

# ШКОЛА КЛЮЧЕВЫХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

*Новый формат работы с научными кадрами  
для университетов и регионов*



ЦЕНТР  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
РАЗРАБОТОК  
СЕВЕРО-ЗАПАД



# О программе «Школа ключевых исследователей»

**Школа ключевых исследователей** — образовательная программа по развитию профессиональных навыков и карьерных возможностей для молодых ученых, направленная на формирование кадровой позиции ключевого исследователя (Principal Investigator), который сегодня играет главную роль в реализации научных проектов.

## Ключевые характеристики Школы:

- Пул экспертов и методических материалов, позволяющих легко адаптировать программу под нужды университета
- Передача лучших практик из первых рук
- Возможность проработки инициативных проектов по мировым стандартам
- Преимущественно естественно-научный и технический профиль проектов и участников

## Основные результаты Школ ключевых исследователей в 2018-2019 гг.

✓Создана система вовлечения адресной аудитории

600 +  
заочных анкет желающих пройти программу  
Группы в соц.сетях

✓Система индивидуальных профилей по мировым стандартам

300 +  
индивидуальных профилей российских исследователей

✓Цифровая база знаний и материалов мирового уровня

Онлайн-база знаний  
12 курсов  
24 видеолекции  
45 тренеров  
20+ заданий и тестов

✓Выделен актив развития и портфель проектных инициатив

200 дипломов ДПО  
40 лидеров  
40+ лидерских проектов

✓Обеспечиваются прямые эффекты для заказчика программы

Рост грантовой активности  
Рост социальной и проектной активности  
Рост публикаций  
Карьерный рост

## Школу поддержали:



## Апробация:



2018/2019



# Состав программы «Школа ключевых исследователей»

## ОТБОРОЧНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ

### Деловая игра



Карта готовности каждого участника и оценка человеческого капитала с рекомендациями по их развитию для заказчика

Рис 2. Соотношение самооценки и внешних оценок участника по областям компетенций



## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

### I модуль КОНТЕКСТ

Форсайт  
Управление  
знанием  
Гранты и другие  
ресурсы  
Технологии  
мышления

### II модуль ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проектное  
управление  
Управление  
лабораторией  
Орг.развитие  
Работа с крупным  
бизнесом

### III модуль КОММУНИКАЦИЯ

Стратегия  
продвижения  
ученого  
Работа клиентом  
Популяризация  
науки  
Публикация  
международных  
статей

## ТРЕНИНГИ

## КОНТЕКСТНЫЕ ЛЕКЦИИ

VISION  
(промышленные революции,  
трансформация образования,  
управление будущим, научная  
политика и др.)

ПЕРЕДОВЫЕ НАУЧНЫЕ  
ПРАКТИКИ  
(карьера, MegaScience,  
цифровые навыки, научная  
этика, бизнес-процессы в  
лаборатории и др.)

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ  
(создание стартапов,  
венчурные инвестиции в  
науку, бизнес-процесс  
инжинирингового центра,  
потребности рынков)

## РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ

Разработка инициатив от  
идеи до гранта



Еженедельные задания на  
онлайн-платформе Школы

Экспертное и  
методическое  
сопровождение  
разработки проектов



Выход на грант, статью,  
стартап или проект новой  
лаборатории (грантовый  
конкурс)

# Наши партнеры и эксперты\*



**Александр ФЕРТМАН**  
Фонд «Сколково»,  
*Лауреат премии за вклад в развитие производственных технологий*



**Алексей НИКОЛАЕВ**  
Сколтех,  
*25 лет опыта в Samsung и Intel*



**Николай АДАМОВИЧ**  
Реактор коммерциализации,  
*«Прокачал» более 80 стартапов*



**Александр ВИНОГРАДОВ**  
ИТМО,  
*Руководитель лаборатории, за 4 года выросшей до научного кластера*



**Евгений ХОРОВ**  
ИППИ РАН,  
*HUAWEI Best Cooperation Project manager 2017-2019*



**Иван ОСЕДЕЦ**  
Сколтех,  
*Лауреат премии и грантов Президента*



**Валерий ФУНТОВ**  
ИМИСП,  
*Эксперт от России по валидации Agile Practice Guide*



**Константин ТРЯПИЦЫН**  
Росинфокоминвест,  
*Член жюри множества конкурсов, сооснователь стартапов*



**Олег ЛАВРОВ**  
KM-Alliance,  
*Партнер Knowledge Associates International (Cambridge, UK)*



**Евгения ШЕРЕМЕТ**  
ТПУ,  
*Лауреат премии ЮНЕСКО*



**Дарья ДЕНИСОВА**  
ИТМО,  
*Автор первой магистерской программы по научной коммуникации*



**Денис КОРИЧИН**  
*Создатель сообществ, преподаватель и автор программ МШУ «Сколково»*

... И еще более 30 апробированных лидеров науки и экспертов мирового уровня.

Общая база потенциальных тренеров и спикеров – более 100 человек.

## ПРИНЦИПЫ ОТБОРА ЛЕКТОРОВ

- Высочайший уровень экспертизы в своей области
- Признание заслуг (премии, рейтинги)
- Участие в лидерских проектах
- Мастерство в публичных выступлениях



\* Доступ к базе данных экспертов включен в пакет проекта

# Формат Школы основан на передовом опыте России и зарубежья

## В основе формата:

### 1. Мировые стандарты и практики подготовки научных кадров

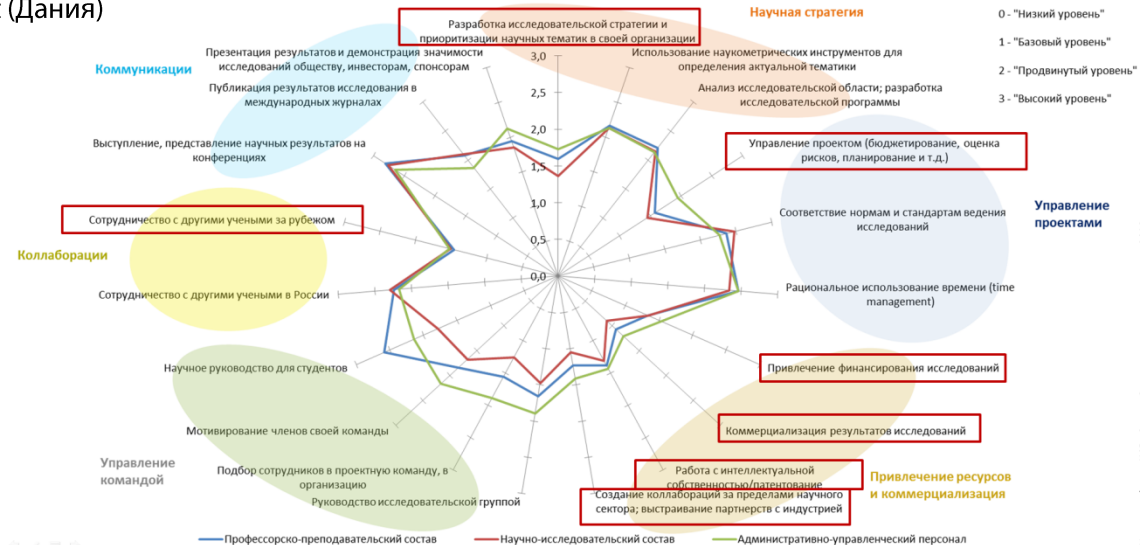
Прототипы Школы:

- University of Leeds Leadership Excellence Programme (Великобритания)
- Aarhus University Research Leadership Development (Дания)
- Модель компетенций VITAE (Великобритания)



### 2. Глубокий социологический и проблемный анализ молодых российских исследователей

В 2018 году Фондом при поддержке Минобрнауки проведен опрос исследователей России, в котором приняли участие более 4500 человек



### 3. Опыт работы ЦСР «Северо-Запад» с научными кадрами:

- С 2006 года вовлечены в научно-технологическое развитие университетов и регионов (Разработка СНТР, Красноярский край, Кузбасс, Томская область, университеты 5-100, опорные университеты)
- Член Межведомственной рабочей группы по формированию и развитию центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий

# Эффекты от реализации Школы



## ДЛЯ ВУЗА

- Вклад в нацпроект «НАУКА»
  - Обеспечение присутствия Российской Федерации в числе пяти ведущих стран мира, осуществляющих научные исследования и разработки в областях, определяемых приоритетами научно-технологического развития – ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА НАУЧНОГО ПРОДУКТА (проектов, статей, стартапов)
  - Обеспечение привлекательности работы в Российской Федерации для российских и зарубежных ведущих ученых и молодых перспективных исследователей – ЗА СЧЕТ ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ КАРЬЕРНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ТРАЕКТОРИЙ
  - Опережающее увеличение внутренних затрат на научные исследования и разработки за счет всех источников по сравнению с ростом валового внутреннего продукта страны – ЗА СЧЕТ ИЗМЕНЕНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ УЧЕНЫХ О ВОЗМОЖНОСТЯХ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ И РОСТА НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ НА ЯЗЫКЕ БИЗНЕСА
- Проявление лидеров команд, способных развернуть проекты изменений и развития
- Рост активности и мотивированности исследователей
- Рост профессионального уровня коллектива

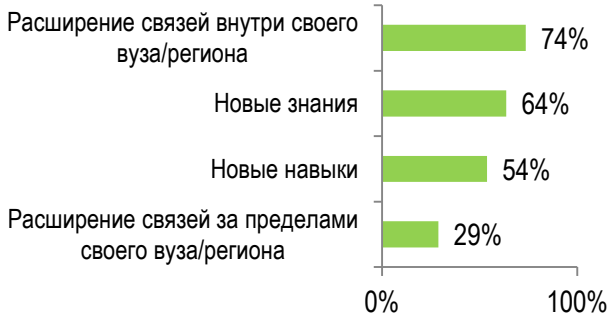


## ДЛЯ УЧАСТНИКА ШКОЛЫ

- Навыки, необходимые в каждодневном управлении научными, научно-техническими проектами и лабораториями
- Участие в проектах при поддержке ведущих экспертов
- Новые контакты и связи как внутри научного сообщества, так и за его пределами
- Основания для следующего карьерного шага
- Участие в сообществе молодых исследователей на уровне страны

# Школа ключевых исследователей меняет отношение ко многим аспектам научной деятельности и ускоряет следующий карьерный шаг

## В чем Вы видите основную пользу Школы?



## Что изменилось в Вашей карьере с момента начала программы Школы?



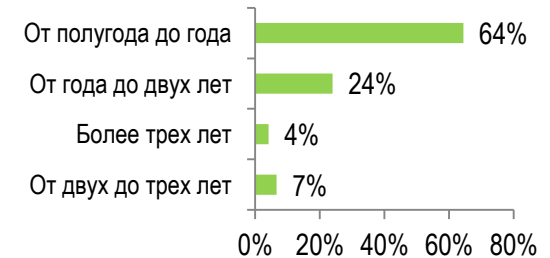
## Что изменилось в Вашей деятельности с момента начала программы Школы?



## С момента начала Школы изменилось мое отношение к:



## В какой период времени Вы планируете следующий профессиональный шаг?



## Примеры проектов\*, разработанных на Школах

### Новые организационные и управленческие структуры:

- Кадровый центр (Томск)
- Центр трансфера технологий (Томск)
- Инжиниринговый центр "Робототехника 2035" (Томск)
- Библиотека будущего (ГУАП)
- Катализатор междисциплинарных проектов BioPhysMath (СПбПУ)
- Цифровая платформа I SEE (Industry - Science - Education - Entrepreneurship) (СПбПУ)

### Новые образовательные программы:

- ОП магистратуры "Чистая вода" (Томск)
- ОП бакалавриата "Биоинформатика" (ГУАП)
- Развитие тьюторской системы (СПбПУ)

### Стартапы:

- Робот для ритейла (Томск)
- VR для медицинской реабилитации (Томск)
- ПО для медицинской диагностики (Томск)

### Научные проекты (статьи, патенты, гранты):

- Лазерно-локационная система для беспилотников (Томск)
- Разработка чрезкожного имплантата (Томск)
- Киберфизические системы (ГУАП)
- Разработка вакцин против пандемического гриппа (СПбПУ)
- Лаборатория термической плазмы (СПбПУ)
- Кибернетика электроэнергетических систем (СПбПУ)



# Достижения выпускников Школ ключевых исследователей ГУАП, Томской области-2018 и 2019



**Евгения ШЕРЕМЕТ**  
ТПУ,  
Электроника

- Победила в престижном стипендиальном конкурсе «Для женщин в науке» — совместного проекта ЮНЕСКО и компании L'Oréal
- Выступает на других Школах PI в качестве лектора
- Возглавила проект по созданию кадрового центра в Томской области



**Григорий МАМОНТОВ**  
ТГУ,  
Нефтехимия

- Открывает собственную лабораторию в ТГУ



**Евгений ЛИПАТОВ**  
ИСЭ  
Электроника,  
фотоника

- Открывает собственную лабораторию в ТГУ
- Стал победителем конкурса проектных инициатив Администрации Томской области
- Получил грант «Старт-1» и создал МИП



**Андрей САЛЬНИКОВ**  
ТУСУР,  
IT

- Опубликовал первую зарубежную статью
- Выиграл грант РНФ
- Возглавил лабораторию



**Дарья МАЦЕПУРО**  
ТГУ  
Психология

- Стала старшим научным сотрудником в своей лаборатории
- Получила грант на академическую мобильность
- Вошла в состав Координационного совета по делам молодежи в научно-образовательной политике при Совете по науке и образованию при Президенте РФ



**Александр МЕДОВНИК**  
ТУСУР,  
Электроника

- Стал начальником научного управления ТУСУР



**Денис КАСЫМОВ**  
ТГУ  
Технологии  
безопасности

- Принял участи и стал победителем ScienceSlam-2018, активно участвует в движении



**Виктор ЖАРКОВ**  
ИОА РАН  
Технологии  
безопасности

- Получил премию Президента России в области науки и инноваций для молодых ученых за 2018 год



**Евгения ФРАНЦИНА**  
ТПУ  
Химия

- Стала директором Центра научной карьеры



**Людмила ЛЕВЧУК**  
Томский НИМЦ,  
Психиатрия

- Стала победителем конкурса проектных инициатив Администрации Томской области



**Михаил КОПЫТОВ**  
ИХН  
Нефтехимия

- Стал победителем конкурса проектных инициатив Администрации Томской области, включен в проект НОЦ по новой химии



**Тимур ГАЗИЗОВ**  
ТГПУ  
IT

- Стал проректором по инновационной деятельности ТГПУ
- Получил грант Президента



**Сергей СОЛЕНЬИ**  
ГУАП,  
Робототехника

- Стал директором Инженерной школы ГУАП
- Куратор трека «Инициативы в рамках развития новых технологий и рынков» для Точки кипения-ГУАП



**Игорь ПАСТУШОК**  
ГУАП,  
IT

- Возглавил лабораторию Интернета вещей
- Представлял команду университета на Острове-10-22



**Николай МАЙОРОВ**  
ГУАП  
IT

- Приступил к исполнению обязанностей директора Института аэрокосмических приборов и систем



**Анатолий АНДРАХАНОВ**  
ТУСУР  
Робототехника

- Привел свою научную группу в Альянс «Техническое зрение»
- Включился в заявку Альянса на совместные работы с ПАО «КАМАЗ» по 218 ПП



**Максим КИМ**  
ТУСУР  
Юриспруденция

- Занял должность заведующего кафедрой
- Подготовил три заявки на гранты



**Светлана РЫБУШКИНА**  
ТПУ  
Педагогика

- Стала координатором университета в международной ассоциации
- Подала 3 заявки на гранты Еврокомиссии и подготовила к подаче еще 3

# Отзывы о роли Школы ключевых исследователей в научно-технологической политике страны



*«В науке остро стоит вопрос человеческого ресурса и компетенций, поэтому крайне важно выработать механизм формирования новых идей и групп лидеров. Ключевые исследователи – это те, кто запускают новые организации и обеспечивают конвергенцию разных типов деятельности», — Заместитель Министра науки и высшего образования Российской Федерации Алексей Медведев*



*«Считаю, что будущее науки за командными проектами, за технологической кооперацией. И наших будущих светил мы должны настраивать именно на такую работу, поддерживать их открытия, а лучших персонально представлять промышленным партнерам. Надеюсь, «Школа ключевых исследователей» поможет раскрыть новые молодые таланты, а бизнесу — найти новые решения и новых людей», — Губернатор Томской области Сергей Жвачкин*



*«Томск первым из российских регионов запустил свою Школу ключевых исследователей. У первопроходца всегда большие риски, но и наибольшие шансы выиграть соревнование за владение актуальной исследовательской повесткой и собрать у себя самый динамичный и передовой человеческий капитал. Инвестиции в людей — это тот вид капиталовложений, которые растут вместе с людьми, прежде всего за счет их собственной энергии», — Вице-губернатор Санкт-Петербурга Владимир Княгинин*



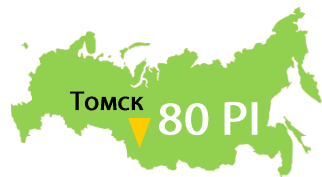
*«Школа ключевых исследователей – один из центральных элементов экосистемы региональных центров технологического развития, чья ключевая задача – обеспечить самоопределение исследователя», — Директор по науке, технологиям и образованию фонда "Сколково" Александр Фертман*



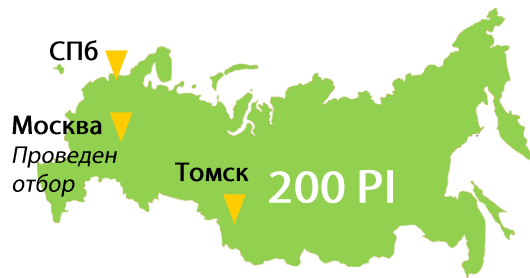
*«Вы – наше всё, вы – будущее нашего университета, Петербурга и всего Отечества! Перемены в науке, образовании и экономике происходят очень быстро, поэтому мы хотим вас подготовить к вызовам настоящего и будущего через эту программу [ Школа ключевых исследователей] », — Ректор СПбПУ Андрей Рудской*

# В 2020 году планируется масштабирование проекта «Школа ключевых исследователей» в России

2018



2019



2020



ФОРМИРОВАНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ  
КОМАНД  
Март

ПРОЕКТНО-  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ  
ИНТЕНСИВ  
Март

МЕТОДИЧЕСКОЕ  
СОПРОВОЖДЕНИЕ ПИЛОТНЫХ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Апрель-сентябрь – I семестр  
Август-декабрь – II семестр

ФОРУМ КЛЮЧЕВЫХ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ  
Декабрь

# Предложение по разворачиванию Школ ключевых исследователей в 2020 году

Основа проекта – **обучение собственной команды** Центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий вузов и регионов страны (далее - ЦРК) для обеспечения реализации программы дополнительного профессионального образования мирового уровня «Школа ключевых исследователей».

## Проект включает:

- Поддержку формирования команды ЦРК
- Передачу навыков и базовых материалов Школы
- Методическую поддержку реализации пилотной программы
- Содержательное сопровождение разворачивания программы
- Рекомендации по развитию кадров как на уровне отдельного исследователя, так и на уровне вуза

## Формат позволяет:

- **Обновить деятельность** кадрового подразделения вуза, в т.ч. с учетом методических рекомендаций Минобрнауки России для Центров развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий НОЦ
- Сформировать команду, способную **адаптировать и реализовывать программы** развития исследователей
- Получить программу ДПО, доступную к тиражированию, с возможностью получения государственных субсидий (в т.ч. в рамках действующих программ)
- **Удержать качество** программы за счет полноценного вовлечения её авторов
- **Сэкономить на внешних расходах**
- **Гарантировать прозрачность и доступность** для руководства вуза всех процессов внутри Школы

\* Создание Центра развития компетенций руководителей научных, научно-технических проектов и лабораторий – обязательное требование Минобрнауки к научно-образовательным центрам мирового уровня

*Март 2020*

Создание команды внутри университета/региона, нацеленной на поддержку кадрового развития исследователей

- ✓ Рекомендации по подбору членов команды
- ✓ Поддержка оргпроектирования и бюджетирования команды

*Март-апрель 2020*

Образовательный интенсив для команды на базе ЦСР СЗ по передаче модели Школы, в т.ч. разработка концепции и модели при поддержке Фонда

- ✓ Концепция Школы PI
- ✓ Проекты материалов, необходимых для реализации Школы
- ✓ База экспертов

*Май-сентябрь 2020*

Методическое сопровождение Фондом реализации программы на базе университета/региона

- ✓ Координация команды в Trello
- ✓ Доступ к платформе
- ✓ Еженедельная обратная связь, разбор проблем
- ✓ Рекомендации по экспертам и деталям программы
- ✓ Оперативное консультирование по всем возникающим вопросам
- ✓ Участие представителей ЦСР СЗ в мероприятиях в качестве экспертов

*Сентябрь 2020*

Подведение итогов проекта

- ✓ Экспертные рекомендации по проектам и лидерам Школы
- ✓ Создание сети региональных команд ЦРК
- ✓ Общее экспертное заключение по направлениям работы с кадровым потенциалом университета/региона

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# Текущая онлайн-база знаний Школы ключевых исследователей (февраль 2020 года)

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ КУРСЫ

### СТРАТЕГИЯ



1. Менеджмент знаний



2. Форсайт, наукометрия и научная стратегия



3. Гранты и другие ресурсы



4. Технологии мышления

### УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ



5. Современные методы проектного управления



6. Организационное развитие



7. Управление современной лабораторией



8. Работа с крупным бизнесом

### КОММУНИКАЦИЯ



9. Стратегия продвижения ученого



10. Современные навыки популяризации науки



11. Работа с клиентом



12. Публикация международных статей

## ВИДЕОЛЕКЦИИ ВЕДУЩИХ УЧЕНЫХ

### VISION

1. Влияние промышленной революции на человеческий капитал, деятельность технологического предпринимателя и исследователя
2. Сценарии трансформации российского образования
3. Управление будущим
4. Эволюция научной политики
5. Art&Science, или научно-технологическое творчество
6. Как создается предпринимательский университет
7. Технологические фронтиры

### КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ НАУКИ

8. Сеть наноцентров Роснано: 5 лет опыта серийного создания технологических стартапов
9. Венчурные инвестиции в наукоемкие проекты
10. Бизнес-процесс инжинирингового центра
11. Работа с крупным заказчиком: на стыке науки и бизнеса
12. Что нужно рынку с точки зрения инжинирингового бизнеса

### ПЕРЕДОВЫЕ НАУЧНЫЕ ПРАКТИКИ

13. Трехмерная биопечать: прошлое, настоящее и будущее
14. Внешняя и внутренняя научная коммуникация
15. Как развивать технологии беспроводной связи в России
16. Научная этика
17. SCAMT: как создать центр мирового уровня без денег и протекции
18. Проекты Megascience
19. Карьера ученого
20. Цифровые навыки в научных исследованиях
21. Бизнес-процесс в лаборатории
22. Современные форматы инженерного образования: международный опыт
23. Повестка работы международной компании – производителя микроэлектроники для космоса
24. Актуальная повестка развития авиастроительной отрасли

## ПРОЕКТНАЯ РАБОТА

### ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ

1. Инструменты сбора группы
2. Групповые и общие обсуждения
3. База проектов идей

### ГРУППОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Форсайт-исследование
2. Полевое исследование
3. Разработка концепции проекта
4. Оформление дорожной карты проекта

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### ТЕСТИРОВАНИЯ

1. Знания по курсам
2. Личные компетенции
3. Социологические исследования

### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

1. Проблемные статьи
2. Аналитические доклады
3. Методички и сборники рекомендаций по лучшим практикам
4. Глоссарий терминов

### ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ

1. Онлайн-инструментарий
2. Законодательство

# Примерный состав комплекса методических материалов в основе проекта

1. Обзор лучших практик российских и зарубежных программ кадрового развития для исследователей
2. Организационная схема реализации Школы ключевых исследователей (блок-схема процессов) и рекомендации по её использованию
3. Типовая справка и презентация о Школе
4. Типовая схема продвижения мероприятий Школы в прессе и социальных сетях
5. Типовая программа Школы и сценарии мероприятий
6. Типовая образовательная программа (ДПО)
7. Типовой набор межмодульных заданий и требований по их выполнению
8. Типовая смета Школы
9. Требования к площадке для проведения Школы, листы проверки готовности к мероприятию Школы
10. Типовой входной опрос для участников Школы, включая доступ к спец.платформе обработки
11. Типовой опрос оценки качества мероприятия, включая доступ к спец.платформе обработки
12. Типовое техническое задание для тренера/лектора
13. Типовой оценочный лист для проведения очного отбора участников Школы
14. Шаблоны паспортов и писем индивидуальной оценки
15. Типовые письма участникам, экспертам, партнерам
16. Шаблоны пресс-релизов, анонсов, пост-релизов
17. Типовое положение о рабочей группе Школы
18. Инструкции по работе на платформе Школы
19. Инструкции по работе с медиа (в т.ч. в социальных сетях)



# По методологии Школы опубликована статья в рецензируемом научном журнале

Статья посвящена проблеме развития научных кадров в России, и, в частности, появлению новой роли «ключевого исследователя». В статье анализируется политика разных стран в отношении поддержки карьеры ученых, особенности позиции «ключевого исследователя», представленные в литературе, а также характеристика молодых ученых Томской области, претендующих на эту позицию. Результатом исследования является ряд рекомендаций по мероприятиям, направленным на развитие человеческого капитала в науке. Статья также описывает опыт применения рекомендаций для экспериментального проекта Школы ключевых исследователей Томской области.

## ИННОВАЦИОННАЯ РОССИЯ

### Ключевой исследователь как новая позиция в научных кадрах: роли, навыки и проблемы

Principal investigator as the new position among professional researchers in Russia: roles, skills and problems

doi 10.26310/2071-3010.2019.252.10.010



**В. Н. Княгинин,**  
к. ю. н., профессор практики МШУ «Сколково»,  
вице-губернатор Санкт-Петербурга  
mulyukin@vg.gov.spb.ru

**V. N. Knyagin,**  
PhD, vice-governor of Saint-Petersburg



**М. С. Липецкая,**  
к. геогр. н., директор,  
Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»  
lipetskaya@csr-nw.ru

**M. S. Lipetskaya,**  
PhD, director, Center for strategic research «North-West» foundation



**Е. А. Римских,**  
руководитель проектного направления департамента исследовательских проектов, Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»  
rimskih@csr-nw.ru

**E. A. Rimskih,**  
head of the research project department,  
Center for strategic research «North-West» foundation



**А. П. Часовникова,**  
к. полит. н., ведущий специалист департамента исследовательских проектов, Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»  
chasovnikova@csr-nw.ru

**A. P. Chasovnikova,**  
PhD, leading specialist of the research project department,  
Center for strategic research «North-West» foundation