуры работы на каждом этапе.



Перерыв  
13.00-14.00



# Круглый стол



## Социальная и научная актуальность проекта РНФ:

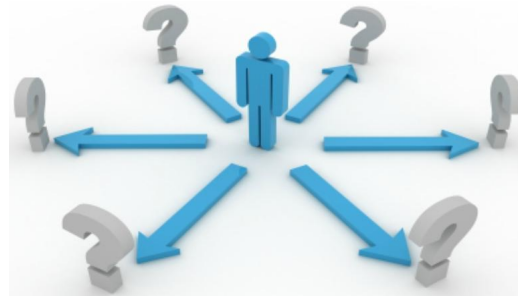
**Гражданская экспертиза проблемы  
реформирования властно-  
управленческой вертикали в  
контексте процессов  
социокультурной модернизации  
регионов**



# Тезисы:

## 1. Социально-политическая актуальность исследования.

**Управляемость и субъектность процессов социального изменения и развития в регионах как назревшая практическая проблема.**



Рецензия на статью Медведева для «Новой реальности: Россия и глобальные вызовы», Российская газета, №214, Вопросы экономики №10, 2015)

<http://www.rg.ru/2015/09/23/statiyasite.html>

<http://top.rbc.ru/politics/23/09/2015/5602e45b9a79478b5dd0a48d>

[http://www.dp.ru/a/2015/09/23/Dmitrij\\_Medvedev\\_poobeshhal/](http://www.dp.ru/a/2015/09/23/Dmitrij_Medvedev_poobeshhal/)



## 2. Содержание статьи: структурный кризис и российская повестка дня

- **мир, в котором мы живем:** наша реакция (**на что, на управляемый хаос?**)
- **качество роста:** стратегия, направления и приоритеты.
- **два риска:** искусственное ускорение и привычка к стагнации
- **предпосылки и ключевые задачи:** макроэкономические предпосылки;
- **приоритеты структурных реформ:** инвестиции и импортозамещение, развитие конкуренции, сохранение и развитие человеческого капитала - образование, здравоохранение, пенсионная система;
- **внеэкономические факторы модернизации** (обеспечение безопасности личности и собственности, судебная система); **где социально - институциональные факторы, разделение властей?**
- **повышение качества государственного управления:** сформировать систему ответственности уровней и органов власти за принимаемые решения, обладание соответствующими правовыми и финансовыми ресурсами. Финансирование и планирование программ, оценка и продвижение чиновников на основе достижения четко сформулированных целей, конечных результатов **.Явно- классическая парадигма**

**Требования:** стратегические цели не должны сводиться к лозунгам, а тактические решения не должны вступать в противоречия с долгосрочными ориентирами.

**Это верно.** Но не ясно, исходя из какой проблемы формулируются эти цели и результаты? Не известно и то, способна ли существующая система управления их достичь? **Где реальная интенсификация ?**

### 3. Общая оценка проблемной ситуации в отечественной системе управления по данным наших исследований такова:

Традиционное административное командование сверху вниз всё больше воспринимается людьми как бесцеремонное вмешательство в их жизнь, отчуждает их от участия в делах общества и государства (видно по участию в последних выборах), приводит к социальной апатии. Мы застряли на этапе классической рациональности

Управление без социального участия населения и поддержки им стратегии и практики работы органов федеральной, региональной и муниципальной власти везде и всюду неизбежно деформируется в пользу частных интересов отдельных групп (разрушение субъектности).

В этих условиях заветная модернизация экономики страны без приведения систем управления в регионах в соответствие с их реальными возможностями и интересами населения – непродуктивная методология. О роли самих регионов как субъектов Федерации, находящихся на разных уровнях развития, в новой концепции работы Правительства не говорится ничего.

## 4. Опыт и некоторые результаты исследования проблем реформирования системы управления в стране Центра социологии управления и социальных технологий ИС РАН за последние 10 лет

### • Опубликованные исследования, проведенные нами в последние годы:



• **Российский фонд фундаментальных исследований:** Обобщение и систематизация методологических подходов и результатов эмпирических исследований в предметной области социологии управления (2009 - 2011)



• **Российский фонд фундаментальных исследований:** Сопоставление методологических подходов и результатов эмпирических исследований в области управления в экономических и социологических дисциплинах: кумулятивная стратегия (2013 - 2014)



• **Российский гуманитарный научный фонд:** Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь (2010 – 2015)

## **Центром социологии управления и социальных технологий ИС РАН ещё в 2010 г. был разработан мета-проект диагностического исследования**

**В основу** была положена гипотеза о том, что предшествующий опыт либерально – демократической революции и последующих реформ сверху в интересах криминально-олигархического класса создал недоверие к действиям федеральной, региональной и местной властей и породил феномен отчуждения, который проявляется в недоверии значительной части населения к действиям всей властно - управленческой вертикали. При реализации этого проекта были разработаны, апробированы и использованы многие методики сбора и анализа данных на малых массивах, как в онлайн режиме, так и в офлайн.

**Разработана оригинальная структура опросных технологий,** система переменных и эмпирических индикаторов. Этот задел в полной мере используется в данном Проекте. Однако сама специфика предмета исследования требовала сравнительных данных функционирования властно-управленческой вертикали в различных социокультурных средах и на разных этапах развития экономики регионов. Нет данных о реальном разнообразии.



## 5. Научная актуальность исследования проблем регионального развития по гранту РФФИ 2015-2017 гг. на

основе учета цивилизационного уровня и специфических проблем жизни, деятельности и субъектности регионов в условиях конкретных вызовов и угроз (внешних и внутренних).

**Основные мировые научные конкуренты:**

- **Национальный разведывательный Совет США. Доклад “Глобальные тенденции 2030: альтернативные миры”**- материалы Центра евроатлантической безопасности МГИМО (У), 2013; В этой работе авторы отводят России второстепенную роль в мировой политике на ближайшие 15 лет, поскольку, якобы, она вынуждена будет заниматься в основном внутренними делами. Одновременно они вводят интересный для нас критерий “развитости систем управления”, который основывается на оценке степени демократичности выборов органов власти. Мы считаем, используемую этим Центром методологию оценки и прогноза тренда отдельных стран и мира интересной, особенно в отношении инфо и др. технологий, но в некоторых других отношениях, в частности управления, несостоятельной. **Хаотизация.**

- **Хэ Чуаньци. Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001-2010). Гл. ред. Хэ Чуаньци.** Пер. англ. под ред. Н.И. Лапина. М., 2011. Эта работа положительно оценивается в нашей стране и, в частности взята за основу разработки индексов модернизации регионов России ЦИСИ ИФ РАН, однако она не разделяет социокультурный и технико-технологический индексы (этот недостаток устраняет методика Н.И. Лапина и Л.А. Беляевой) и не включает индекс качества управления в оценку развития территорий, т.к. не располагает инструментом для его установления. Соответственно повисают в воздухе и пожелания авторов российской концепции обсуждать вместе с населением регионов стратегии их модернизации.

**Работа Рэндалла Коллинза. Макроистория. Очерки социологии большой длительности.** М., 2015., предсказавшего в своё время распад СССР. Речь идёт о применимости его методологии к прогнозу перспектив современной России.



Перерыв  
15.40-17.00



# Круглый стол.

**Уточнение проблемы развития  
регионов, гипотезы и общая  
характеристика инструментов  
их проверки.**

# 1.Общий ответ на попытки властно-управленческой вертикали самореформироваться- это попытка с негодными средствами, создание видимости.

## **НЕДОСТАТКИ ВСЕМ ХОРОШО ИЗВЕСТНЫ:**

- слабый социальный контроль за принятием и реализацией решений,
- незаинтересованность в нём верхов
- коррупция на всех уровнях,
- закупоренность социальных лифтов,
- клановость региональной власти

??? НО НЕЯСНО , ПОЧЕМУ ЭТИ “НЕДОСТАТКИ “ТАК ЖИВУЧИ ???

## **Можно ли что-то сделать с отечественной системой управления?**

Дело в том, что **нужны** не отдельные улучшения, а **постнекласическая системная институциональная реформа**, которая была бы способной привести к разделению функций (институтов) власти, собственности и управления в регионах с учетом достигнутого ими цивилизационного уровня развития и исторически сложившихся социокультурных особенностей.

**Не всё разом, а хотя бы по частям , а затем пересмотр Закона о федеративном устройстве РФ**

## 2. Гипотезы

Гипотезы - обоснованные предположительные ответы на вопросы проблемы:

гипотеза 1: зависимость стиля и характера построения системы управления в регионе от состава и интересов доминирующих социальных групп, которые нередко деформируют отношения управления в свою пользу, подменяя отношения управления отношениями власти и собственности. **Субъект-полисубъектная среда.**

гипотеза 2: состав и активность доминирующих в регионе групп (**субъектностей**) зависит от объективных тенденций социокультурной модернизации регионов (по Н.И. Лапину) и от отношений центра и местных элит, которые носят противоречивый характер,



# Гипотезы

**гипотеза 3:** большое влияние на деформацию управления в регионах оказывает конфронтационная логика (“свои – чужие”) при формировании органов власти и управления, от чего зависит определяющая интенция отношений в системе управления в регионах. **Постнеклассическое управление это скорее медиация, чем конфронтация** Этот интенциональный механизм еще слабо исследован и эксплицирован (Давыдов А.П., Тихонов А.В., Шилова В. А. и др.).

**гипотеза 4:** отставание нашей системы управления в значительной мере коренится в невнимании к российским моделям организационного развития, учитывающим культурные и исторические особенности регионов. У нас преобладают западные разработки стандартов управления: ИСО 2001, например, на предприятиях и др. Требуется “импортозамещение” и в сфере разработок систем организации и управления (Щербина В.В., Почестнев А.А., Латышев Д.В.)

# Гипотезы

**гипотеза 5:** система управления обладает низкой чувствительностью к спонтанным процессам группообразования в регионах(этнического, религиозного, миграционного, сетевого, политического, социо-структурного(прекарриат) характера и к их учёту в системе обратной связи . (Дмитриев А.В., Маркин В.В, Голенкова З.Т., Давыдов А.П., Богданов В.С. и др.)

**гипотеза 6:** застойное состояние пирамиды территориального управления связано и с тем, что она строится сверху вниз и не учитывает потенциала субъектной самоорганизации территориальной общности снизу, принижает роль местного самоуправления. Например, игнорируются принцип субсидиарности в формировании МСУ и др. (Акимкин Е.М.)

Таблица 1. Массовый опрос

**ДЕЛА ОБСТОЯТ ВО ВСЕХ 4-Х РЕГИОНАХ С (СРЕДНЕЕ, 1-плохо, 2-удовлетворительно, 3-хорошо):**

возможно улучшить жилищные условия	возможно найти работу	коррупци ей в органах власти	состояни ем дорог	состояни ем жилищно- коммунал ьного хозяйств а	защищён ностью прав и свобод от произвол а чиновник ов	работой больниц и поликли ник	поддержк ой малого и среднего бизнеса	борьбой с пьянство м, хулиганст вом, наркоман ией	загружен ностью местных предприя тий	охраной природно й среды	качество м государс твенных услуг населени ю (одно окно и т.п.)	доступно стью электрон ной информа ции о работе органов власти	стратегие й развития города (поселен ия) на ближайш ие 10-15 лет
1,81	1,83	1,85	1,87	1,95	1,99	2,02	2,02	2,04	2,06	2,13	2,15	2,16	2,16

**продолжение таблицы ДЕЛА ОБСТОЯТ ВО ВСЕХ 4-Х РЕГИОНАХ С (СРЕДНЕЕ, 1-плохо, 2-удовлетворительно, 3-хорошо):**

работой органов правопор ядка	организа цией массовог о отдыха населени я	работой обществе нного транспорт а,	професси ональны м образова нием, повышен ием квалифик ации	своеврем енной выплатой заработн ой платы, пенсий, пособий	отношени ем к приезжим (мигранта м)	организа цией и содержан ием школьног о образова ния	отношени ем к людям различны х политиче ских взглядов	удобства ми торговли, качество м прод- и промова ров	работой учрежден ий культуры	работой дошколь ных учрежден ий	охраной памятник ов культуры, истории	уважение м к людям вашей национал ьности	уважение м к людям вашего вероиспо ведения
2,24	2,25	2,34	2,34	2,37	2,37	2,4	2,4	2,41	2,42	2,44	2,54	2,62	2,67

**Таблица 1.****ОРГАНЫ ВЛАСТИ РУКОВОДЯТ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ (ПО 4-М РЕГИОНАМ):**

обеспече ния рабочими местами	коррупци и в органах власти	состояни я дорог	строитель ства и приобрет ения жилья	бытового обслужив ания населени я, ремонта жилья	защищён ности прав и свобод от произвол а чиновник ов	борьбы с пьянство м, хулиганст вом, наркоман ией	работы больниц и поликлин ик	загружен ности местных предприя тий	поддержк и малого и среднего бизнеса	качества государс твенных услуг населени ю (одно окно и т.п.)	стратегии развития города (поселен ия) на ближайш ие 10-15 лет	охраны природно й среды	доступно сти электрон ной информа ции о работе органов власти
1,8	1,82	1,87	1,92	1,95	2,02	2,03	2,05	2,07	2,09	2,14	2,16	2,18	2,19

**продолжение таблицы 1 ОРГАНЫ ВЛАСТИ РУКОВОДЯТ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ (ПО 4-М РЕГИОНАМ):**

работы органов правопор ядка	организа ции массовог о отдыха населени я	своеврем енной выплаты заработн ой платы, пенсий, пособий	работы обществе нного транспорти а,	професси ональног о образова ния, повышен ия квалифик ации	организа ции торговли	отношени я к приезжим (мигранта м)	работы дошколь ных учрежден ий	отношени я к людям различны х политиче ских взглядов	работы учрежден ий культуры	организа ции и содержан ия школьног о образова ния	охраны памятник ов культуры, истории	уважения к людям вашей национал ьности	уважения к людям вашего вероиспо ведания
2,22	2,27	2,3	2,3	2,32	2,37	2,37	2,38	2,38	2,4	2,4	2,47	2,59	2,61

### 3. Методы и инструменты .

В качестве инструментов исследования у нас применяются те методы сбора, обработки и анализа данных, которые заложены в Учебном плане.

**Используются:**

- опрос населения,
- экспертный опрос (онлайн),
- анализ СМИ,
- анализ социальных сетей (онлайн),
- анализ текстов и документов,
- метод эл. респондента (модернизированный метод контент-анализа, изучение сайтов и [онлайн документов](#))

Практикуется широкое [применение интернет-технологий при сборе](#),

обработке и анализе массивов данных (оригинальные методики проведения полевых исследований разработаны Жаворонковым А.В., Богдановым В.С., Шиловой В.А. Градосельской Г.В., Акимкиным Е.М. и др.)

**О заключительном этапе Проекта РФ.КОНФЕРЕНЦИЯ.**



Выступления участников Круглого стола

Подведение итогов первого дня.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

**ЖДЕМ ВАС ЗАВТРА В 10.00**