

Original article

УДК 332.146.2(571.63)

<https://elibrary.ru/TBBVHB>

Evolution of the City Development Strategy (Based on the Nakhodka Urban District data)

Sergey V. Raevskiy

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia

svraevsky@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9025-9467>

Abstract. *The article reveals some of the features of developing the urban development strategy based on strategic platform used in the future to draw up master plan of the city. The elements of master plan and the structure of strategic platform are shown. Formation of the supporting settlements was considered, taking into account the «Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast until 2036.» The study identifies and analyzes stages of the process of forming strategy for the socio-economic development of the city. Three target strategic guidelines have been identified for the Nakhodka urban district, which can form basis of the long-term program of socio-economic development. It is shown that implementation of the strategy for socio-economic development of the city is associated with its constant monitoring. Features of the master plan of the Nakhodka urban district are shown.*

Keywords: urban district, strategy, socio-economic development, strategic platform; strategy development process, monitoring

For citation: Raevskiy, S. V. (2025) Evolution of the City Development Strategy (Based on the Nakhodka Urban District data). *Power and Administration in the East of Russia*, no. 3 (112), pp. 87–95. EDN: TBBVHB

Научная статья

Особенности разработки стратегии развития города (на материалах Находкинского городского округа)

Сергей Васильевич Раевский

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

svraevsky@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9025-9467>

Аннотация. *В статье раскрываются некоторые особенности разработки стратегии городского развития на основе стратегической платформы, используемой в дальнейшем для составления мастер-плана города. Раскрыты элементы мастер-плана, показана структура стратегической платформы. Рассмотрено формирование опорных населенных пунктов с учетом «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года». В исследовании выделяются и анализируются этапы процесса формирования стратегии социально-экономического развития города. Для Находкинского городского округа выделены три целевых стратегических ориентира, которые могут быть положены в основу долгосрочной программы социально-экономического*

развития. Показывается, что реализация стратегии социально-экономического развития города связана с ее постоянным мониторингом. Раскрыты особенности мастер-плана Находкинского городского округа.

Ключевые слова: городской округ; стратегия; социально-экономическое развитие; стратегическая платформа; процесс разработки стратегии; мониторинг; мастер-план; ключевые проекты

Для цитирования: Раевский, С. В. Особенности разработки стратегии развития города (на материалах Находкинского городского округа) // Власть и управление на Востоке России. 2025. № 3 (112). С. 87–95. EDN: TBBVNB

Введение

В исследовании разных аспектов формирования стратегии социально-экономического развития городов существует ряд нерешенных вопросов [Жихаревич, Прибышин, 2019; Кафидов, 2015; Мяснянкина, Пискарев, Преображенский, 2018; Управление крупнейшими..., 2023]. По мнению экспертов, это обусловлено рядом причин:

во-первых, еще совсем недавно плановое регулирование социально-экономического развития городов отрицалось, как излишняя мера;

во-вторых, аппарат управления на местах не был достаточно подготовлен к переходу на решение задач, связанных со стратегическим планированием процессов социально-экономического развития городов;

в-третьих, анализ научной литературы показывает, что методологические, теоретические и методические вопросы в этой сфере требуют тщательной проработки. Среди них на центральном месте находится «проблема создания научных основ стратегического планирования социально-экономического развития городов» [Меньшикова, 2017; Пространственное развитие..., 2020; Стратегическое планирование..., 2021; Чичерина, 2017].

Практический опыт выявил «ахиллесову пятую» концепций комплексного городского развития. Это касается разработки разделов, раскрывающих создание благоприятной среды для проживания населения города или, говоря современным термином, комфортной городской среды. Идея создания комфортной городской среды стала активно продвигаться в практику городского планирования несколько лет назад, и в настоящее время практически все города используют дан-

ный подход при разработке долгосрочных планов комплексного социально-экономического развития.

Мастер-план как элемент стратегического развития

Создание комфортной городской среды в градостроительной практике с 2022 г. получило удачное и запоминающееся название – «мастер-план» города, что нашло свое отражение в ряде вышедших публикаций на эту тему [Герцберг, 2023, 2024; Ильина, 2024; Мастер-планы_CMWP_2024; Пыхтина, 2025; Шапиро, 2022].

По сути, мастер-план – это применение методов проектного менеджмента в реализации Стратегического плана комплексного социально-экономического развития города. Мастер-план состоит из градостроительных проектов, созданных и разработанных с учетом мнения жителей города и направленных на качественные изменения городской среды.

К основным элементам мастер-плана относятся:

- зонирование территорий;
- ландшафтное и архитектурное проектирование;
- инфраструктура;
- экобалансированность.

Если существовавший до недавнего времени генеральный план города отвечал на вопрос «что и где будет построено», то мастер-план отвечает на вопросы «как?» и «зачем?» что-то будет построено с точки зрения решения назревших социально-экономических и пространственных градостроительных проблем.

Фактически мастер-план поднимает решение вопросов комплексного развития городской территории на новый уровень. С методологической точки зрения комплексность социально-

экономического развития города направлена на достижение определенного оптимального уровня развития отдельных сфер экономики города, связей и пропорций между ними, которые могли бы обеспечить баланс системы сфер жизнедеятельности людей с ориентацией на рост качества жизни населения. Комплексное развитие города обеспечивает отраслям специализации наиболее приемлемые условия для эффективного функционирования. Естественная логика обнаружения противоречий между комплексностью и специализацией предполагает поиск иной стратегии развития города, которая могла бы учесть оба встречных направления: во-первых, расширение границ комплексности развития города при имеющихся уровнях развития отраслей; во-вторых, углубление специализации экономики на основе существующего уровня комплексности городского развития.

В конце декабря 2023 г. Правительство Российской Федерации утвердило долгосрочные планы комплексного социально-экономического развития до 2030 года 16 дальневосточных городов¹. Данные планы подготовлены для Анадыря, Арсеньева, Биробиджана, Благовещенска, Белогорска, Большого Камня, Владивостока, Комсомольска-на-Амуре, Краснокаменска, Нерюнгри, Находки, Магадана, Уссурийска, Свободного, Хабаровска и Якутска. Выступая 15 августа 2025 г. в Магадане, Президент Российской Федерации В. В. Путин предложил рассмотреть процесс реализации мастер-планов всех дальневосточных городов на специальном совещании².

Мастер-план разрабатывается совместно и на основе Стратегического плана социально-экономического развития города (далее – Стратегия).

Стратегия долгосрочного развития – это особый документ, отличающийся от других подобных документов тем, что в нем всегда сформулирован ряд наи-

более амбициозных и значимых задач социально-экономического развития города. Определение таких целевых ориентиров на значительный период (10–15 лет) должно иметь обоснованные аргументы, т. е. сопровождаться серьезными обоснованиями возможностей достижения ключевых индикаторов. Чтобы отвечать этим целям, Стратегия должна иметь подкрепление в виде развернутой системы расчетов, которые доказывали бы как адекватность заявленных в ней целевых установок, так и объясняли бы выбор механизмов их достижения.

Планирование территориального (городского) развития начинается с разработки стратегической платформы. Стратегическая платформа содержит социально-экономический анализ и SWOT-анализ, определение и отбор конкурентных преимуществ, разработку концепции (видения) развития и стратегических целей (рис. 1).

Стратегическая платформа является документом долгосрочного характера, который направлен на то, чтобы способствовать развитию города в целом.

На основе сложившейся стратегической платформы базируется практическая реализация стратегических концепций, которые, в свою очередь, могут осуществляться через выполнение операционного плана стратегически ориентированными организационными структурами управления на местах, состоящего из компонентных планов и плана их реализации (с проектами и мероприятиями, через которые реализуется стратегия).

В утвержденной в конце 2024 г. «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года»³ говорится, что «реализация цели, задач Стратегии и достижение целевых показателей пространственного развития потребует синхронизации со Стратегией иных документов, направленных на социально-экономическое развитие страны». К

¹ Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2023 г. № 4073-п. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202401090009>

² Поездка в Магадан. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/trips/77787>

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 года № 4146-п. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202501060001>



Рис. 1. Стратегическая платформа развития города

таким документам в Стратегии отнесена разработка «...долгосрочных планов социально-экономического развития *опорных населенных пунктов* (в том числе городских агломераций)». Далее в Стратегии подчеркивается, что «формирование единого перечня опорных населенных пунктов направлено на концентрацию инструментов и ресурсов в целях содействия достижению национальных целей, в том числе для снижения дифференциации в социально-экономическом развитии территорий страны».

Критерии отбора опорных населенных пунктов были закреплены в распоряжении Правительства РФ от 23 декабря 2022 г. №4132-р «Об утверждении методических рекомендаций по критериям определения опорных населенных пунктов и прилегающих территорий»⁴. По

информации на август 2025 г., в перечень опорных населенных пунктов России, утвержденный в марте этого года, вошли 720 разных по величине городов и населенных пунктов⁵. Также определены 10 пилотных регионов России для формирования и разработки целевой модели развития опорных населенных пунктов разных типов. Это Архангельская, Иркутская, Калининградская, Кемеровская, Смоленская, Челябинская области, Республика Башкортостан, Республика Крым, Ставропольский и Хабаровский края.

Подобная идея, только в виде Центров экономического роста, была закреплена и в ранее действовавшей «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года»⁶. Согласно Стратегии пространственного

⁴ Методические рекомендации по критериям определения опорных населенных пунктов и прилегающих территорий Распоряжение Правительства РФ от 23 декабря 2022 года № 4132-р. URL: <http://government.ru/docs/all/145166/>

⁵ Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/edinyy_perechen_opornyh_naselennykh_punktov_rf/

⁶ Распоряжение Правительства РФ от 13 февраля 2019 года № 207-р. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201902150042>

развития РФ на период до 2025 г., выделялись текущие и перспективные Центры экономического роста.

Необходимо отметить, что и в том, и в другом случае в основе таких предложений лежит гипотеза о поляризованном экономическом развитии, опирающаяся на разработки французского экономиста Франсуа Перру [Perroux, 1970].

Особенности мастер-плана города Находка

Находкинский городской округ (далее – ГО), также вошедший в перечень опорных населенных пунктов, является третьим в Приморском крае по своим социально-экономическим показателям и, следовательно, обладает большим потенциалом для реализации своих стратегических направлений. В Находкинском ГО основной задачей социально-экономического развития является достижение достойного уровня и качества жизни граждан, преодоление отставания по этому показателю от среднего по Российской Федерации и Приморскому краю, создание необходимых условий для долгосрочного устойчивого развития.

Для конкретной реализации «Долгосрочного плана комплексного социально-экономического развития Находкинского городского округа», утвержденного в 2022 г.⁷, в течение 2022–2023 гг. был разработан мастер-план Находки до 2030 года, который был представлен на Восточном экономическом форуме в 2023 г. Общее руководство разработкой и осуществлением мастер-плана города осуществляет Агентство проектного управления Приморского края.

В дальнейшем в конце 2023 г., как уже отмечалось ранее, Правительство РФ утвердило «Долгосрочные планы комплексного социально-экономического развития 16 дальневосточных городов до 2030 года», в том числе Находкинского городского округа. В тексте данного документа понятие «мастер-план» впервые получило официальное признание.

Основная идея мастер-плана Находкинского ГО заключается в том, чтобы

расширить формулу Находки «город – порт» на новую – «город – порт – курорт»⁸.

Мастер-план Находки разделен на три равные части:

В части «Порт» представлены проекты, реализация которых нацелена на поддержку крупных инвестиционных проектов, привлечение федеральных средств и создание высокооплачиваемых рабочих мест.

В разделе «Город» собраны проекты по строительству новых объектов социальной инфраструктуры, жилья (в том числе арендного), по возведению инфраструктуры, в частности газификации города, развитию районных и общегородских центров, таких как Соленое озеро и озеро Рица.

Раздел «Курорт» посвящен проектам развития туризма и проектам, которые позволят повысить рентабельность локальной экономики.

Конкретное содержание мастер-плана Находки состоит в разработанных и предлагаемых к реализации основных ключевых проектах:

- Микрорайон «Парковый»;
- Жилой комплекс в районе военной части;
- Жилой комплекс в районе бывшей военной части 2020;
- Жилой комплекс по улице Кирова, 9;
- Школа-детский сад на ул. Красноармейской;
- Школа на ул. Дальней в городе Находке;
- Туристско-развлекательный комплекс в микрорайоне «Ливадия»;
- Место массового отдыха «Волна»;
- Водно-оздоровительный комплекс «Бани»;
- Спортивный комплекс в микрорайоне «Ливадия»;
- Многофункциональный спортивный комплекс;
- Бассейн в городе Находке;
- Объездная дорога до мыса Астафьева;
- Дорога от с. Новолитовск до мыса Астафьева;

⁷ Распоряжение Правительства РФ от 16 июня 2022 г. № 1580-р. <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202206210018>

⁸ Мастер-план Находки. URL: <https://xn----8sbap4aiigd3evf.xn--p1ai/about/>



Рис. 2. Целевые ориентиры стратегии социально-экономического развития Находкинского городского округа

Прилегающая территория реки Камени;

Очистные сооружения в Южно-морском микрорайоне;

Прилегающая территория озера Лебяжьего.

На развитие Находкинского городского округа до 2030 г. будет направлено 35 млрд рублей. До 2030 г. в Находке планируют отремонтировать, построить и модернизировать почти 180 объектов, касающихся развития городского округа. Один из главных итогов реализации мастер-плана к 2030 г. – рост численности постоянного населения Находки со 138,8 тыс. чел. до 146,2 тыс. чел., увеличение средней номинальной на-

численной зарплаты с 76,4 тыс. руб. до 127,3 тыс. руб., прирост валового городского продукта на 145% по сравнению с 2021 г., рост индекса качества городской среды со 181 до 255 баллов.

Целевые ориентиры стратегии социально-экономического развития Находкинского городского округа и их мониторинг

Для Находкинского городского округа целесообразно, на наш взгляд, выделить трех целевых стратегических ориентиров, которые могут быть положены в основу стратегии социально-экономического развития (рис. 2).

Реализация стратегии социально-экономического развития связана также

с ее постоянным мониторингом. Необходимо отметить, что понятие «мониторинг» шире понятия «оценка». Мониторинг представляет собой непрерывное отслеживание процесса, в то время как оценка проводится в определенные моменты времени, то есть носит дискретный характер. Объектами мониторинга могут являться ежедневная деятельность, индикаторы результатов, ход выполнения работ и изменений; объектом оценки, как правило, выступают результаты реализованных программ и мероприятий, степень достижения поставленных целей и задач, диагностика устойчивости развития и т. д.

Исходя из вышесказанного, под мониторингом реализации стратегии социально-экономического развития города следует понимать процесс систематического отслеживания динамики показателей городского развития для оперативного наблюдения и контроля хода достижения поставленных целей, а также соответствия фактических значений параметров плановым индикаторам. В основу системы мониторинга реализации стратегии социально-экономического развития города целесообразно положить систему показателей, которые могут быть как количественными, так и содержать качественные характеристики городского развития.

Для осуществления мониторинга реализации стратегии социально-экономического развития Находкинского ГО предлагается выделить следующие показатели.

Для мониторинга достижения цели «Развитие благоприятного хозяйственного климата» предлагается использовать следующие показатели:

- объем привлеченных инвестиций;
- уровень занятости;
- количество субъектов малого предпринимательства;

индекс производительности труда.

Для мониторинга достижения цели «Обеспечение формирования благоприятного социального климата на основе развития систем здравоохранения, образования, культуры, спорта и молодежной политики» предлагается использовать следующие показатели:

- продолжительность жизни;
- количество образовательных учреждений;
- количество культурных учреждений;
- количество спортивных учреждений.

Для мониторинга достижения цели «Создание благоприятной среды для проживания, обеспечение жителей города качественными услугами в жилищно-коммунальном хозяйстве, улучшение состояния окружающей среды» предлагается использовать следующие показатели:

- число жилых домов, оснащенных водопроводом;
- число жилых домов, оснащенных канализацией;
- число жилых домов, подключенных к городской сети электроэнергетики;
- количество зеленых насаждений.

Заключение

Осуществление любого градостроительного плана, в том числе мастер-плана Находкинского городского округа, связано со значительными инвестициями, так как любой подобный проект развития территории отличается высокой капиталоемкостью. В ближайшие три года для быстрого старта утвержденные мастер-планы дальневосточных городов будут финансироваться за счет концентрации ресурсов госпрограммы Дальнего Востока. Для ВЭБ.РФ выделяют исключительно на эти цели предельно возможную сумму для докапитализации. Кроме того, будут задействованы собственные инвестиции концессионеров, уже заложенные средства федерального бюджета и специальные казначейские кредиты.

Список источников:

1. Герцберг, Л. Я. Интеграция мастер-планов в Российское законодательство // Academia. Архитектура и строительство. 2024. № 3. С. 88-95. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-3-88-95 EDN: EIYLHA
2. Герцберг, Л. Я. Является ли мастер-план эффективным инструментом развития

территорий в России // Academia. Архитектура и строительство. 2023. № 2. С. 5-14 DOI: 10.22337/2077-9038-2023-2-5-14 EDN: OKTUOE

3. Жихаревич, Б. С., Прибышин, Т. К. Стратегии развития городов: российская практика 2014-2019 гг. // Пространственная экономика. 2019. № 4. С. 184-204. DOI: 10.14530/se.2019.4.184-204 EDN: PCNRDR

4. Ильина, И. Н. Изменение подходов к процессу генерального планирования городов: трансформация смысла или смена названия // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 84-109 10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109 EDN: AVYUHQ

5. Кафидов, В. В. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов. – М.: РАНХиГС, 2015. 146 с.

6. Мастерпланы_CMWP_2024. URL: https://rgud.ru/documents/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%8B_CMWP_2024.pdf.

7. Меньшикова, Е. А. Стратегическое управление и анализ социально-экономического развития муниципального образования. – Хабаровск: Изд-во ТОГУ, 2017. 181 с. EDN: NCOSKY

8. Мяснянкина, О. В., Пискарев, Р. В., Преображенский, Б. Г. Механизм реализации стратегии развития городского округа // Регион: системы, экономика, управление. 2018. № 4(43). С. 72-77.

9. Пространственное развитие малых городов: социальные стратегии и практики. – М.: ФНИСЦ РАН, 2020. 523 с. DOI: 10.19181/monogr.978-5-89697-335-5.2020 ISBN: 978-5-89697-335-5 EDN: UOQHGD

10. Пыхтина, И. В. Как мастер-планы меняют будущее российских городов. URL: <https://www.banki.ru/dialog/articles/30219>.

11. Стратегическое планирование и градорегулирование на муниципальном уровне. – М.: Издательский дом Дело, 2021. 354 с. ISBN: 978-5-7749-1229-2 EDN: XGNZFR

12. Управление крупнейшими городами: учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева, И. А. Рождественской, Н. Н. Мусиновой. – М.: Юрайт, 2023. – 322 с.

13. Чичерина, А. С. Особенности стратегического планирования социально-экономического развития городского округа // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2017. № 5. С. 45-50.

14. Шапиро, О. А. Город как живой организм: что такое мастер-планы и для чего они нужны. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/477359-gorod-kak-zivoj-organizm-cto-takoe-master-plan-y-i-dla-cego-oni-nuzny?abRecommendationArticles=dsrkcbcntv>.

References:

1. Gertsberg, L. Ya. (2024) Integration of Master Plans into Russian Legislation. *Academia. Architecture and Construction*, no. 3, pp. 88–95. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-3-88-95 EDN: EIYLHA (in Russ.).

2. Gertsberg, L. Ya. (2023) Is a Master Plan an Effective Tool for Territorial Development in Russia. *Academia. Architecture and Construction*, no. 2, pp. 5–14 DOI: 10.22337/2077-9038-2023-2-5-14 EDN: OKTUOE (in Russ.).

3. Zhikharevich, B. S., Pribyshin, T. K. (2019) Urban Development Strategies: Russian Practice 2014–2019. *Spatial Economy*, no. 4, pp. 184–204. DOI: 10.14530/se.2019.4.184-204 EDN: PCNRDR (in Russ.).

4. Ilyina, I. N. (2024) Changing approaches to the process of general urban planning: transformation of meaning or change of name. *Issues of public and municipal administration*, no. 1, pp. 84–109 10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-1-84-109 EDN: AVYUHQ (in Russ.).

5. Kafidov, V. V. (2015) Modern methodological approaches to strategic management

and development of cities of various types. – M.: RANEPА. 146 p. (in Russ.).

6. Master plans_CMWP_2024. URL: https://rgud.ru/documents/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%8B_CMWP_2024.pdf. (in Russ.).

7. Menshikova, E. A. (2017) Strategic management and analysis of the socio-economic development of the municipality. – Khabarovsk: Publishing house of TSU. 181 p. EDN: NCOSKY (in Russ.).

8. Myasnyankina, O. V., Piskarev, R. V., Preobrazhensky, B. G. (2018) Mechanism for implementing the development strategy of the urban district. *Region: systems, economy, management*, no. 4(43), pp. 72–77. (in Russ.).

9. Spatial development of small towns: social strategies and practices. – M.: FNISCRAS, 2020. 523 p. DOI: 10.19181/monogr.978-5-89697-335-5.2020 ISBN: 978-5-89697-335-5 EDN: UOQHGD (in Russ.).

10. Pykhtina, I. V. How master plans are changing the future of Russian cities. URL: <https://www.banki.ru/dialog/articles/30219> (in Russ.).

11. Strategic planning and urban regulation at the municipal level. – M.: Publishing house Delo, 2021. 354 p. ISBN: 978-5-7749-1229-2 EDN: XGNZFR (in Russ.).

12. Management of the largest cities: a textbook and practical training for universities / edited by S. E. Prokofiev, I. A. Rozhdestvenskaya, N. N. Musinova. – M.: Yurait, 2023. – 322 p. (in Russ.).

13. Chicherina, A. S. (2017) Features of strategic planning of the socio-economic development of the urban district. *FES: Finance. Economy. Strategy*, no. 5, pp. 45–50 (in Russ.).

14. Shapiro, O. A. The city as a living organism: what are master plans and why are they needed. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/477359-gorod-kak-zivoj-organizm-cto-takoe-master-plan-i-dla-cego-oni-nuzny?abRecommendationArticles=dsrkcbsntv> (in Russ.).

15. Perroux, F. (1970) Note on Concept of «Growth Poles». In: *Regional Economics: Theory and Practice*. New-York – London, pp. 93–103 (in Russ.).

Статья поступила в редакцию 08.08.2025; одобрена после рецензирования 16.09.2025; принята к публикации 18.09.2025.

The article was submitted 08.08.2025; approved after reviewing 16.09.2025; accepted for publication 18.09.2025.

Информация об авторе

С. В. Раевский – доктор экономических наук, профессор, Институт бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Information about the author

S. V. Raevskiy – Doctor of Economic Sciences, Professor, Institute of Business and Business Administration, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.