



**Презентация доклада ЦСР,  
подготовленного в сотрудничестве  
с РАНГХ и ГС**

**СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК**

# **ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ**

**Михаил Дмитриев  
Сергей Белановский  
Президент Центра стратегических разработок**

**Санкт-Петербург  
5 декабря 2011 года**



**СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК**

**Данная презентация представляет  
основные положения доклада,  
подготовленного Центром  
стратегических разработок в  
сотрудничестве с РАНГХ и ГС**



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные положения предыдущего доклада
2. Текущие политические изменения
3. Формирование биполярной структуры общества
4. Влияние двух поколений бэби-бумеров
5. Среднесрочные политические изменения
6. Долгосрочные политические изменения



ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Основные положения предыдущего доклада

- Наш первый доклад в момент его появления был воспринят многими как попытка «выдать желаемое за действительное».
- Но последующее развитие событий показало своевременность и обоснованность его появления.
- Многие прогнозы и выводы, сделанные в предыдущем докладе, сегодня уже реализовались/
- Вероятность осуществления ряда других его положений существенно возросла.
- Весной 2011 г. нам удалось корректно сформулировать внутреннюю логику политического процесса, на стадии падения доверия населения к власти.
- Мы показали, что падение доверия к власти постепенно приобретает характер самоускоряющегося процесса.
- Каждое новое событие служит катализатором других аналогичных событий, ведет к радикализации общества и способствует повышению темпа изменений.

# Сбывшиеся прогнозы



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- продолжающееся старение политического бренда В.Путина и рост его антиэлектората;
- неизбираемость Д.Медведева на пост президента;
- негативная реакция общества на рокировку тандема и последовавшая за ней радикализация общественного мнения;
- усиление критических настроений по отношению к власти в Интернете и СМИ (включая телевидение);
- массовое распространение политической сатиры и возрождение жанра политических анекдотов;
- падение эффективности риторики партии власти и первых лиц, включая, тенденцию к негативному восприятию даже наиболее конструктивных программных положений, выдвигаемых партией власти

# Сбывшиеся прогнозы



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- перехват эффективной политической риторики внесистемными оппонентами;
- дальнейший рост протестных настроений, особенно в крупных городах;
- формирование «критической массы» оппонентов власти;
- нарастание морально-психологического давления массовых групп оппонентов власти на колеблющихся и конформистски людей и ускорение их перехода в ряды оппонентов;
- появление признаков внутреннего раскола элит, выражающееся, в частности, в том, что ряды сторонников власти начинают покидать руководители и эксперты высокого уровня;
- появление массового запроса на новые политические фигуры на посту президента и премьер-министра.



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Рекомендации предыдущего доклада

- Исходя из логики наблюдаемого политического процесса, в нашем первом докладе мы сформулировали ряд рекомендаций
- Они могли бы смягчить напряженность политического кризиса и способствовали бы формированию более открытой и конкурентной политической модели.
- Часть из них не была принята во внимание:
  - регистрация новых политических партий на правом фланге
  - отказ от массового злоупотребления административным ресурсом на выборах в пользу «Единой России»
  - курс на формирование коалиционного правительства после выборов во главе с новым премьер-министром,
- Другие были реализованы неудачно:
  - попытка воссоздания оппозиции на правом фланге с участием Михаила Прохорова
  - попытка расширенной кооптации элит в формате «Народного фронта».





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Замедленная адаптация власти к условиям кризиса

- Как это нередко случается с политическими лидерами в условиях острого кризиса, руководству начинает изменять политическая интуиция
- Действия властей направлены не на предупреждение вероятных событий, а на запоздалое и недостаточное реагирование на события которые уже состоялись и ведут к необратимым последствиям.
- Пассивный подход не позволит предотвратить дальнейшее саморазвитие политического кризиса, которое со временем ведет к его переходу в острую и неуправляемую фазу.





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Прогнозы, вероятность которых возросла

- восприятие результатов парламентских и президентских выборов, как «нечестных» и нелегитимных;
- роль парламентских и президентских выборов как катализатора дальнейшей радикализации оппонентов власти;
- сужение возможностей для проведения ответственной экономической политики и назревших структурных реформ в период после президентских выборов;
- переход общественного недовольства в стадию массовых открытых протестов против власти.

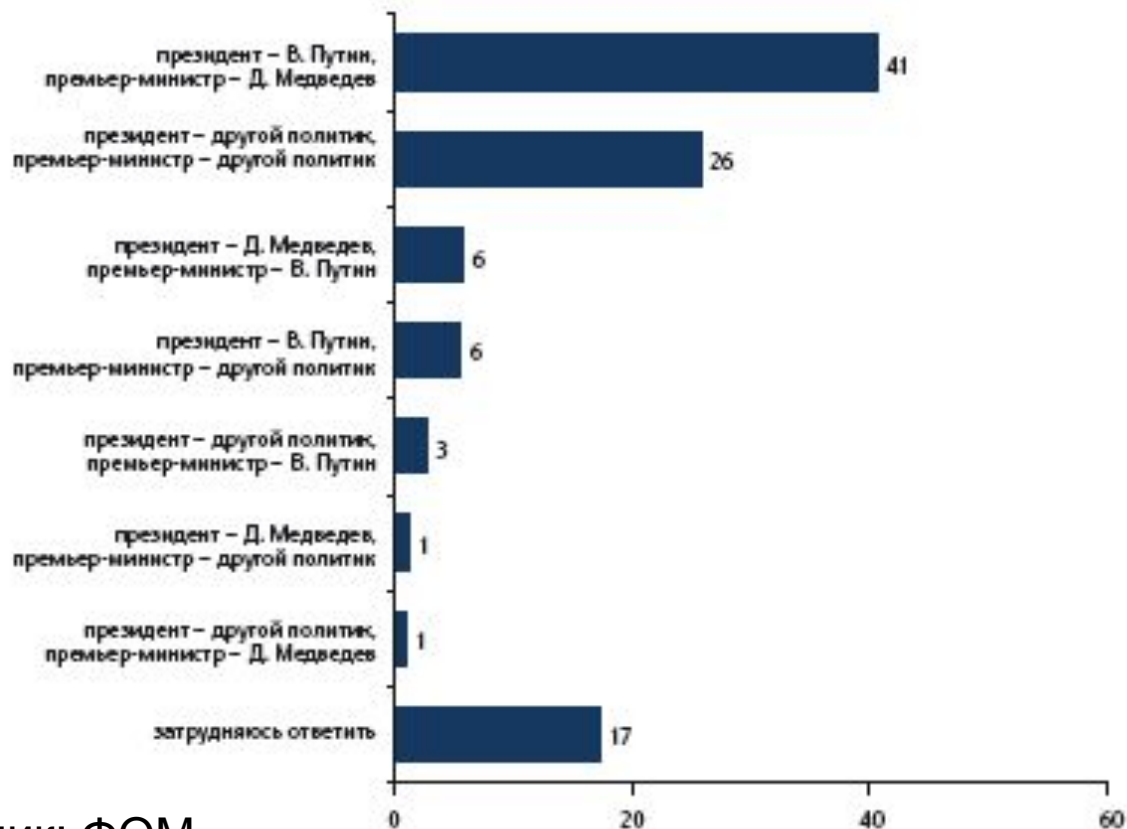


# Быстрый рост спроса на третьих лиц

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

Пожалуйста, скажите: какой из вариантов распределения высших должностей в государстве, на Ваш взгляд, был бы наилучшим? (Карточка, один ответ.)

данные в % от всех опрошенных



Источник: ФОМ.



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Поляризация электората и рост протестности

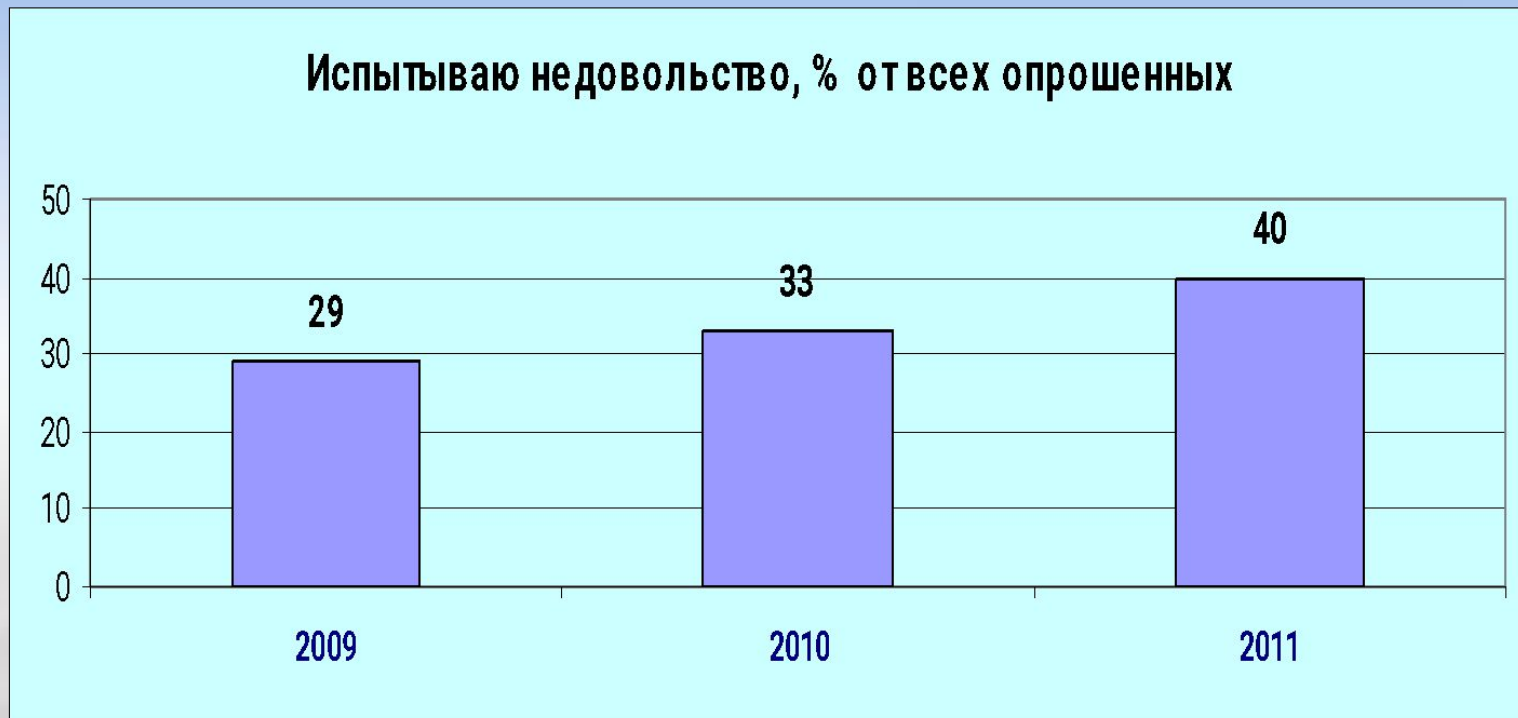
- **Формирование двух массовых полюсов электората, образующих правую и левую оппозиции отчасти маскируется тем обстоятельством, что оба полюса объединены общей идеей недоверия к существующей политической власти и демонстрируют растущую готовность голосовать за левые оппозиционные партии.**
- **В перспективе такое положение не может быть устойчивым.**
- **Со временем следует ожидать партийного и политического размежевания этих полюсов в соответствии с их специфическими социально-экономическими интересами.**
- **Но пока процесс консолидации наиболее мотивированного оппозиционного электората на почве противостояния власти приводит к иным последствиям**



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Протестные настроения

**Вы лично испытываете или не испытываете недовольство, готовность участвовать в акциях протеста?**





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Признаки концентрации протестных настроений на социальных полюсах

Доля респондентов, считающих, что недовольство политикой российских властей в обществе усиливается (% к численности соответствующей социальной группы, данные 2010 года)

	Россия без Москвы			Москва		
	Всего	Низкий статус	Высокий статус	Всего	Низкий статус	Высокий статус
Мужчины – всего	36	37	32	46	40	55
18 – 34 лет	32	33	31	45	34	58
35 – 55 лет	39	41	34	44	39	50
55+	38	38	33	50	47	56
Женщины – всего	38	39	33	47	49	42
18 – 34 лет	37	37	35	49	54	41
35 – 55 лет	41	41	35	55	56	52
55+	36	37	24	38	40	12

Источник: расчеты авторов по первичным социологическим данным



# Роль пассивного большинства в ускорении изменений

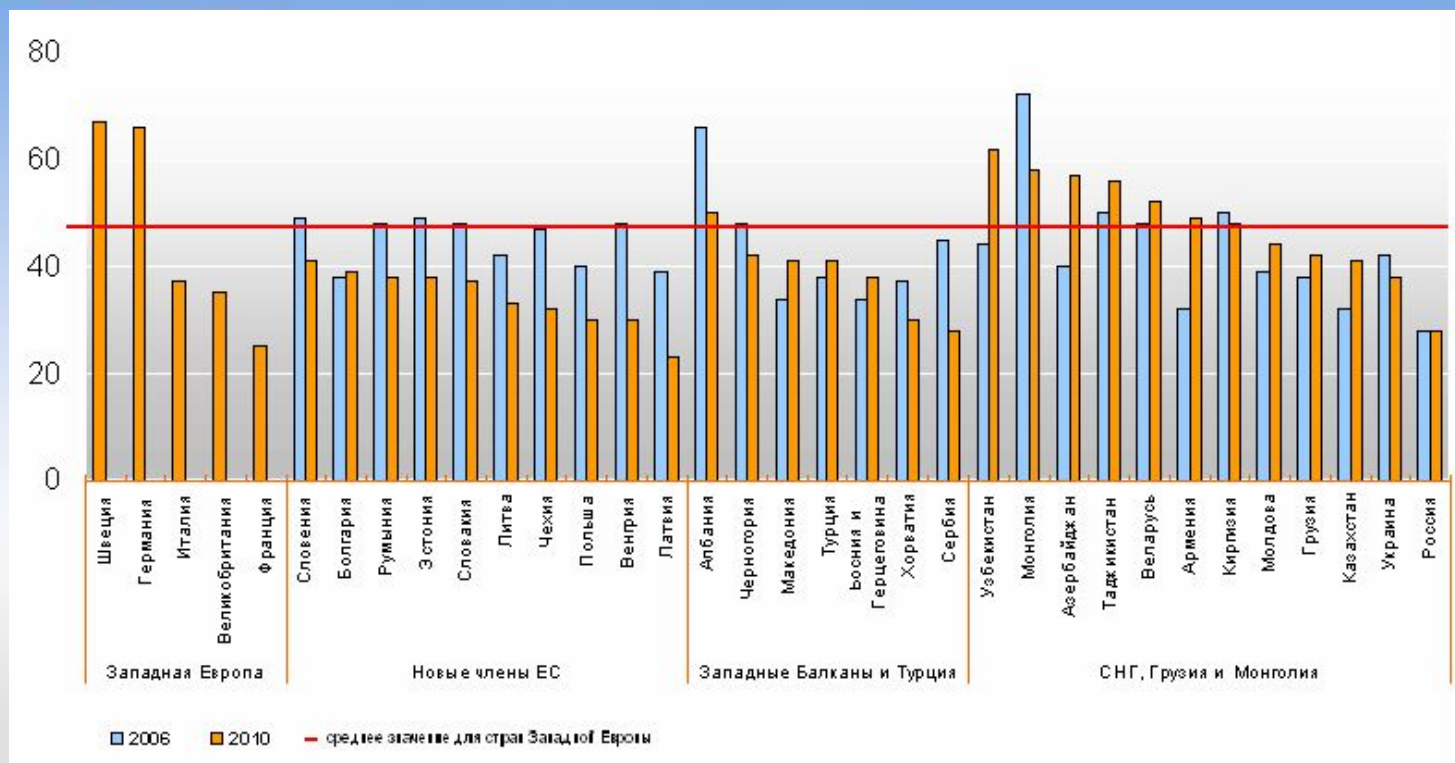
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- К концу 2011 года, во многом в силу неспособности властей к действиям на опережение, сложилась критическая масса оппонентов власти на базе двух социальных полюсов и начался активный переход на их сторону пассивного большинства населения.
- Тем самым, возникли условия для ускорения роста внесистемной оппозиции и ее консолидации.
- Повышенный внесистемный протестный потенциал полюса модернистов будет асимметрично усиливаться электоральным весом и системным партийным представительство более многочисленного традиционалистского полюса.
- Выборы, ошибки в экономической политике и ряд других событий могут служить катализаторами для радикализации оппонентов власти, что повышает риск перехода кризиса в фазу открытой политической конфронтации.



# Роль экономических факторов в усилении напряженности: «За рынок»

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК



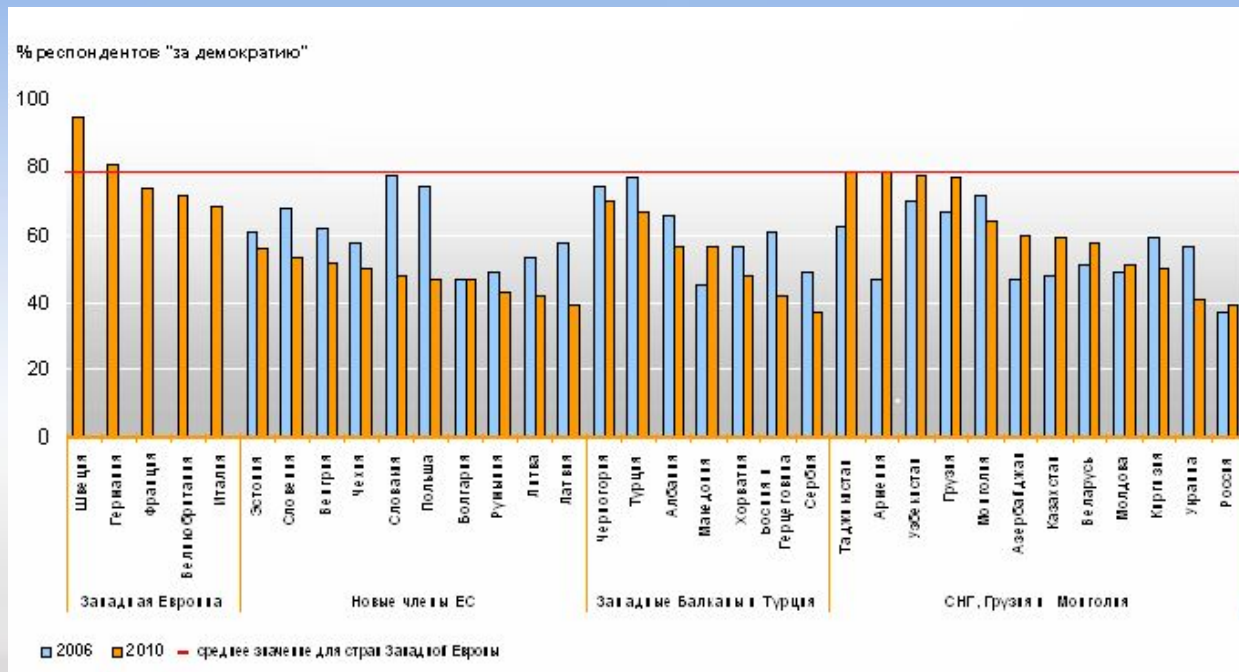
Источник: ЕБРР





# Роль экономических факторов в усилении напряженности: «За демократию»

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК



Источник: ЕБРР

# Оценка справедливости систем



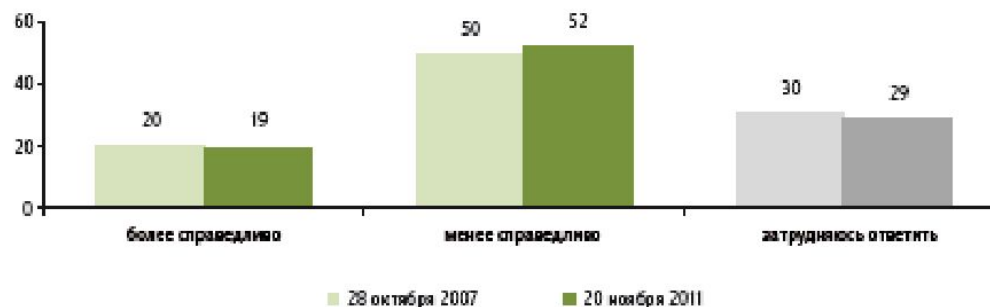
Какое общество, по Вашему мнению, сегодня устроено более справедливо – российское или западное?

данные в % от всех опрошенных



Как Вы считаете, современное российское общество устроено более справедливо или менее справедливо, чем было устроено советское общество в 70-е – 80-е годы?

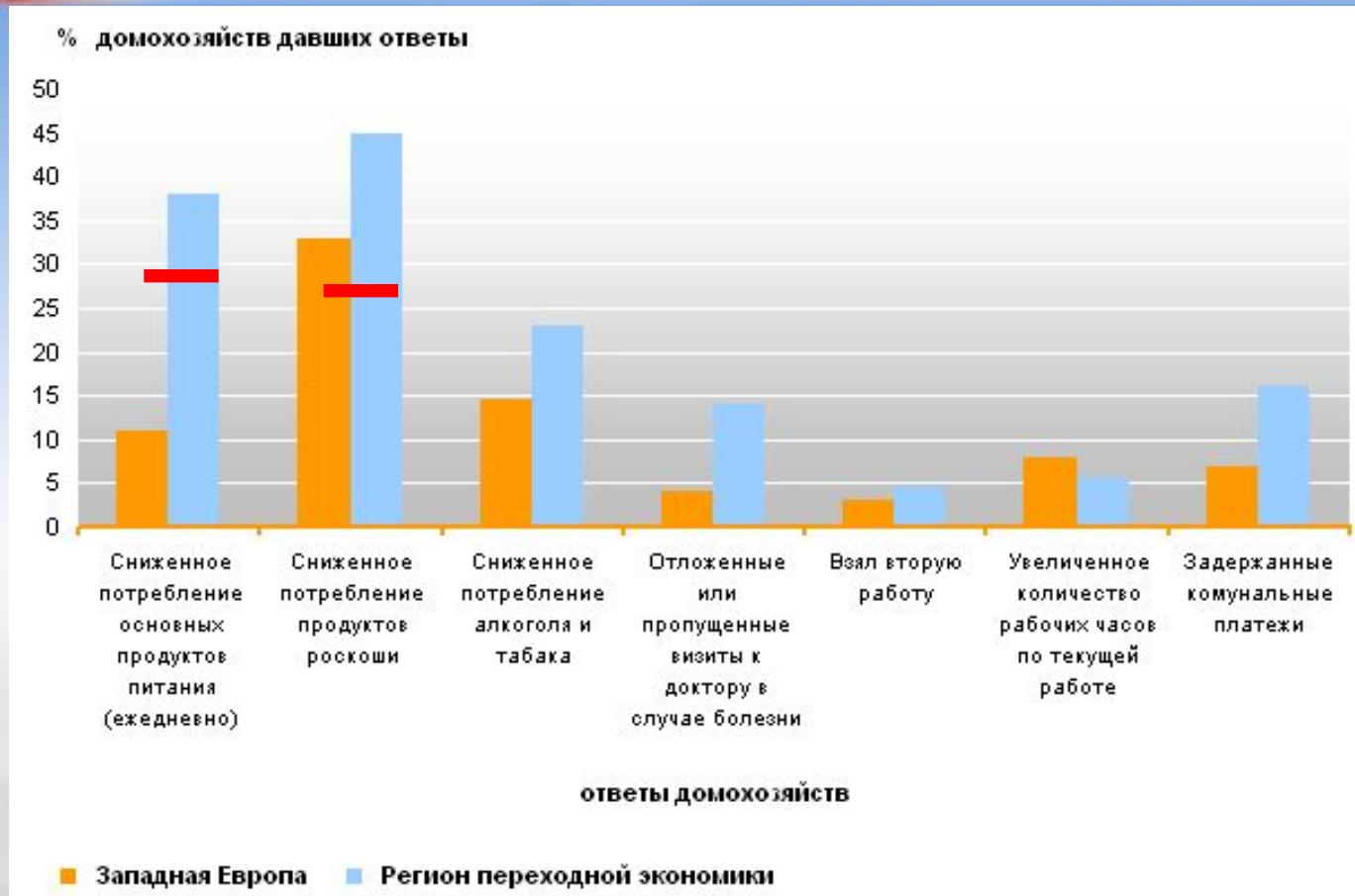
данные в % от всех опрошенных





# Частота отказов от потребления основных Продуктов питания и предметов роскоши

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК



Источник: ЕБРР



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Стадии дальнейшей политической эволюции

- В краткосрочной перспективе (2012-2013 годы) растет вероятность повышения темпа политических изменений в логике самоускоряющегося политического кризиса.
- В среднесрочной перспективе, по меньшей мере до середины текущего десятилетия, можно ожидать снижения устойчивости и падения эффективности политической системы при ограниченных возможностях для проведения ответственной социально-экономической политики. По мере развития политической конкуренции будет происходить размежевание политических партий по социальным полюсам. При этом усиливается риск возникновения патовых ситуаций, когда повышенное электоральное влияние ядра традиционалистов будет блокироваться внесистемным протестным потенциалом ядра модернистов, находящегося в численном меньшинстве.
- В долгосрочной перспективе, к концу текущего десятилетия, могут сложиться предпосылки для становления полноценной и дееспособной демократической системы, включая возможность проведения уже в 2018 году открытых и конкурентных выборов президента.



# Часть 1. Текущие политические изменения

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

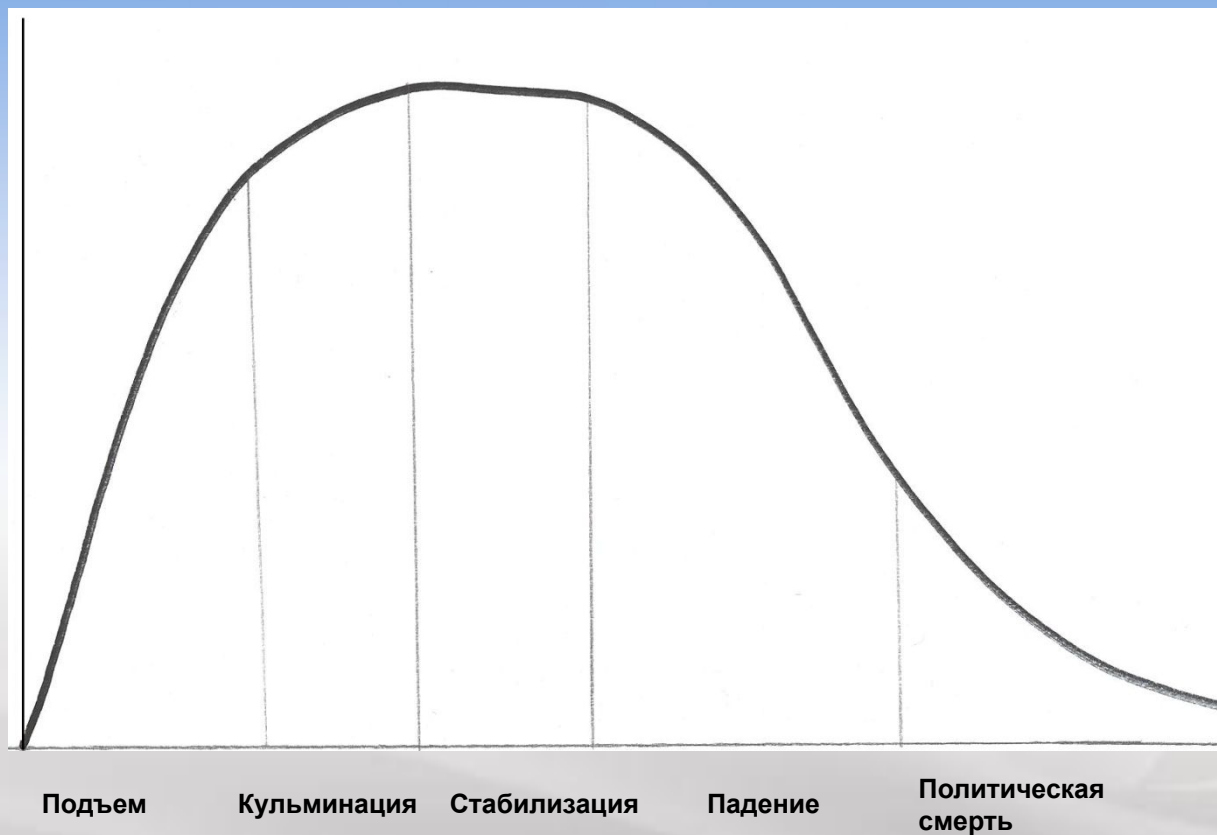
1. Старение персональных брендов
2. Проблема обновления коммуникативного ресурса
3. Последствия рокировки тандема
4. Снижение эффективности механизмов партийного
5. Представительство социальных полюсов и протестные настроения



ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

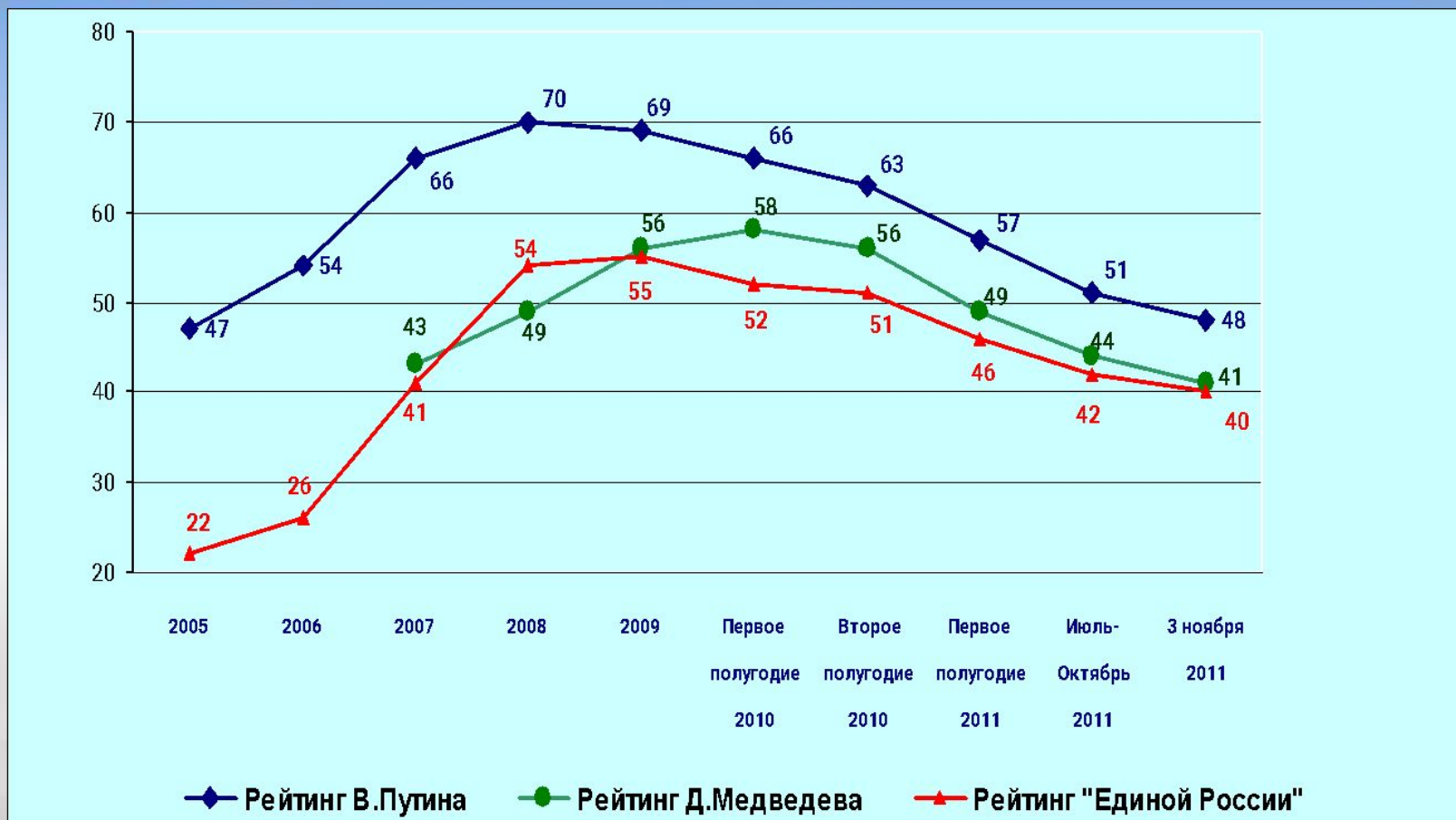
# Жизненный цикл политического продукта





# Рейтинги доверия В.Путина, Д. Медведева, партии «Единая Россия»

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК



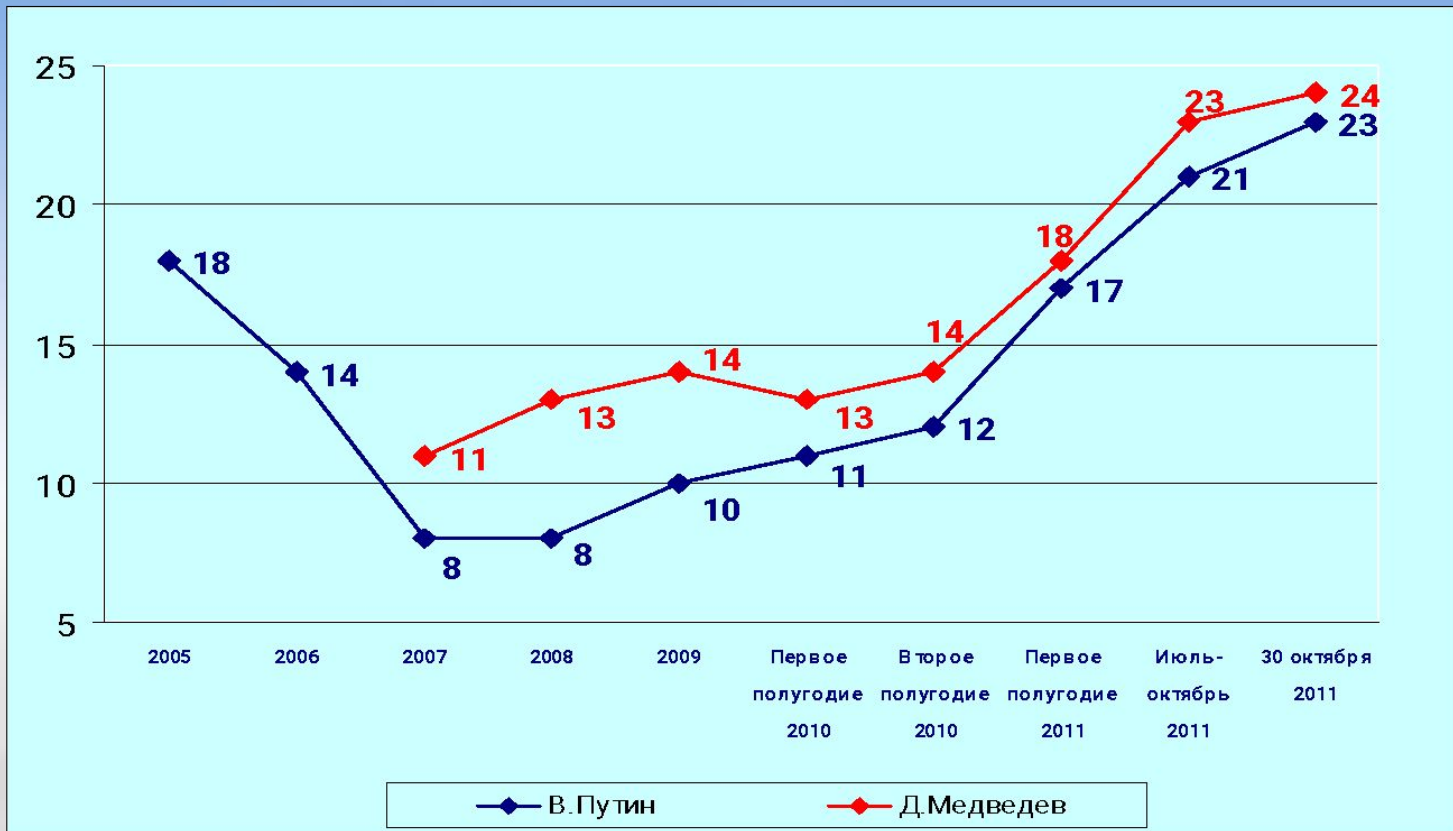
Источник: данные ФОМ





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

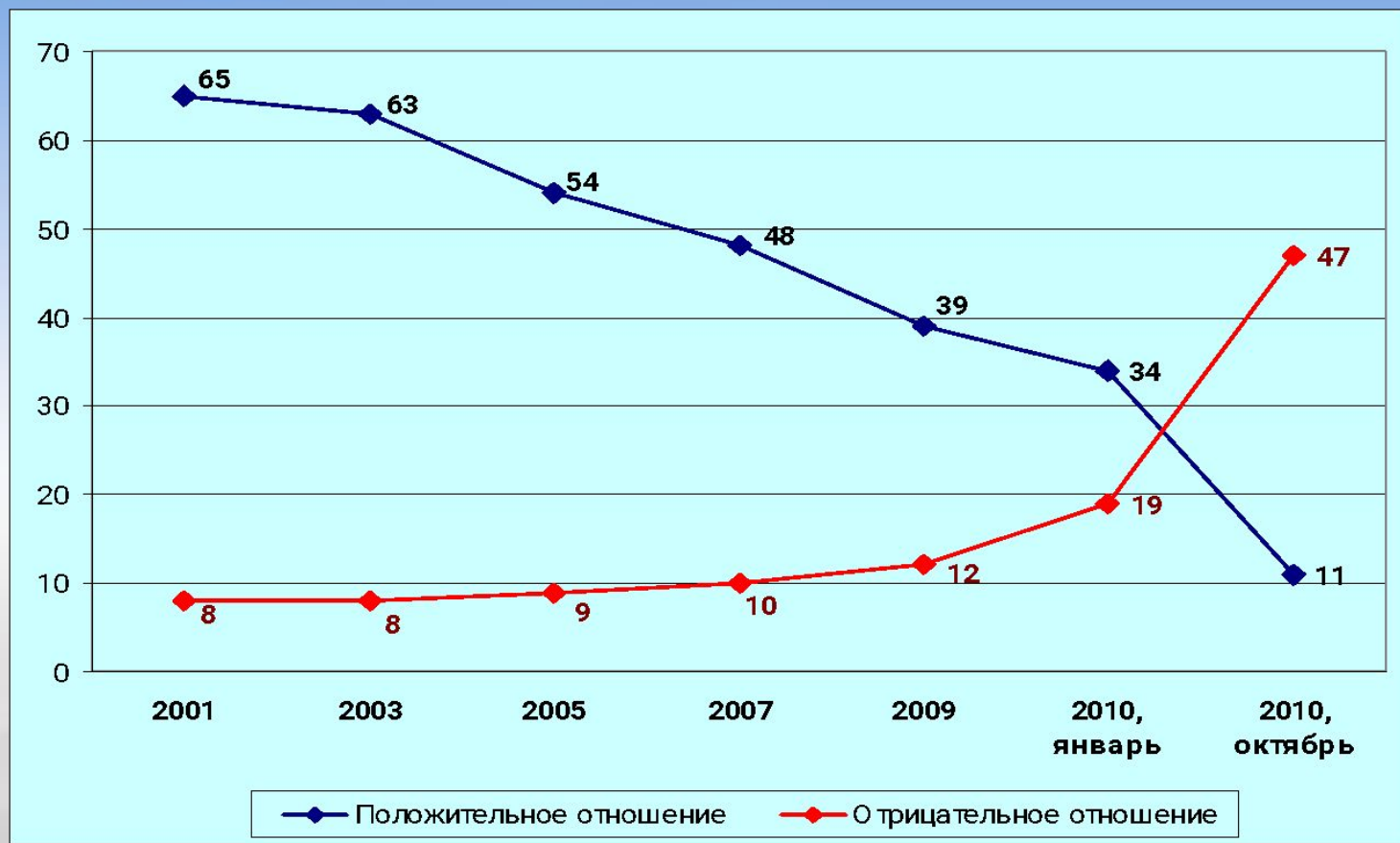
# Рейтинги недоверия В. Путина, Д.Медведева





# Отношение москвичей к мэру Москвы Ю.Лужкову (по данным Левада-центра)

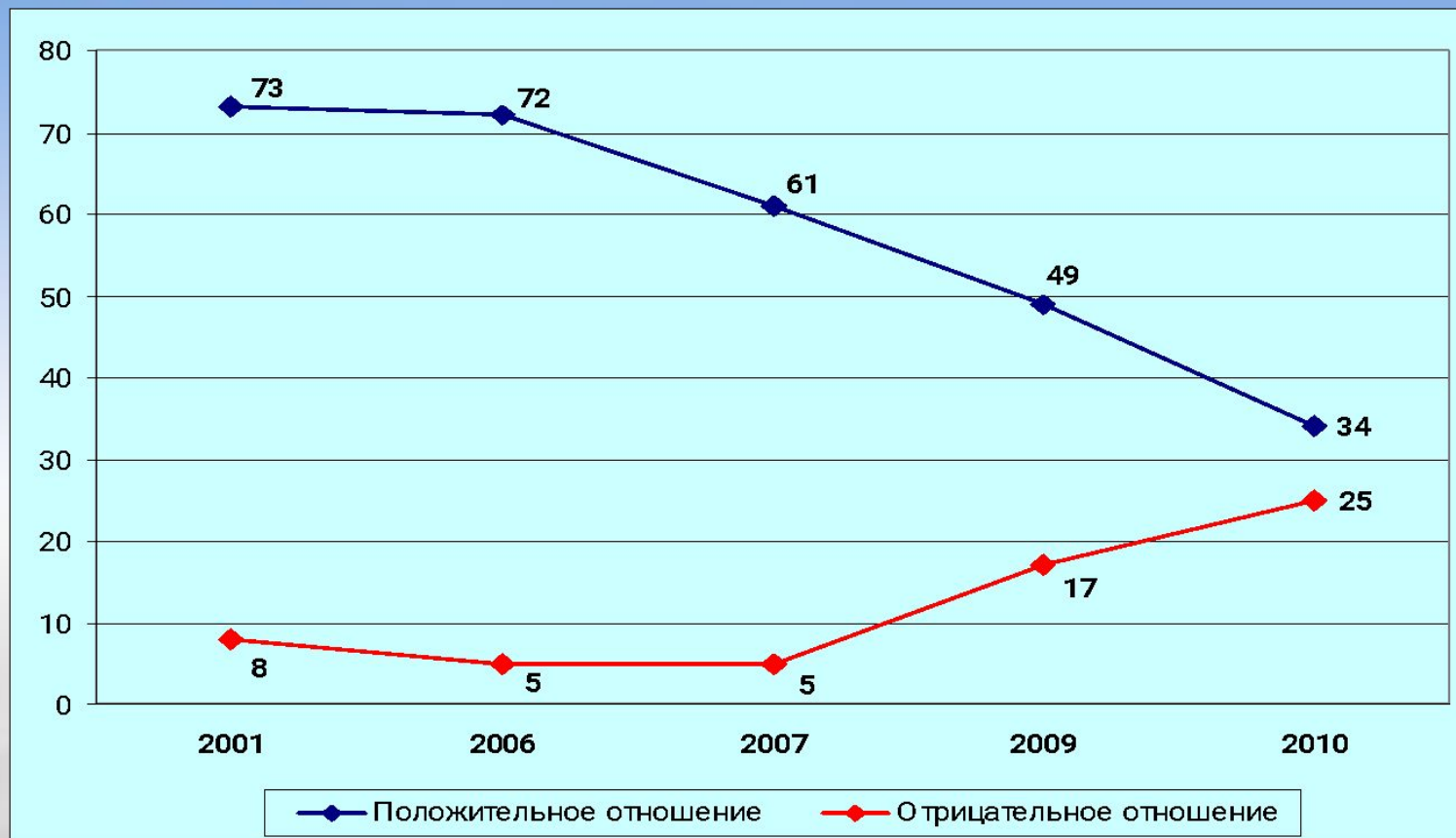
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК





# Отношение москвичей к мэру Москвы Ю.Лужкову (по данным ФОМ)

CENTER  
FOR STRATEGIC  
RESEARCH

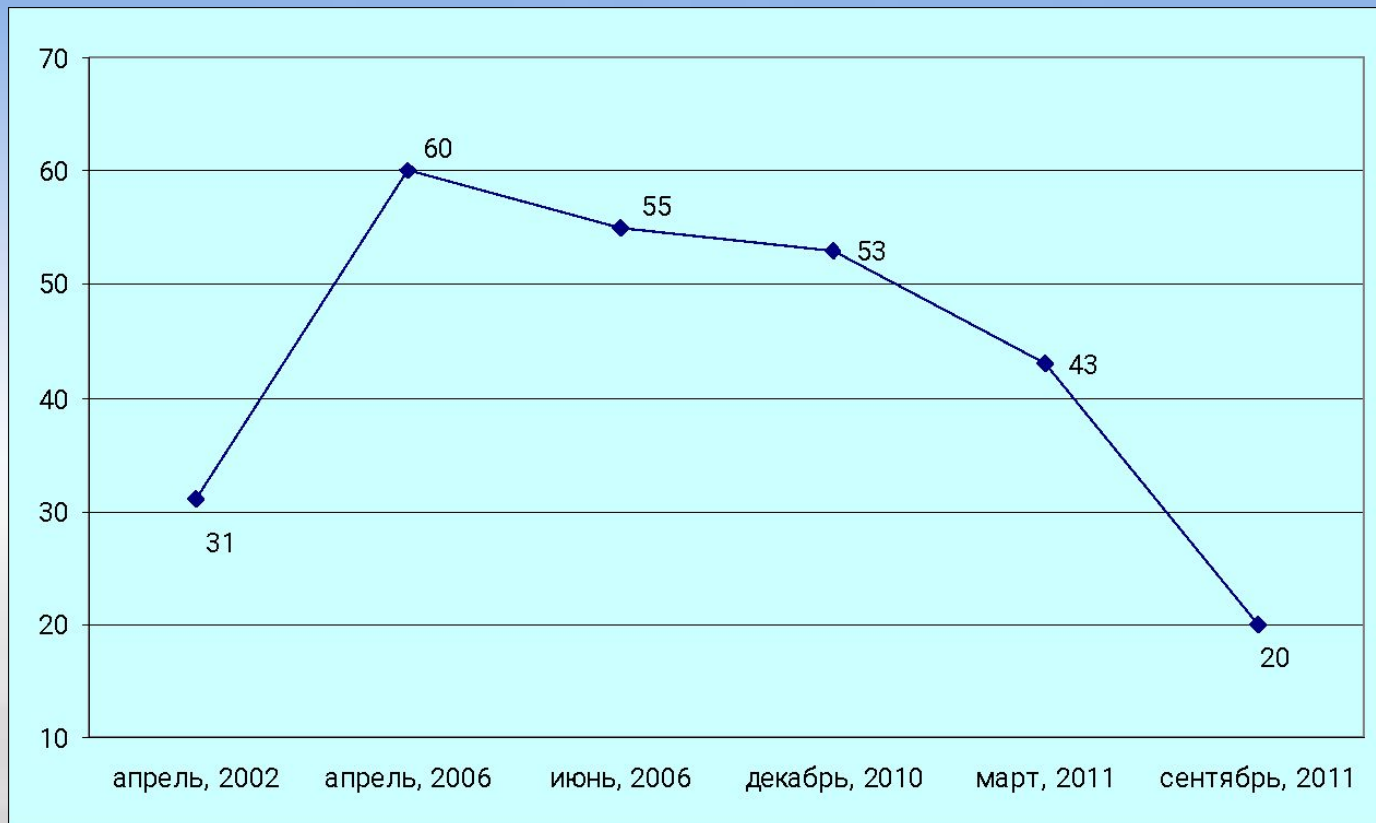


Источник: данные ФОМ



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Динамика электорального рейтинга А.Лукашенко





# Исчерпание коммуникативного ресурса

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- Проблема старения сложившегося формата политических коммуникаций неоднократно возникала в советское и постсоветское время
- Последний такой цикл привел к власти Владимира Путина, который смог успешно обновить риторический ряд лидера, а также способствовал первоначальному успеху риторики партии власти.
- Но привыкание к этой риторике уже наступило и она не вызывает эмоционального отклика.
- Сейчас на верхних этажах власти практически не осталось успешных коммуникаторов.



ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Перспективы обновления коммуникативного ресурса

- Обновление риторических стилей затруднено без обновления персоналий
- эффективный отбор и быстрое выдвижение на вершину наиболее успешных коммуникаторов затруднен – система их отсекает
- формирование биполярной социальной структуры препятствует использованию однородных риторических стилей
- Оппозиция, апеллирует к разным полюсам
- В оппозиции шире возможности конкуренции потенциальных лидеров и быстрого отбора актуальных риторических стилей



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Последствия рокировки тандема

- Тандем был непреднамеренно удачной находкой
- Он предвосхитил социальную поляризацию
- Каждый из членов тандема мог апеллировать к одному из социальных полюсов
- Рокировка тандема обнажила политическую несамостоятельность Медведева и лишила его качеств консолидирующего лидера общероссийского масштаба
- Вследствие рокировки модель тандема утратила ключевое преимущество в биполярном обществе





ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Кризис системы партийного контроля

- Действующая система партийного контроля создавалась для монополярного общества первой половины 2000-х годов
- Она столкнулась с трудно разрешимыми проблемами биполярности социума и быстро теряет эффективность
- Последние действия контрпродуктивны (например неудачная попытка создания партии на правом фланге, нереалистичные целевые показатели для ЕР на выборах)
- Происходит снижение толерантности к политическому риску
- Стратегическая цена кризиса партийного контроля – нелегитимность парламентских выборов и отсутствие политического представительства среднего класса



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Итоги текущих изменений

- Существующая политическая система рассчитана на однополярную общественную структуру
- Система власти ослаблена и утратила потенциал к саморазвитию
- При этом она сталкивается с принципиально новой для России биполярной общественной средой, адаптироваться к которой она не успевает
- Дальнейшее нарастание напряженности в обществе скорее всего приведет к слому сложившейся системы
- Однако дальнейшее нарастание общественного недовольства - весьма вероятный, но не единственный возможный сценарий.



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Часть 2

# Изменение структуры общества

- К середине 1990-х под влиянием экономического кризиса произошло заметное ослабление среднего класса, который начал формироваться еще в позднюю советскую эпоху.
- Российское общество приобрело монополярную структуру, в которой единственным по настоящему массовым и социально однородным был слой малообеспеченного населения
- Для этого полюса были характерны традиционалистские ценности и перераспределительные экономические установки

# Политическое влияние монополярной структуры



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- **Монополярность российского общества способствовала кризису российского парламентаризма в 1990-е годы**
- **Все партии были вынуждены апеллировать к левопопулистскому ядру**
- **Эволюция несбалансированной парламентской модели 1990-х завершилась дефолтом 1998 г.**
- **Монополярная структура общества сделала возможной монополизацию политической системы в первой половине 2000-х годов.**



# Становление биполярной структуры

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

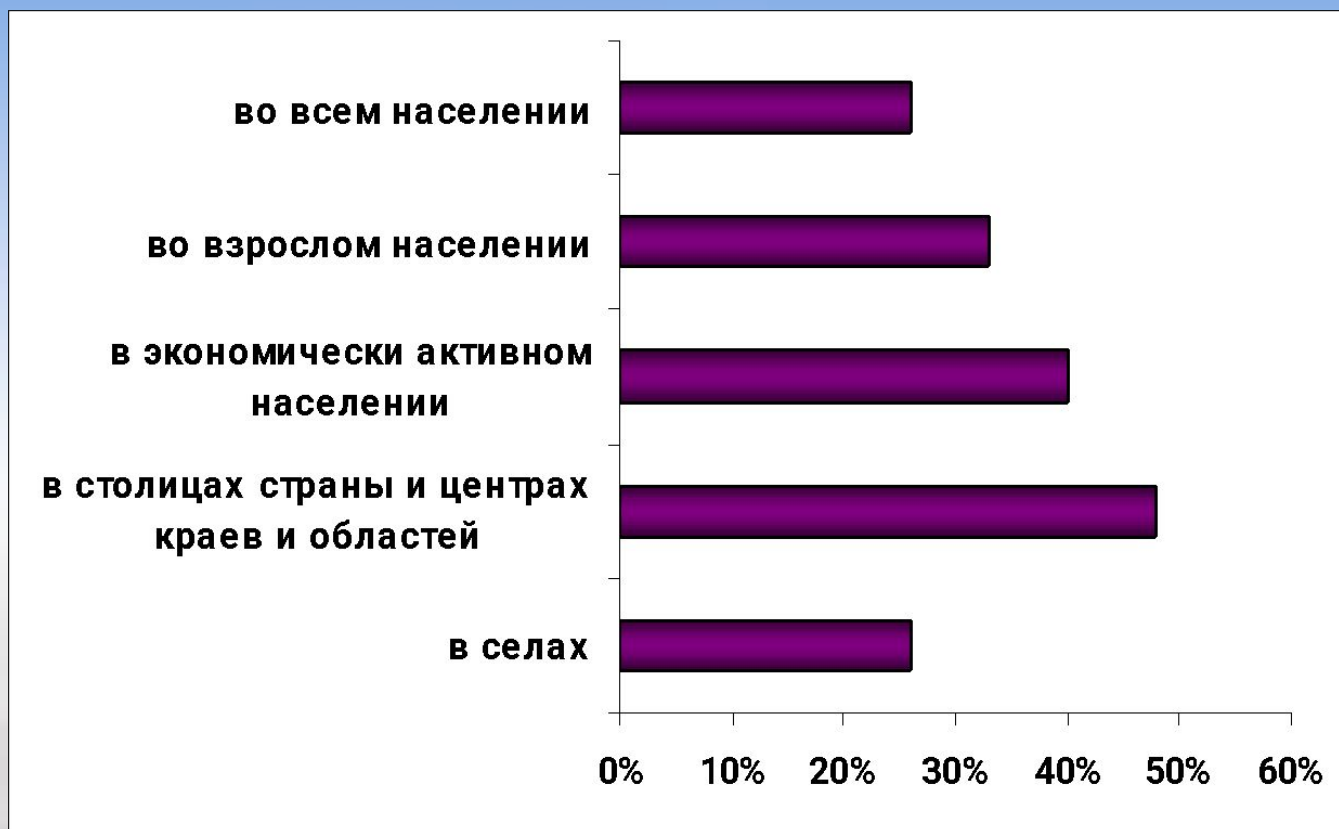
- К концу 2000-х годов благодаря быстрому росту экономики средний класс превратился в одну из наиболее массовых социальных групп.
- Его численность достигла не менее 25% от общей численности населения, около 1/3 взрослого населения и 40% работающего населения и почти половина работающего населения крупных городов
- Его отличает однородная модернизированная система ценностей и поведенческих норм



ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

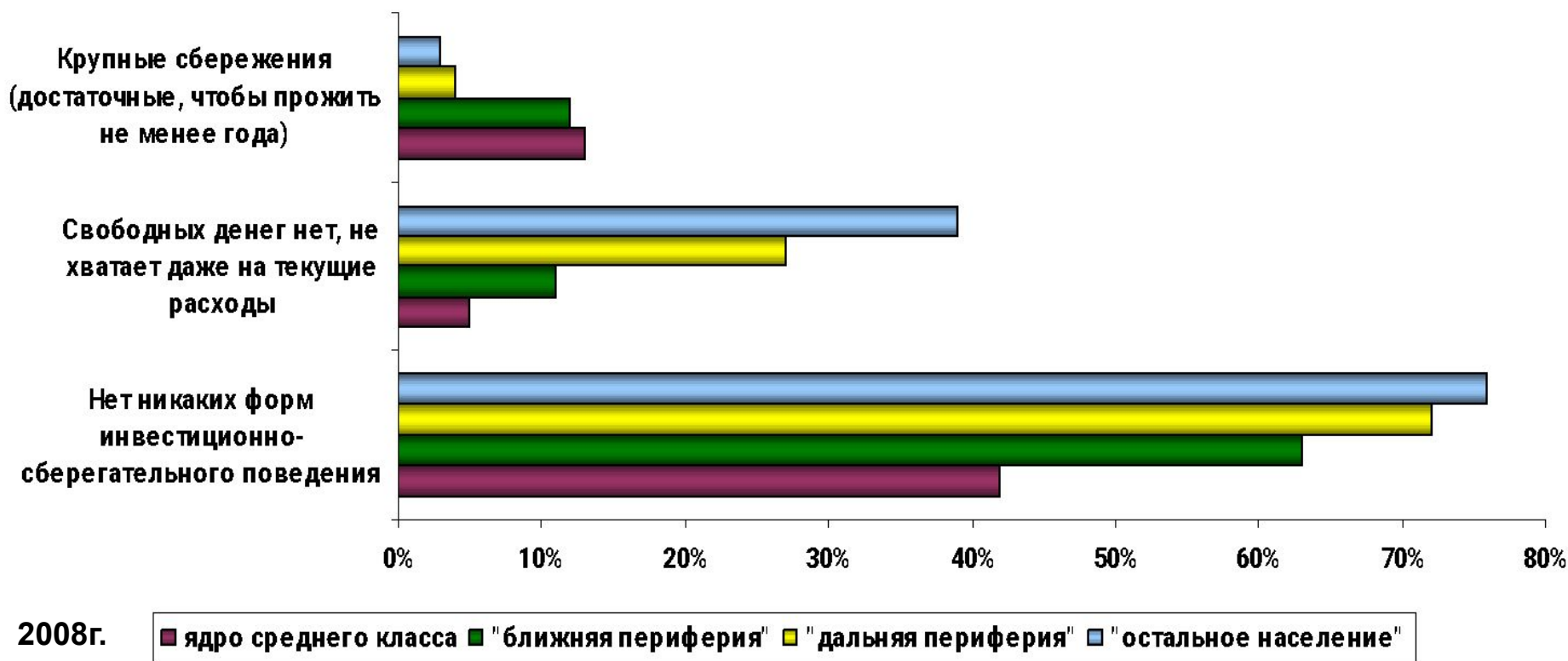
## Доля среднего класса



Источник: Тихонова Н.Е. Средний класс: теория и реальность—М. : АльфаМ, 2009.

# Типичный пример распределения промежуточных социальных групп:

## Характеристики финансового положения различных групп россиян







# Особенности биполярной структуры

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

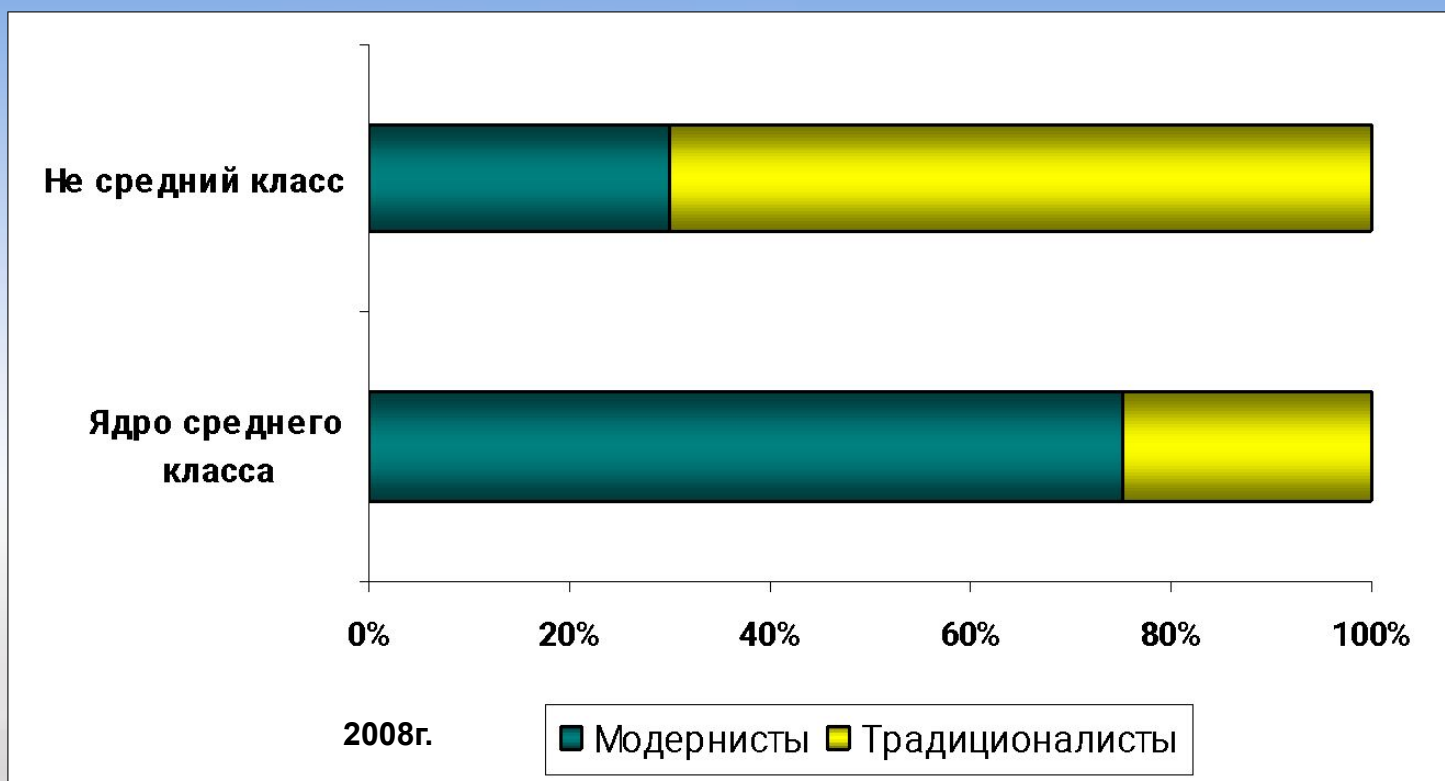
- Сложилась структура общества, в которой количественно доминируют два сравнительно однородных полюса
- Для двух полюсов характерны несовместимые системы ценностей и поведенческих норм – традиционалистская и модернизированная
- Суммарная численность двух полюсов составляет 55-60% населения
- Промежуточные социальные группы менее многочисленны, аморфны и тяготеют к одному из полюсов.



ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

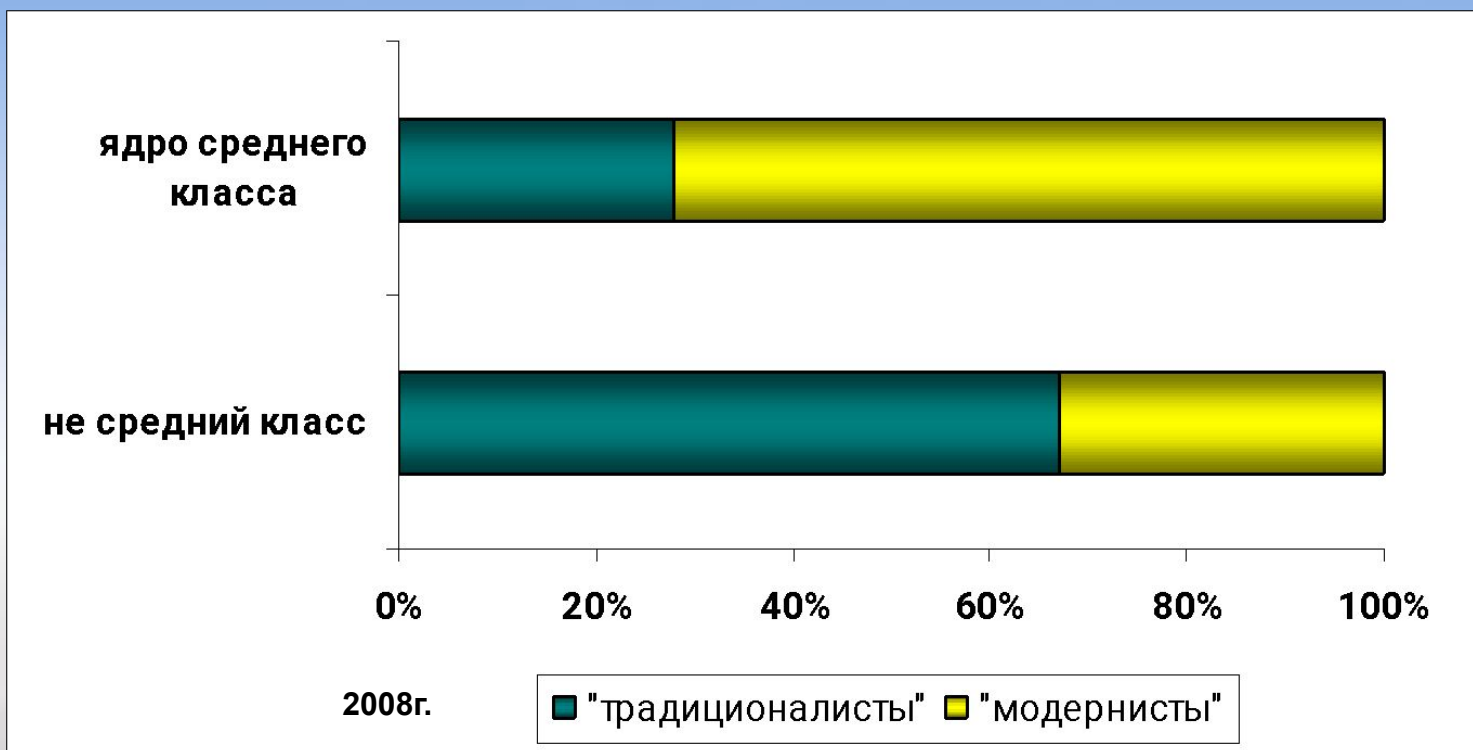
## Степень модернизированности сознания и поведения





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Степень модернизированности поведения





ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Состав «ядра модернистов»





ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Состав «ядра традиционалистов»

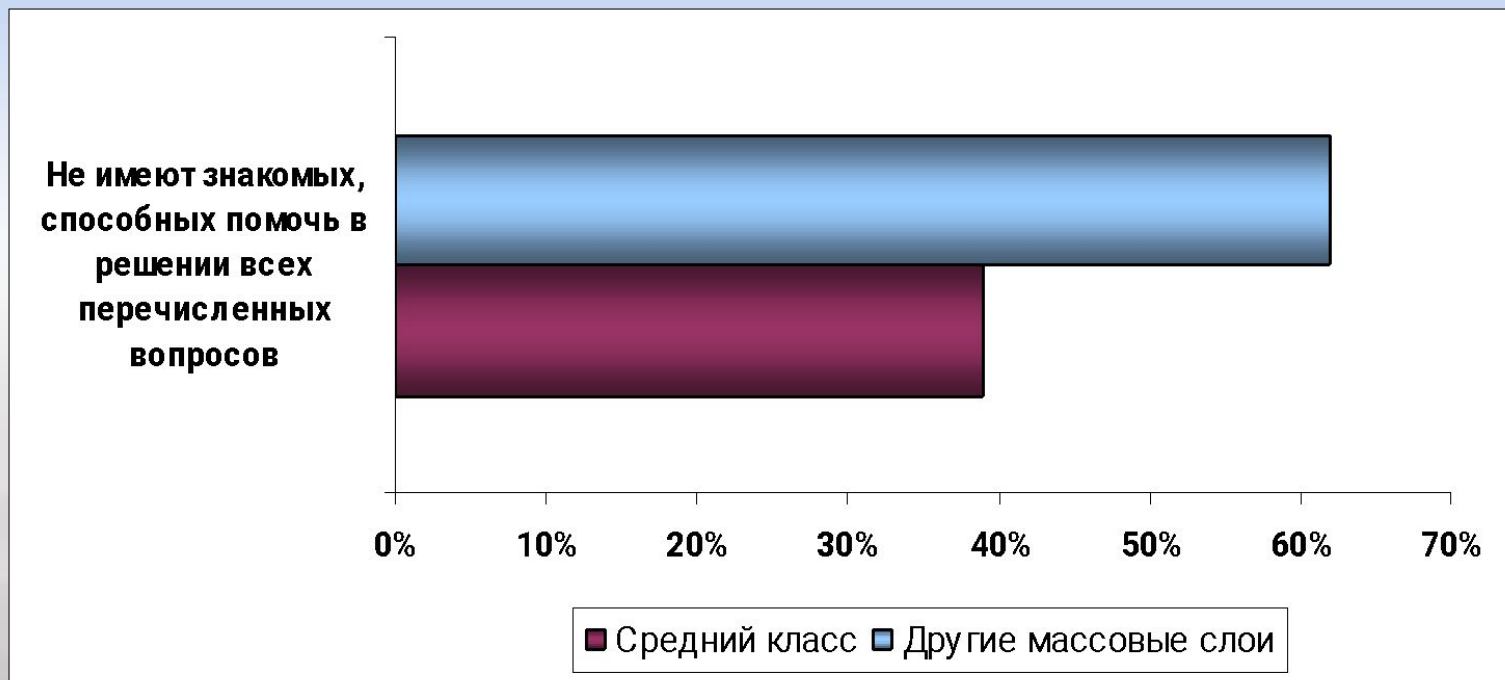




## Особенности социального капитала различных социальных групп, 2008г.

Имеют знакомых, способных помочь:

- в устройстве на хорошую работу
- в поступлении в хороший вуз
- в продвижении по карьерной лестнице
- в устройстве детей в хорошую школу
- в решении жилищной проблемы
- в обращении к хорошим врачам или устройстве в хорошую больницу





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Включенность в информационные технологии

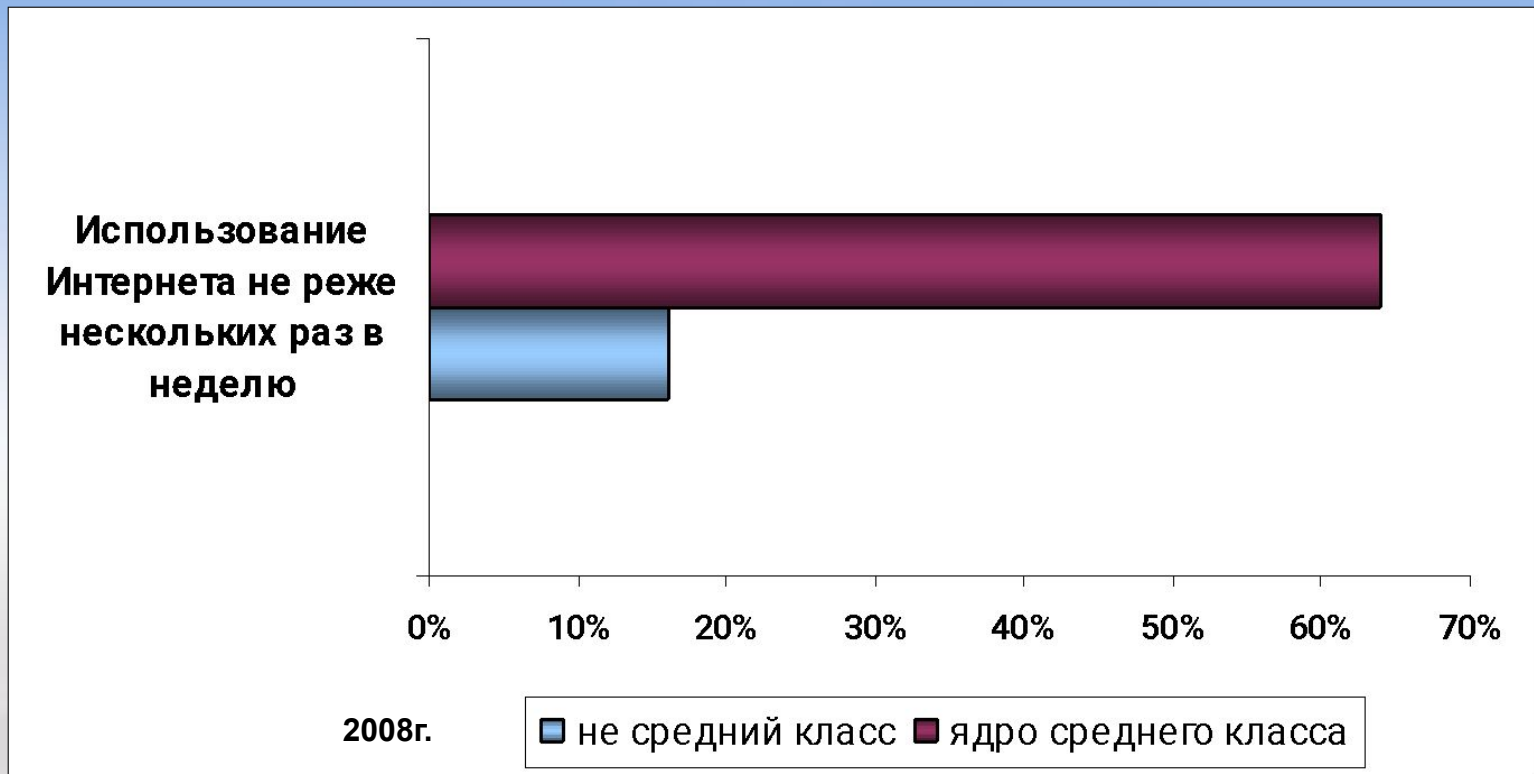






ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

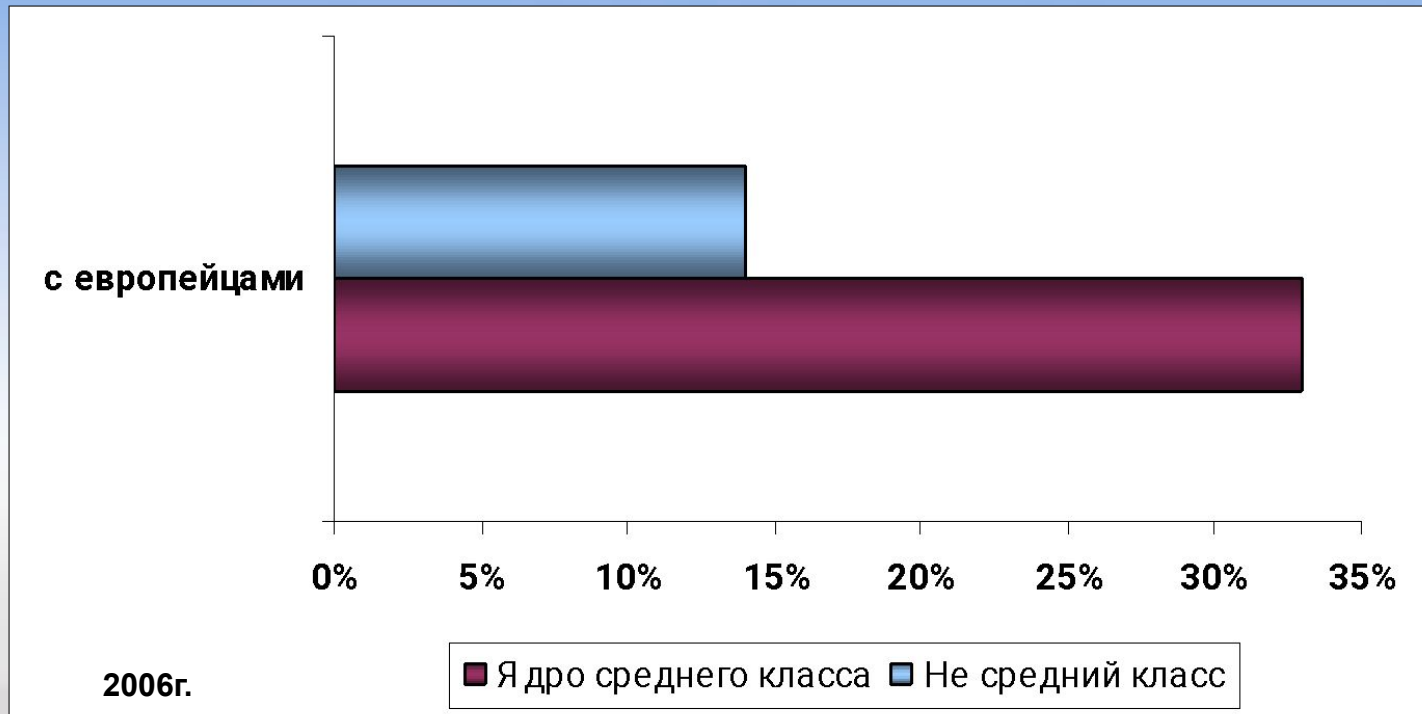




ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## С кем представители различных социальных слоев часто ощущают свою близость

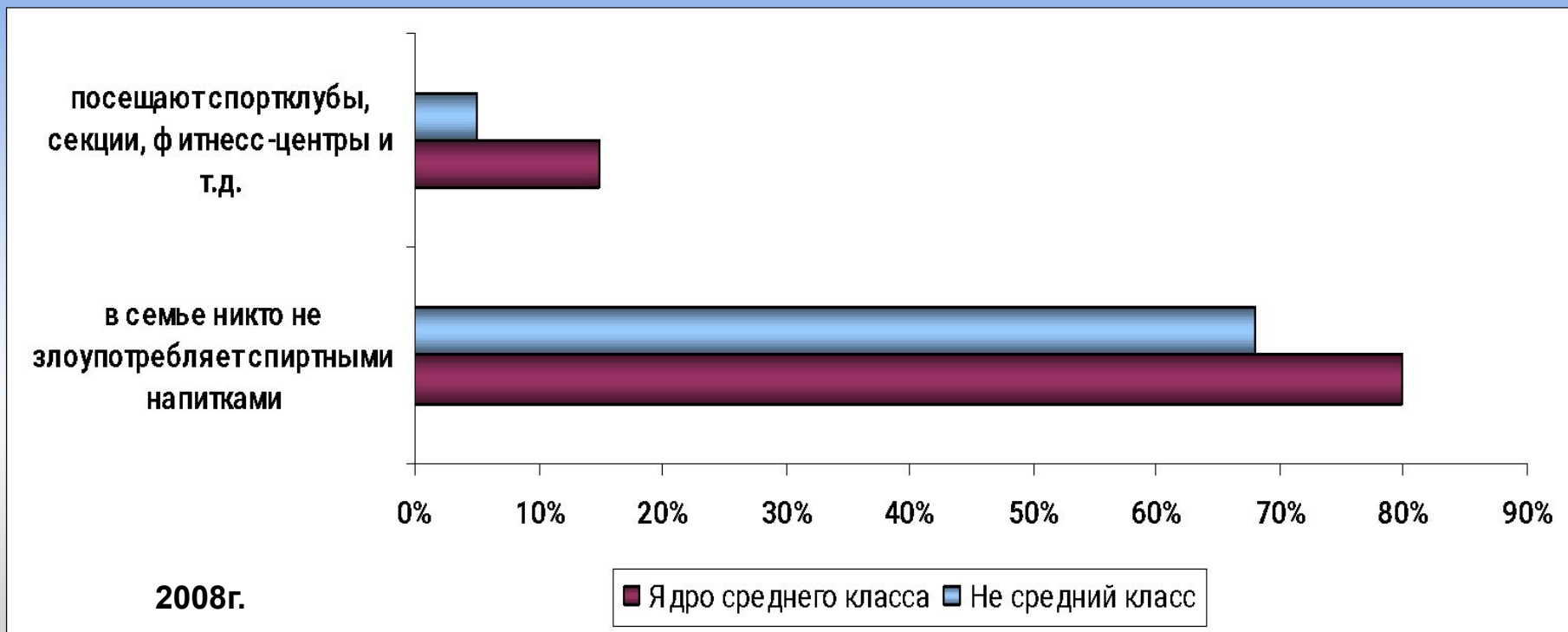




ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Здоровый образ жизни

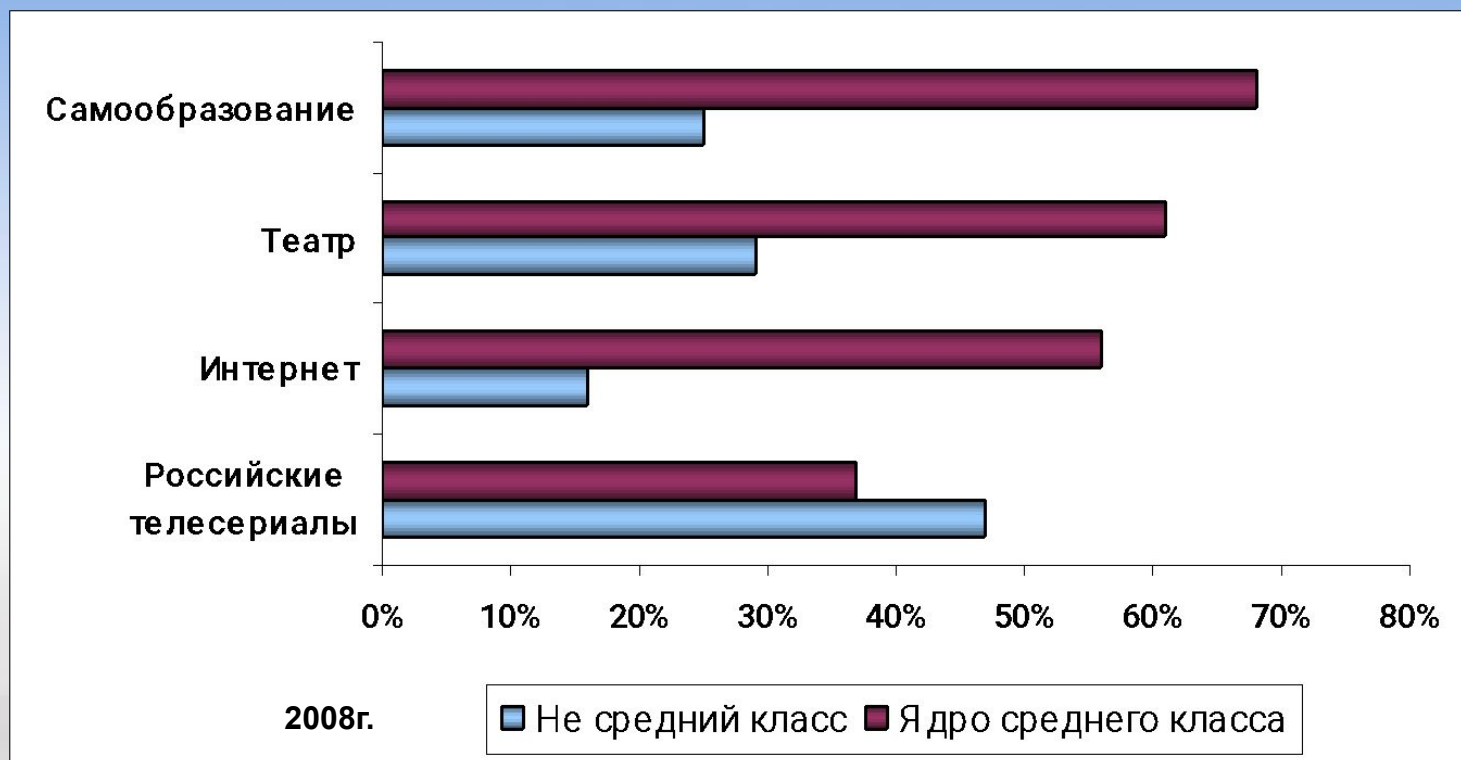


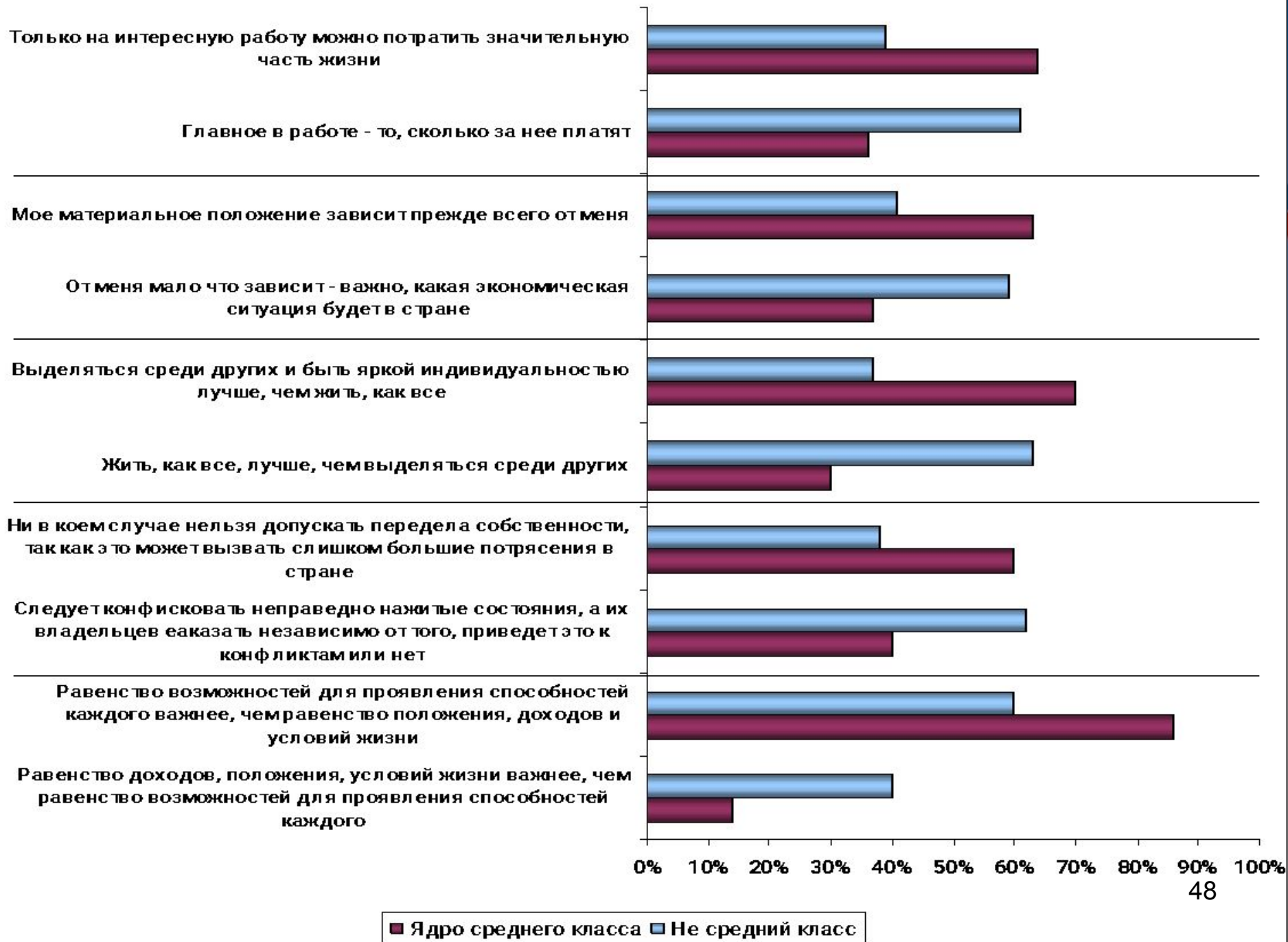


ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Предпочтения в духовной жизни







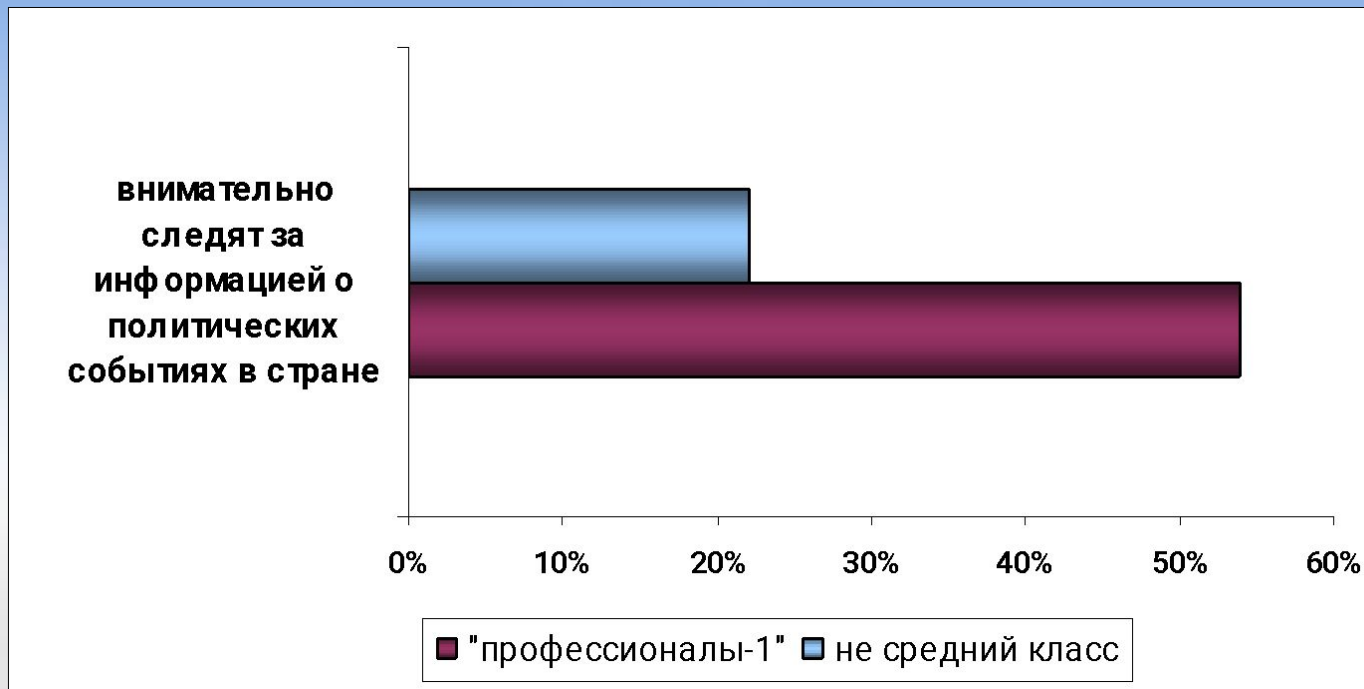
# Асимметричность политического влияния двух полюсов

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- Средний класс активно интересуется политикой и имеет высокую протестность
- Но он не преъявляет спроса на политическую деятельность, не представлен в партийном поле, а после рокировки тандема – и на уровне первых лиц
- Он в электорально менее влиятелен, чем противоположный полюс, но его потенциал внесистемного протестного влияния очень велик через социальный капитал, концентрацию в крупных городах, доминирование в СМИ и интернете
- Противоположный полюс обладает повышенным электоральным весом, представлен сильными партиями, но по внесистемному протестному влиянию уступает среднему классу



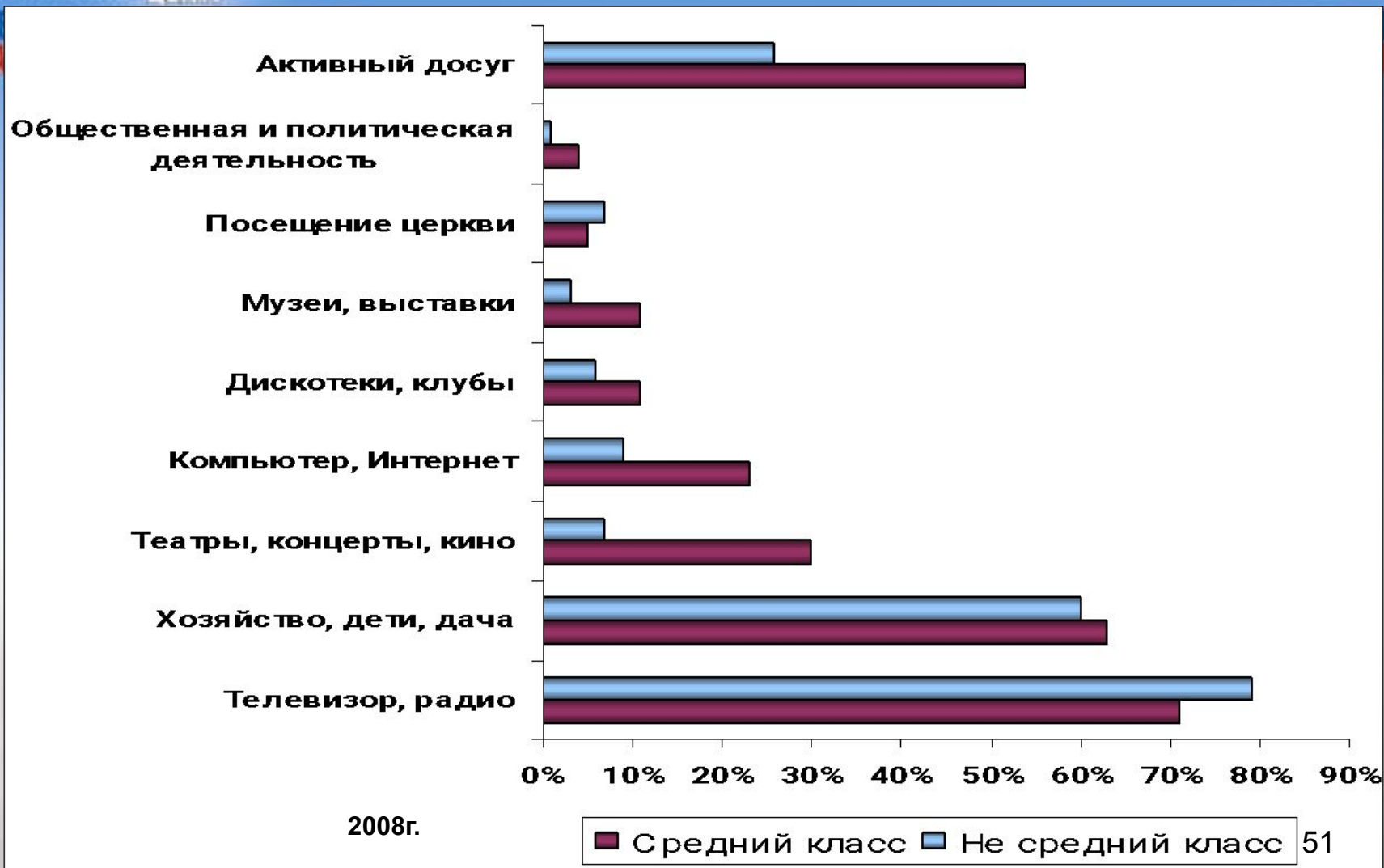
# Интерес к политике







## Виды занятий во время досуга





ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

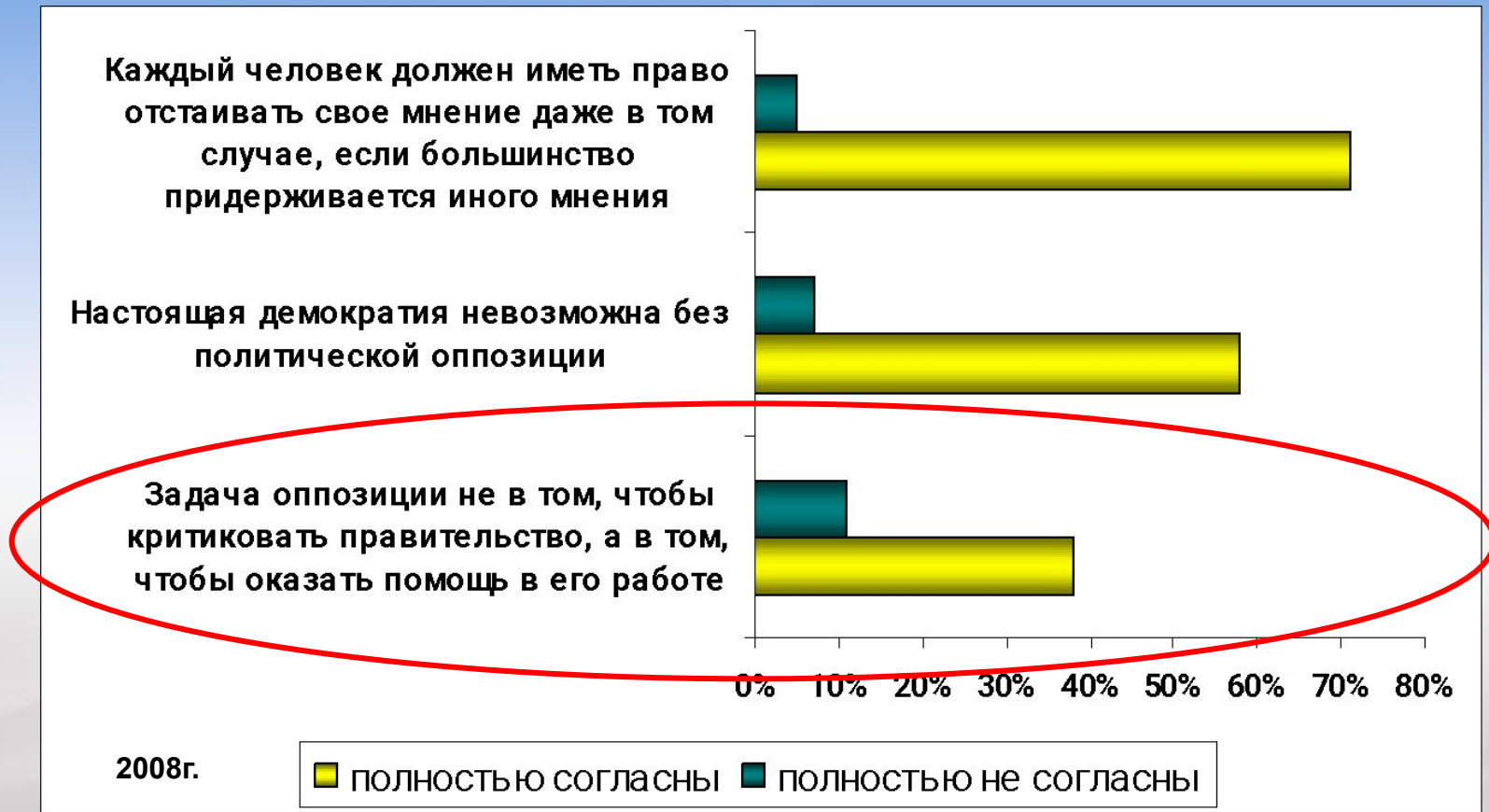
## Способы защиты своих интересов



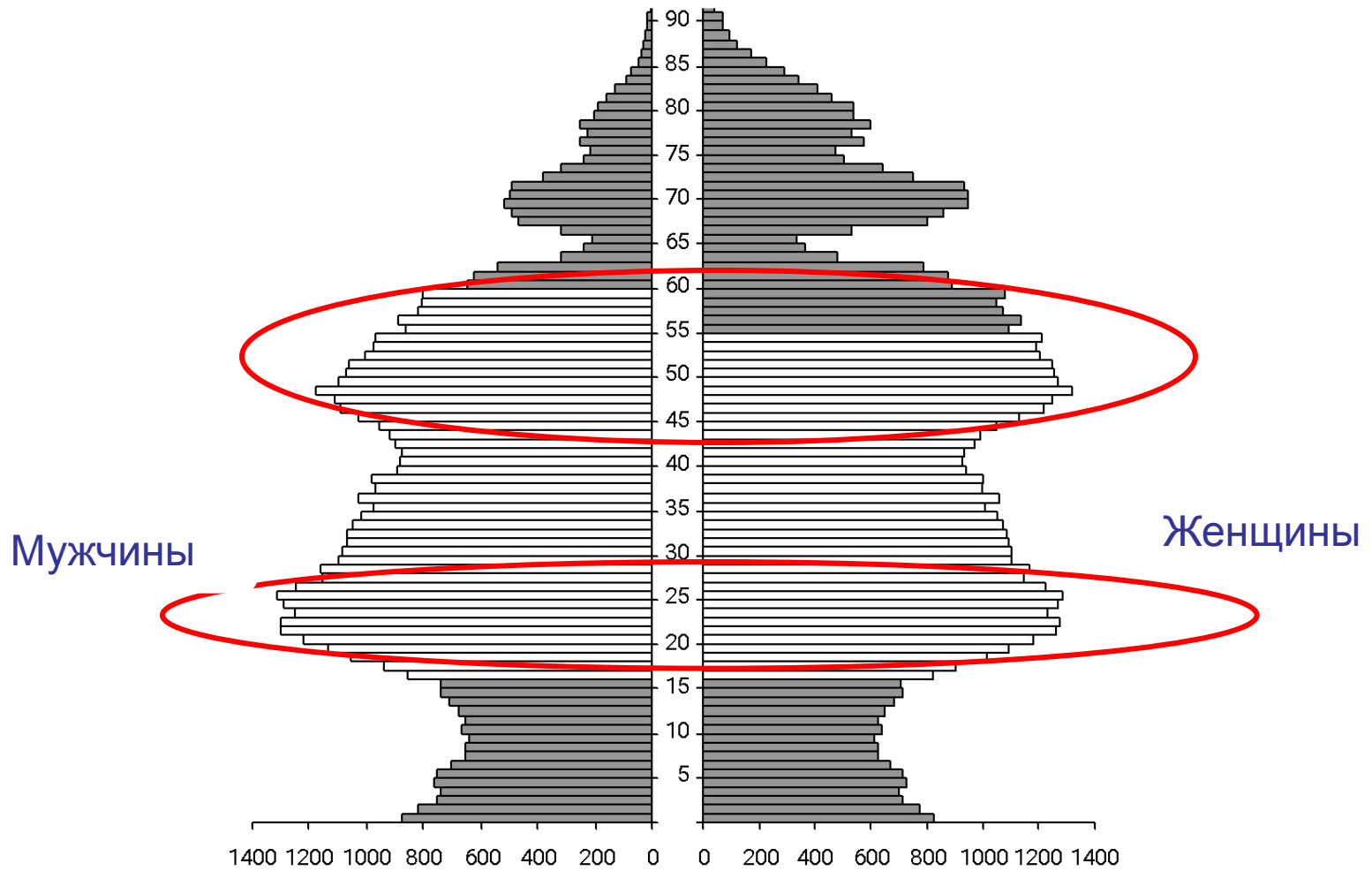


СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Отношение ядра среднего класса к различным аспектам устройства политической системы



## Демографическая пирамида на 1.01.2009





# Демографический прогноз

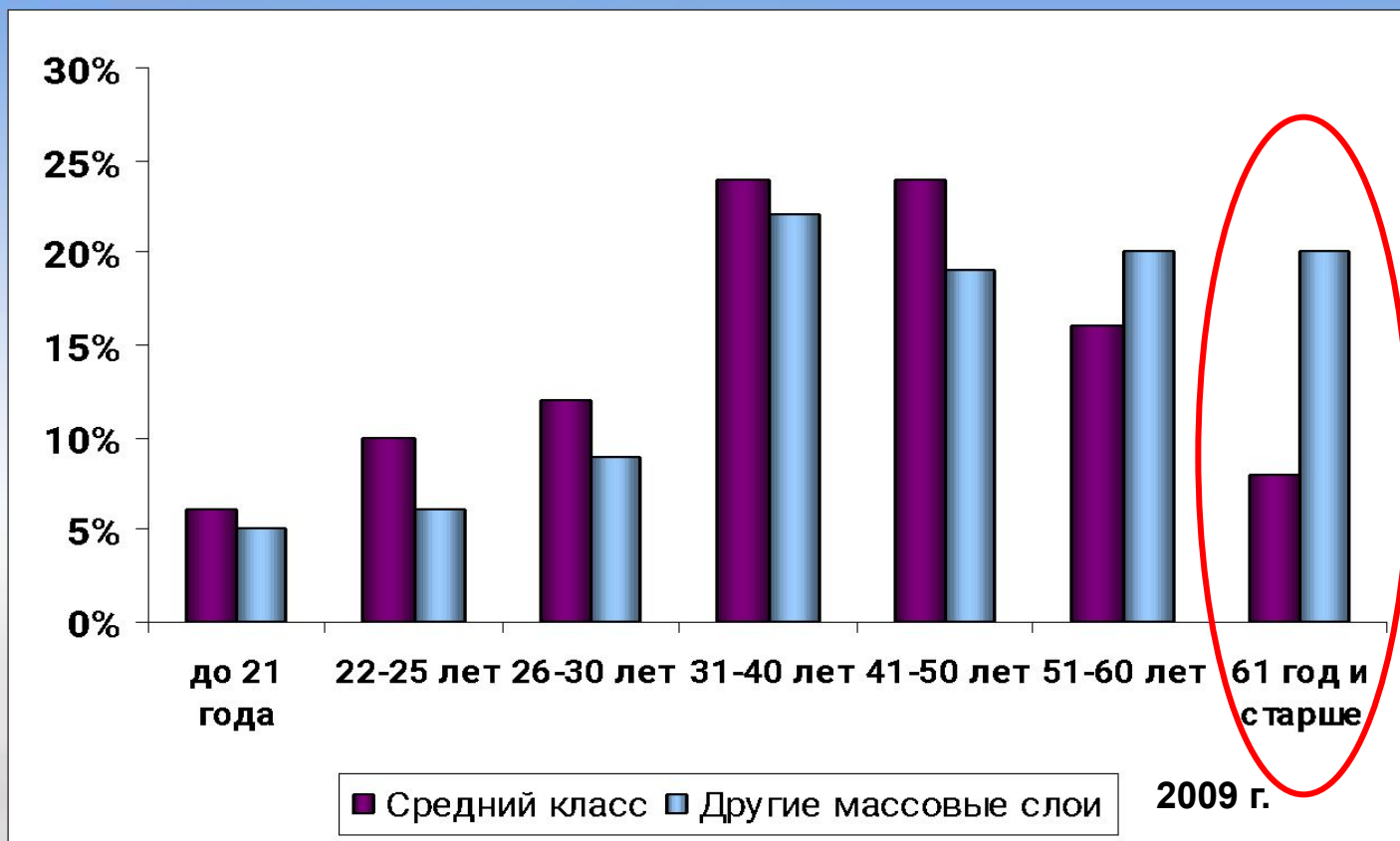
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

возраст по 10-летним группам (лет)		год				
от	до (включительно)	2009	2019	2029	2039	2049
0	9	14,3	16,5	14,0	13,3	13,8
10	19	16,0	14,6	17,0	14,6	13,9
20	29	24,4	16,2	15,0	17,4	15,2
30	39	20,5	24,2	16,4	15,4	17,8
40	49	21,1	19,8	23,5	16,3	15,5
50	59	20,8	19,1	18,4	22,0	15,5
60	69	11,3	17,3	16,2	16,0	19,2
70	79	9,6	7,8	12,7	11,9	12,0
80	89	3,5	4,2	3,6	6,3	5,8
90	99	0,3	0,6	0,7	0,7	1,2
	100 и выше	0,02	0,03	0,05	0,07	0,07
всего		141,8	140,3	137,6	133,9	130,0

# Возрастная структура среднего класса и других массовых слоев



ЦЕНТР  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Прогноз среднего класса на 2019 г.



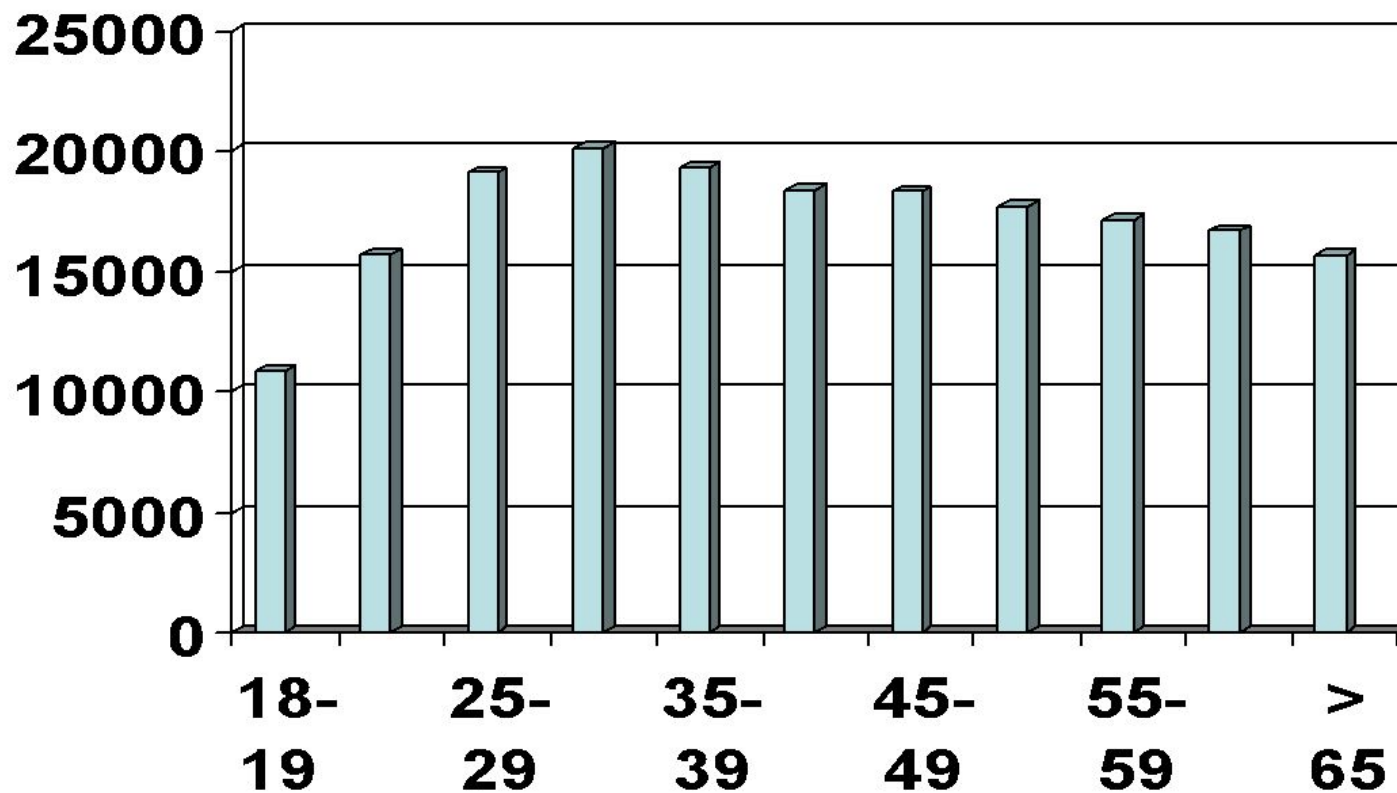
Источник: расчеты Т.Г.Омельчук





# Возрастной профиль заработной платы в 2009 г.

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК





СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Прогноз среднего класса на 2019 г.

- Социальная поляризация, сложившаяся к концу предыдущего десятилетия сохранится и даже, возможно усилится в возрастном и пространственном разрезе.
- Однако впервые в истории страны средний класс и примыкающие к нему социальные группы составят абсолютное большинство электората.
- В крупных городах доля среднего класса составит свыше 60% взрослого населения.

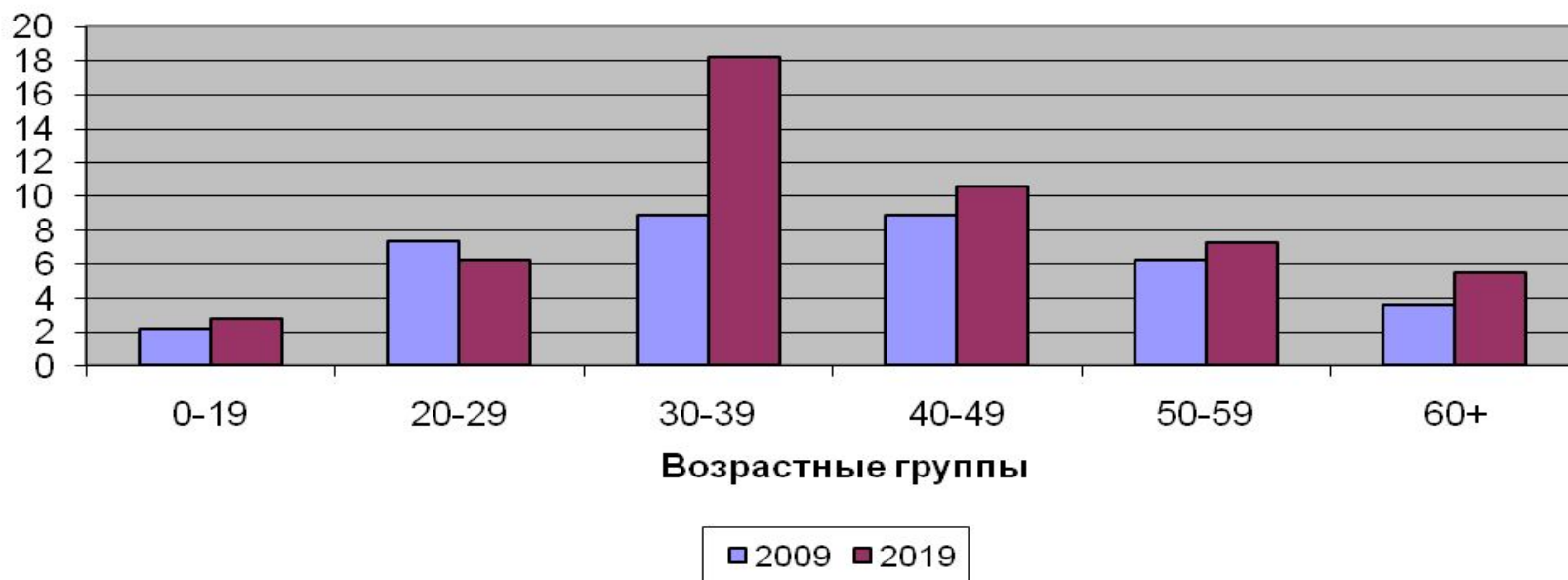


ЦЕНТР

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Прогноз среднего класса

Численность среднего класса, млн. чел.

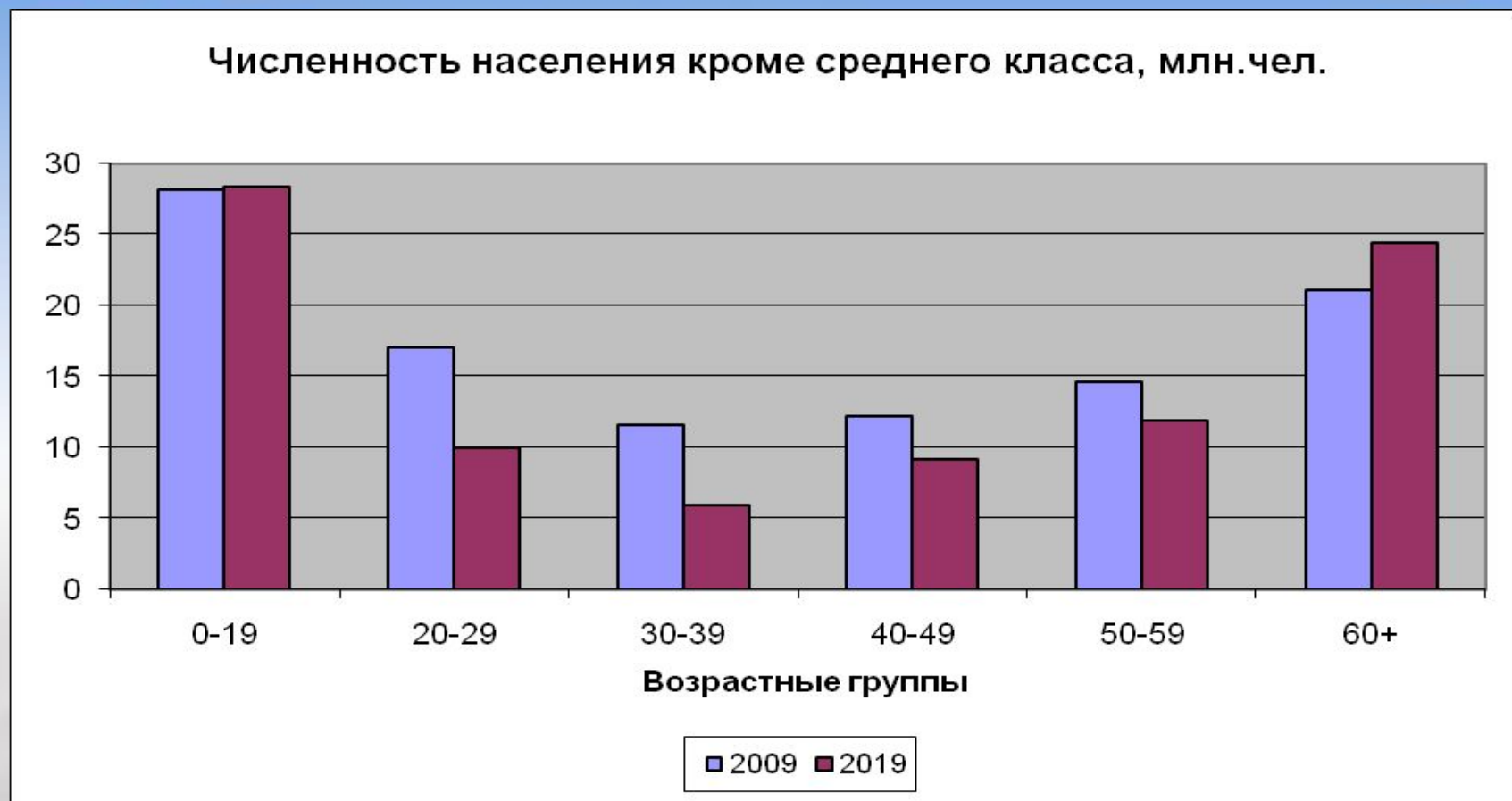


Источник: расчеты С.Г.Мисихиной



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Прогноз населения кроме среднего класса



Источник: расчеты С.Г.Мисихиной



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

## Часть 4. Среднесрочные политические тенденции

- Один из среднесрочных сценариев связан с возможным замедлением или даже затуханием роста протестной активности.
- В этом случае внешнее внесистемное давление на власть будет ослабевать.
- В отсутствие внешнего давления ограниченны потенциал системы к саморазвитию приведет к консервации ее основных особенностей на среднесрочную перспективу.
- В этом случае процесс глубокой политической трансформации переносится на конец следующего десятилетия и будет происходить под влиянием долгосрочных структурных сдвигов в российском обществе



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Среднесрочные политические тенденции

- Второй среднесрочный сценарий возможен при дальнейшем нарастании недовольства, когда протесты среднего класса перейдут в фазу политического активизма.
- В случае появления спроса на эффективное партийное представительство, социальный капитал среднего класса, в сочетании с богатым опытом внесистемой самоорганизации, доступом к интернету, СМИ и большими интеллектуальными возможностями, позволит оформить массовое политическое движение в короткие сроки.
- Это сделает вероятным проведение по-настоящему конкурентных парламентских выборов.



СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

# Среднесрочные политические тенденции

- Результатом более свободных парламентских выборов станет существенное расширение формального политического представительства среднего класса через вновь созданные политические партии
- Однако более существенным итогом послужит то, что противоположный социальный полюс реализует свое количественное электоральное преимущество, вследствие которого большинство в Думе получат левые партии.
- Это ведет к дисфункциональному политическому
- Возникнет череда позиционных перераспределительных конфликтов, в которых электоральное левое большинство будет нейтрализовываться внесистемным политическим влиянием среднего класса
- Партия власти не сможет опираться на нестабильные переходные слои, которые будут тяготеть к одному из двух полюсов и будет утрачивать позиции.





# Долгосрочные политические тенденции

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

- К президентским выборам 2018 в основном сформируется электоральное доминирование среднего класса и примыкающих к нему социальных групп.
- В этих условиях впервые за тридцатилетнюю новейшую историю России маловероятным станет приход к власти путем свободных конкурентных президентских выборов к власти левопопулистского лидера типа Уго Чавеса или Александра Лукашенко, способных надолго затормозить социальное развитие и дестабилизировать экономику и общество, становится маловероятным.
- В этих условиях свободные парламентские выборы будут обеспечивать большинство только тем партиям, которые полностью или хотя бы частично представляют интересы среднего класса. Победа левых партий на выборах будет возможна только в случае их конвергенции политическому центру, представленному средним классом и его периферией.



# Долгосрочные политические тенденции

СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК

**Если в первой половине 2010-х годов средний класс не сумеет оформить эффективное массовое партийное представительство на альтернативной партии власти основе. В этом случае у партии власти открывается возможность эволюции в сторону партии среднего класса, предоставив электорат противоположного социального полюса преимущественно левым оппозиционным партиям, но сохраняя при этом твердые шансы на электоральное большинство – самостоятельно или в коалиции с другими партиями, представляющими интересы среднего класса.**



**СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК**

**Спасибо за внимание!**