

# Методологические подходы к управлению социально-экономическим развитием территорий Санкт-Петербурга

**Безлепкин Максим Николаевич**

ООО «БАЛТ-АУДИТ-ЭКСПЕРТ» (Санкт-Петербург)  
Руководитель проектов практики управленческого консалтинга  
Кандидат социологических наук  
bezlepin@bae-ec.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассматриваются вопросы формирования методологического подхода к управлению социально-экономическим развитием территорий мегаполиса на основе принципа сбалансированности социально-экономического развития.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Санкт-Петербург, управление, территория, методология, экономическая зона, стратегирование, диспропорции, планирование, агломерация, пространственное развитие, территориальные экономические зоны, полицентричность

Bezlepin M. N.

## Methodological Approaches to the Management of Socio-Economic Development in St. Petersburg

**Bezlepin Maksim Nikolaevich**

LLC «BALT-AUDIT-EXPERT» (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Project Manager, direction of management consulting  
PhD in Sociology  
bezlepin@bae-ec.ru

## ABSTRACT

The article deals with the formation of appropriate and implemented in Saint-Petersburg methodological approach to the management of socio-economic development of the metropolis on the basis of a balanced socio - economic development .

## KEYWORDS

St. Petersburg, governance, spatial development, territory, methodology, economic zone, strategy development, imbalances, planning, agglomeration, territorial economic zone, polycentricity

В последние годы в научных изданиях усилился интерес к проблемам территориального планирования и управления развитием территорий. Однако большинство публикаций по данной тематике посвящено территориальному развитию регионов или муниципальных образований (городов) как целостных объектов. В то же время проблемы устранения диспропорций развития отдельных территорий крупных городов и их оценки остаются слабо освещенными.

Крупные города России — Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск и другие, исчерпав возможности моноцентризма, постепенно осуществляют переход к полицентрическим моделям развития мегаполиса. Ускоряются процессы поглощения крупными городами пригородов, городов-спутников и других прилегающих территорий и формирования на их основе агломераций. Часто в российской практике данные процессы имеют хаотический, неуправляемый характер. При этом диспропорции

в развитии отдельных территорий города усугубляются, порождая неудовлетворенность жителей условиями проживания, и, как следствие, социальную напряженность.

Придание территориальному развитию крупных городов управляемого характера во многом сдерживается из-за отсутствия целостной научной методологии. Для Санкт-Петербурга формирование методологических основ управления территориальным развитием города также является актуальной проблемой. В недавно принятой Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года (далее Стратегия-2030) впервые поставлена стратегическая цель — обеспечение сбалансированного социально-экономического развития территорий. Утверждена государственная программа Санкт-Петербурга «Экономическое и социальное развитие территорий Санкт-Петербурга на 2015–2020 годы». Ключевым элементом территориального развития города должен стать переход к полицентрической модели. Решить данную задачу предполагается путем формирования многофункциональных зон, удобных для проживания населения, обладающих привлекательными условиями для развития бизнеса, в которых обеспечивается системное управляемое развитие территорий [1, с. 85]. В Стратегии-2030 они получили название экономических зон. В пределах таких зон предполагается обеспечить сбалансированное соотношение мест приложения труда и мест проживания, добиться высокой транспортной доступности объектов, связанных с жизнедеятельностью человека и экономикой, точнее сбалансировать потребности и мощности инженерной инфраструктуры, что позволит рационально решить двудединую задачу повышения качества жизни населения и повышения эффективности использования городских территорий.

Смена парадигмы управления социально-экономическим развитием с переносом центра тяжести на управление территориями требует внесения изменений во взгляды на стратегическое управление территориальным развитием города и должна быть учтена при корректировке Генерального плана Санкт-Петербурга и подготовке Экономической политики города. Фундаментом реализация потенциала, заложенного Стратегией-2030 в области развития территорий города, является формирование методологии управления процессом социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга, которая должна включать следующие элементы:

1. Понятийный аппарат, научно и юридически обоснованную терминологию, описывающие вопросы территориального развития, четко определяющие понятия «социально-экономическое развитие территории», «сбалансированность», «агломерация», «территории и зоны развития», «территориальные объекты и ресурсы» и др. В настоящее время, кроме терминов, закрепленных в Стратегии-2030, в официальных документах используются и другие, близкие по содержанию понятия: территориально-экономические зоны, зоны (территории) опережающего развития, промышленные зоны (территории), «серый пояс», Южная планировочная зона, исторический центр Санкт-Петербурга. Это приводит к неоднозначному пониманию стратегических целей и задач, затрудняет взаимодействие участников процесса развития территорий. Целесообразно сформировать единый тезаурус, включающий свод юридически и научно обоснованных определений и специализированной лексики, используемой органами государственного управления, бизнесом и общественностью в рамках реализации политики развития территорий города.

2. Показатели описания иерархии объектов и субъектов управления территориальным развитием, а также иерархии объектов, рассматриваемых при оценке уровня социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга. Для каждого уровня иерархии должны быть определены цели и задачи управления, а также структура и показатели оценки уровня социально-экономического развития территории.

В качестве объектов управления и их оценки могут рассматриваться многофункциональные территории и их части. По нашему мнению, иерархия объектов может иметь следующий вид.

*Первый уровень:* экономическая зона или иная крупная отграниченная территория, на которой могут проявиться и быть измерены результаты реализации стратегических целей, связанных с развитием территорий.

*Второй уровень:*

- территория (зона) развития — часть экономической зоны, на которой локализуются основные мероприятия, связанные с ее развитием;
- функциональная (отраслевая) зона — часть экономической зоны, на которой локализуются объекты-носители свойств оцениваемой функции (отрасли). В качестве функциональных (отраслевых) зон могут использоваться зоны, предусмотренные в Генеральном плане Санкт-Петербурга.

*Третий уровень:* единичная территория — часть экономической зоны, принятая в качестве единицы площади, например, кадастровый квартал.

*Четвертый уровень:* совокупность функциональных (отраслевых) объектов, размещенных на единичной территории.

*Пятый уровень:* объект-носитель функциональных (отраслевых) свойств.

Показатели, используемые для измерения интенсивности свойств объектов пятого уровня, являются первичными исходными данными для проведения оценок социально-экономического развития территории. Оценки четвертого и третьего уровня носят тактический характер в силу незначительного пространственного размаха и ограниченного объема реализуемых мероприятий (создаваемых объектов). В ряде случаев, например, при решении задач расселения коммунальных квартир в каком-либо квартале, проведения реконструкции и введения в хозяйственный оборот высвобождающихся территорий, может производиться оценка ограниченной территории с небольшим количеством кадастровых кварталов. Такую оценку также следует отнести к тактической. Результаты оценок на четвертом и третьем уровнях используются в качестве исходных данных для стратегических оценок первого и второго уровня.

Описанной иерархии объектов должна соответствовать иерархическая совокупность математических моделей, а также иерархическая система показателей. Система показателей первого уровня оценки должна обеспечивать измерение уровня достижения на исследуемой территории следующих целей:

- генеральной цели Стратегии — повышение качества жизни населения и развитие экономики;
- стратегической цели, непосредственно связанной с обеспечением сбалансированного развития территории;
- стратегических целей, обеспечивающих достижение указанных выше целей.

По результатам выполненных нами исследований для стратегической оценки на первом уровне может быть предложена следующая структура показателей:

- показатели качества жизни населения;
- показатели условий ведения бизнеса;
- показатели уровня сбалансированности территориального развития;
- экономические показатели (включая показатели экономической эффективности территории).

При необходимости, в целях принятия управленческих решений, эти показатели целесообразно дополнить общими характеристиками территории: площадь, численность населения, функциональное назначение территории и т. д.

Система показателей второго уровня, предназначенная для оценки функциональных (отраслевых) зон, должна обеспечивать измерение уровня достижения на исследуемой территории целей следующих стратегических направлений:

- «Развитие человеческого капитала» (в части локализуемых целей здравоохранения, образования, культуры, физической культуры и спорта, социальной поддержки населения и др.);

- «Повышение качества городской среды» (в части локализуемых целей доступности и качества жилья, благоустройства городских территорий, транспорта, содержания дорог, обеспечения парковочными местами и др.);
- «Модернизация и комплексное развитие коммунальной инфраструктуры и энергетики» (в части локализуемых целей электро-, тепло-, газо- и водоснабжения, водоотведения, обеспечения подключения к сетям и др.).

3. Методология управления процессом социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга предполагает также создание инструментов (методик) регулярного объективного измерения и мониторинга уровня развития и сбалансированности развития территорий, объединяющей методы качественного и количественного наблюдения за основными характеристиками социально-экономического развития по всей иерархии выделенных территориальных объектов. Обоснование применения альтернативных источников статистического наблюдения о социально-экономической динамике общества, использующих преимущества современных телекоммуникационных средств. Организация автоматизированного сбора и обработки данных о социально-экономическом развитии территорий в рамках городской информационной системы, интегрирующей в себя отраслевые информационные и геоинформационные базы данных.

Город продолжает активно развиваться, меняется система расселения жителей, возникают новые точки роста, появляются факторы, ранее не учитывавшиеся — элементы качества жизни (покрытие сети сотовых операторов, доступность широкополосного интернета, плотность дорожек немоторизованного передвижения и др.). Одновременно возникают новые средства объективной фиксации параметров социальной и экономической жизни города, позволяющие с большей точностью определять потребность и результаты управляющего воздействия на территории города, в том числе данные сотовых операторов, сведения об активности граждан на порталах взаимодействия общества и власти (например, на порталах «Наш Петербург» и «Красивый Петербург»), данные спутниковых систем и систем видеofиксации. Сегодня только малая часть из этих данных о социально-экономическом развитии города, полученных из этих источников, используется при принятии управленческих решений на городском и территориальном уровне. Перспектива создания сквозной методологии управления территориальным развитием и действия по диверсификации номенклатуры показателей территориального развития в сторону роста числа локальных данных должна дать зеленый свет применению новых способов исследования городской жизни и их интеграции в единую аналитическую базу данных общегородского масштаба.

Рост объективности исследования территорий и их элементов, динамики их развития, в том числе в соотношении с качеством жизни людей, должен быть обеспечен за счет улучшения баланса качественных и количественных показателей, характеризующих территорию. Необходимо уходить от языка голых цифр ведомственной статистики и данных Росстата к показателям большей значимости, описывающих, в частности, отношение жителей территории к сложившейся социально-экономической реальности и планам ее изменения, совмещаая их с информацией от «новых» источников данных — сотовых операторов, спутниковых систем, общедоступных геоинформационных систем. Есть реальная возможность обеспечить более эффективное расходование средств городского бюджета и ресурсов на реализацию инвестиционных проектов развития территорий, в том числе с использованием механизмов государственно-частного партнерства. Подобные подходы уже широко применяются в коммерческой сфере и могут быть успешно конвертированы для информационной поддержки управленческих решений в области государственного управления территориальным развитием.

Измерение и мониторинг уровня развития и сбалансированности развития территорий предполагают, что показатели, характеризующие территориальные объ-

екты всех иерархических уровней, должны быть обеспечены регламентами сбора данных, описывающими способ получения информации для нужд системы управления территориями (запросы в органы исполнительной власти, закупка данных федерального статистического наблюдения и данных у коммерческих поставщиков на конкурсной основе), регулярность мониторинга, способы повторного сбора данных. Так, например, для дорогостоящего технического обследования зданий в историческом центре Санкт-Петербурга актуализацию данных целесообразно проводить методами математического моделирования, регулярно актуализировать их. Введение регламентации сбора данных и конкурсных процедур для поставщиков данных позволит не только обеспечить формализацию процессов сбора данных (в целях его автоматизации), установить контроль над их стоимостью, регулярностью, качеством, но и со временем изменить подход к номенклатуре и источникам данных о развитии территории, существенно расширив их число за счет альтернативных Росстату и ведомственной статистике поставщиков, что может привести к созданию нового рынка качественной экспертной информации для целей территориального развития.

Однако одним лишь сбором данных мониторинг уровня развития не может быть ограничен. Необходимо обеспечить процесс оценки уровня социально-экономического развития территорий инструментами сопоставления с установленными нормативными значениями. В этой области Санкт-Петербург не может быть отнесен к числу лидеров в силу различных причин. Многие нормативные значения, описывающие градостроительные характеристики, общественные пространства, транспорт, являются либо устаревшими, либо вовсе не утверждены. Стандарты качества жизни для Санкт-Петербурга не утверждены в составе документов стратегического планирования и, соответственно, не применяются. Дифференциация нормативных значений характеристик городской среды для различных территорий города проведена фрагментарно. Установление и реализация региональных нормативов градостроительного проектирования находится в одних руках, что некорректно с точки зрения логики развития города. В краткосрочной перспективе для успешного создания полноценной методики оценки уровня социально-экономического развития территорий целесообразно провести комплекс работ по обоснованию широкой номенклатуры текущих и перспективных нормативных значений, описывающих качественные и количественные характеристики территорий города в разрезе их удобства для проживания и ведения экономической деятельности.

Для эффективной эксплуатации методики регулярного объективного измерения и мониторинга уровня развития и сбалансированности развития территорий требуется создание городской автоматизированной информационной системы, отвечающей критериям функциональной полноты, дешевизны использования, скорости и надежности работы, системности охвата, доступности для участников процесса развития территорий, интеграции с отраслевыми информационными системами.

Вопросы интеграции автоматизированной информационной системы мониторинга уровня развития территорий являются ключевыми ввиду необходимости контроля издержек бюджета на сбор и обработку большого объема данных (в том числе одноименных) разными органами исполнительной власти и поставщиками данных и возможности обеспечения комплексного охвата всех основных направлений социально-экономического развития территорий в Санкт-Петербурге (социальной сферы, экономики, демографии, ЖКХ и др.). Интеграция должна осуществляться с уже существующими информационными системами, включенными в городской реестр, и с применяемыми в коммерческом обороте базами данных о территории. В идеале все эти системы должны быть объединены на основе соглашений об информационном обмене (на межведомственной и коммерческой основе) в рамках единой информационной базы данных о территориях города с привязкой данных

к географическим координатам и картографической информации в масштабе города (на платформе Региональной геоинформационной системы Санкт-Петербурга или коммерческих платформах российской разработки — Геоинтеллект, Nextgis и др.).

Отдельные элементы такой системы уже существуют. Перед Правительством города стоят задачи по их объединению, дополнению, выстраиванию системы эффективной эксплуатации, обеспечению доступа широкого круга участников социальных и экономических процессов на территориях Санкт-Петербурга. Де-факто описываемая система обладает признаками систем smart city, и целесообразно развивать ее в таком формате в долгосрочной перспективе.

Новые, более широкие возможности для роста эффективности управления территориями города может дать применение в автоматизированной информационной системе мониторинга уровня развития территорий методик обработки больших данных (big data) и применение облачных вычислений. Конверсия коммерческих решений, в т. ч. петербургской разработки, в области обработки больших массивов данных и облачных вычислений позволит относительно быстро перейти к новому уровню аналитической информации и знаний о реальной социальной и экономической жизни города, принимать на городском и территориальном уровне решения с глубоким и объективным обоснованием.

4. Еще одним элементом методологии управления процессом социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга является разработка методики распределения ресурсов при формировании государственных программ с учетом задач территориального развития Санкт-Петербурга и методики прогнозирования влияния.

При распределении ресурсов между стратегическими направлениями Стратегии-2030 и следующими из ее стратегических целей государственными программами неизбежно возникает проблема определения приоритетов. Создание методики распределения ресурсов обеспечит привязку мероприятий государственных программ и направленных на это ресурсов к решению практических задач, в том числе в области выявленных дисбалансов конкретных городских территорий, вопросов развития потенциальных точек роста городской экономики, строительству фактически востребованных социальных и инфраструктурных объектов. Управленческие решения по распределению ресурсов между мероприятиями государственных программ, основанные на комплексных и валидных данных о социально-экономическом развитии территорий города, проранжированные с помощью соответствующей методики, обеспечат рост эффективности бюджетных затрат и повышение уровня достижения целей Стратегии-2030.

5. Методология управления процессом социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга невозможна без формирования системы целей и задач развития территорий города в рамках иерархии территориальных объектов, экономически и социально приемлемых механизмов реализации программ развития территории, перечней приоритетных территорий.

В рамках иерархии территориальных объектов должно быть создано дерево целей и задач со взаимнокомплиментарными уровнями и одновременно с этим, отражающее специфику и утвержденные Стратегией-2030 приоритеты развития экономических зон и их элементов (точек роста — территорий развития). Такая система позволит реализовывать диверсифицированную экономическую и социальную политику на территориях, взимоувязанную со стратегическими направлениями и целями развития города, создавать условия для появления новых центров ускоренного роста, в том числе на периферии Санкт-Петербурга.

6. К числу важных элементов методологии управления процессом социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга относится и разработка новой



концепции зонирования территорий взамен функционального подхода, направленной на обеспечение сбалансированности территорий через диффузию и гибридизацию функций территорий.

Поставленные в Стратегии-2030 задачи создания новых социально-экономических центров на периферии Санкт-Петербурга, снижения маятниковых перемещений между жилыми и общественно-деловыми зонами, развития экономики знаний, повышения качества городской среды и экологической обстановки требуют смены парадигмы зонирования города и перехода к многофункциональным территориям. На таких территориях должны обеспечиваться высокие стандарты качества жизни и ведения экономической деятельности за счет гибридизации и диффузии жилых, общественно-деловых, производственных, транспортных и других функций мегаполиса.

Изменение структуры городской экономики вследствие перехода к рынку и прогнозируемый переход к новым экономическим укладам (пятому и шестому) ведут к окончательной архаизации существующей системы жесткого функционального зонирования территории Санкт-Петербурга, закреплённой Генеральным планом, и ее несоответствию современным и будущим требованиям к качеству жизни и удобству ведения бизнеса. Система функционального зонирования, порожденная «Афинской хартией» в 1930-е годы, не может оставаться догмой спустя более 80 лет со своего создания. Наряду с актуализацией действующего Генерального плана на очередной прогнозируемый период, Правительству города стоит задуматься над методологическими вопросами будущего развития города, в том числе с учетом форсайт-исследований развития Санкт-Петербурга, анализа опыта изменения системы зонирования в передовых городах мира. Целесообразно обеспечить широкую дискуссию местных и внешних экспертов в данной области и утвердить результаты дискуссии в форме соответствующей концепции. Данный документ может быть использован и как основа для внесения поправок в Градостроительный кодекс РФ и в региональные документы градостроительного регулирования, подтвердив высокий уровень петербургской школы градостроительного проектирования и ее готовность к инновационному сценарию территориального развития Санкт-Петербурга.

Отсутствие городской утвержденной концепции изменения принципов зонирования в структуре новых долгосрочных нормативно-правовых документов, регулирующих градостроительное развитие, приведет к закреплению существующих дисбалансов в развитии города и деградации городской среды, снижению эффективности используемых ресурсов на развитие территорий.

Новая концепция зонирования должна обеспечить реализацию принципов партисипативности при ее формировании, т.е. разумное распределение ответственности за разработку и реализацию планов развития города между всеми сторонами процесса (городские власти, бизнес, население, федеральные органы власти и госкомпании) и принципа смешения функций зон, например, аналогичных смешению цветов при построении изображений (RGB).

7. Важным инструментом в реализации методологии управления процессом социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга является методика сравнения и ранжирования территорий Санкт-Петербурга по уровню социально-экономического развития и степени сбалансированности.

В основу создаваемой методики может быть положен принцип измерения отклонений: оценка уровня социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга производится путем измерения отклонений значений показателей социально-экономического развития от целевых и нормативных значений этих показателей. Отклонение от целевых значений показателей, установленных в Стратегии, оценивается в моделях первого уровня. На других уровнях оценки производится сравнение с нормативом. С этой целью для каждого показателя социально-эконо-

мического развития территории должно быть установлено актуальное для Санкт-Петербурга нормативное значение одним из следующих способов:

- выборка из действующих отраслевых нормативных документов федерального и регионального уровня;
- экспертная оценка;
- проведение научно-исследовательских работ по обоснованию нормативов.

Очевидно, что методика будет включать в себя иерархическую совокупность математических моделей с большим количеством оцениваемых показателей. При этом в оценку будут вовлечены показатели, которые ранее не применялись в практике управления, и нормативы по которым отсутствуют. Опыт Санкт-Петербурга по внедрению финансовых нормативов в образовании, здравоохранении, социальной защите населения, культуре и других отраслях социальной сферы показал, что минимальный срок обоснования, апробации и утверждения нормативов правовыми актами составляет 3–5 лет. Столько же времени уходит на то, чтобы норматив «устоялся» и обрел общественное доверие. Суммарная продолжительность жизненного цикла норматива, как правило, не превышает 20 лет. По его истечению норматив нуждается в переоценке. Исходя из этого, в описываемой методике наряду с документально подтверждаемыми придется использовать нормативы, определенные методом экспертных оценок. В подобной методике должен будет применен ряд новых показателей, по которым еще не создан научный задел, достаточный для обоснования нормативов, отсутствуют соответствующие исследования, не сформировались и мнения экспертов. В этой ситуации для обеспечения работоспособности методики на начальном этапе можно рекомендовать к использованию метод аналогий. В дальнейшем рекомендуется провести научно-исследовательские работы по обоснованию нормативов с последующей процедурой их апробации и утверждения нормативными правовыми актами Санкт-Петербурга.

Один и тот же показатель может иметь разные нормативные значения для различных районов города. Данный факт учитывается введением корректирующих коэффициентов, с помощью которых базовое значение норматива пересчитывается в текущее с учетом конкретных особенностей территории. В наибольшей мере применение корректирующих коэффициентов актуально для территорий исторического центра города, где в силу объективных причин достижение общепринятых нормативов невозможно. При проведении прогнозных оценок необходимо также учитывать, что значения нормативов будущих периодов могут отличаться от действующих.

Следует отметить, что работа по обоснованию системы нормативов по уровню научной сложности, трудоемкости и стоимости, по нашему мнению, значительно превышает аналогичные характеристики работ по созданию иерархической совокупности математических моделей.

8. Методология управления процессом социально-экономического развития территорий немыслима без разработки научно-теоретических основ функционирования системы стратегического управления развитием территорий Санкт-Петербурга, объединяющей интеллектуальные, финансовые и административные ресурсы органов исполнительной власти РФ и города, местного самоуправления, общественности и бизнеса.

Описанные выше элементы методологического обеспечения процесса управления социально-экономическим развитием территорий Санкт-Петербурга, связанные со стратегическим анализом и прогнозированием, принятием управленческих решений, мониторингом исполнения стратегических планов, должны быть интегрированы в динамическую модель функционирования системы управления с последующим формированием на ее основе положений об органах управления развитием территорий, должностных инструкций и регламентов.



Во второй половине 2014 г. органы власти Санкт-Петербурга начали разработку комплексной методики анализа социально-экономического развития территорий Санкт-Петербурга. Выполненные нами в связи с этим исследования показали, что проблема оценки уровня развития территорий немыслима вне разработки методологических основ стратегического управления территориальным развитием города. Изложенные выше результаты носят дискуссионный характер и открыты для обсуждения.

Очевидно, что разработка методологических положений с их доведением до работающих методик, математических моделей, методических материалов, апробированных распорядительных и других документов представляет сложную научную и практическую проблему. Над ее реализацией должен работать научный коллектив, сформированный из специалистов различных областей науки. Полученные научные результаты, по мере их готовности, должны быть вынесены на широкое обсуждение научной общественности, пройти обсуждение в общественных организациях, бизнес-сообществе, после чего рассмотрены на Экономическом совете при Губернаторе Санкт-Петербурга.

Подобного рода сложные и масштабные задачи не могут быть решены в краткосрочной перспективе. Но и медлить нельзя. К организации работ целесообразно применить проектный подход, разработать график реализации проекта и предусмотреть внесение ряда первоочередных работ в государственную программу «Экономическое и социальное развитие территорий Санкт-Петербурга» при ее плановой корректировке.

## Литература

1. Безлепкин М. Н. Территориальные экономические зоны как новый механизм управления пространственным развитием Санкт-Петербурга // Управленческое консультирование. 2014. № 3. С. 81–88.

## References

1. Bezlepkin M. N. *Territorial economic zones as new mechanism managing of spatial development of St. Petersburg* [Territorial'nye ekonomicheskie zony kak novyi mekhanizm upravleniya prostanstvennym razvitiem Sankt-Peterburga] // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2014. N 3. P. 81–88.