

# СОЧЕТАНИЕ ЦЕЛЕЙ В СТРАТЕГИИ РЕГИОНА

УДК 332.144

**Денис Юрьевич Лапыгин,**  
к.э.н., доцент Владимирского филиала  
Российской Академии народного хозяйства  
и государственной службы при Пре-  
зиденте Российской Федерации  
Тел.: (920) 922-79-87  
Эл. почта: lapygin\_denis@mail.ru

В настоящее время инструментов по определению стратегически значимых целей развития регионов недостаточно для того, чтобы выстроить перспективу развития, опираясь на то особенное, чем отличается каждый регион от остальных. В статье рассмотрены подходы к формированию стратегии развития региона, в основе которых лежат цели, сформулированные по результатам анализа основных факторов развития региона. Исследование базируется на методологии теории систем и методов стратегического менеджмента. К наиболее важным результатам следует отнести инструменты построения дерева стратегических целей, полученного в результате реализации алгоритма построения плоскостей анализа и развития региона. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегии развития социально-экономических систем различных видов и форм.

**Ключевые слова:** стратегия, регион, цели, конфигуратор, анализ, синтез, философия развития, эталон, факторы.

**Denys Yu. Lapygin,**  
PhD, Associate Professor, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Vladimir Branch  
Tel.: (920) 922-79-87  
E-mail: lapygin\_denis@mail.ru

## COMBINATION OF GOALS STRATEGY REGION

Currently the tools to identify strategically important objectives of regional development is not enough to build a development perspective, relying on something special, what distinguishes each region from the rest. The article discusses approaches to the formation of the regional development strategy, which is based on goals set by the results of the analysis of the main factors in the development of the region. The study is based on the methodology of systems theory and methods of strategic management. The most important results should include tools to build the tree of strategic objectives resulting from the implementation of the algorithm for constructing planes of analysis and development of the region. The results can be used to develop a strategy for the development of socio-economic systems of various types and forms.

**Keywords:** strategy, region, goals, configurator, analysis, synthesis, development philosophy, the standard factors.

## 1. Введение

Стратегии регионов сформированы в основном по шаблону [3], который задан руководством страны [1]. Когда же регионы стремятся сделать стратегию уникальной, тогда возможен подход, ориентированный на построение системного конфигуратора [6], представляющего собой три плоскости процедур разработки стратегии региона, о которых далее пойдет речь.

Покажем на примере разработки стратегии развития Владимирской области: с помощью какой системы инструментов могут быть определены стратегические цели – основные элементы стратегии.

## 2. Плоскость анализа

Для начала построим матрицу эталонных стратегий, распределенную по уровням иерархии (см. табл. 1). Из таблицы следует, что на уровне страны ориентация характеризуется стремлением войти в группу стран-лидеров по объему ВВП, с акцентом на то, что основным источником экономического роста будет инновационное развитие.

В отношении Федеральных округов можно сказать, что они ориентированы на гармоничное развитие, либо лидерство в инновационном развитии, либо на повышение благосостояния населения.

Следует заметить, что ориентация на инновационное развитие сопровождается ориентацией на стабильность, в чем можно усмотреть некорректное целеполагание, поскольку стабильность предполагает отсутствие перемен, а развитие (и тем более инновационное) представляет собой процесс, направленный на изменения.

Что же касается регионов, то здесь речь идет о росте качества жизни и создании инновационных кластеров [2], способных обеспечить региону конкурентные преимущества.

В плоскости анализа анализ факторов внешней и внутренней среды (по результатам опроса [5]), экспертные позволяют выделить наиболее значимые факторы, что дает возможность построить матрицу решений [4], наполнив ее содержанием стратегически значимых действий.

Полученные формулировки сгруппируем методом сродства вокруг функциональных стратегий, стратегических проектов и стратегических программ, что позволяет, в итоге, выйти на формулировки стратегических целей. Такие формулировки становятся возможными при заполнении морфологической матрицы «действия-цели» (табл. 2), что в нашем случае обеспечивает получение формулировок трех основных целей:

- Вовлечь стейкхолдеров в процесс создания продукции для продвижения на экспорт и в Москву.
- Развить бизнес для создания новых рабочих мест.
- И последняя цель – вовлечь население и бизнес в создание природных кластеров и логистики для продвижения логистики региона.

Экспертные оценки позволяют выделить ключевые слова в формулировках указанных целей, из которых можно сформулировать слоган стратегии по результатам анализа: Вовлечь все заинтересованные стороны в процесс создания новых рабочих мест при формировании природных кластеров и логистики для продвижения продукции региона на экспорт и в Москву.

Перейдем к анализу действующей стратегии и дадим оценку региональных решений ([8], [9], [13]) по реализации программ различного уровня, что позволяет выделить ориентиры стратегического характера.

Так, в таблице 3 представлены программы, формулировки которых свидетельствуют о том, что просматривается ориентация на формирование нескольких кластеров (фармацевтического, агропромышленного, водохозяйственного, воздушного транспорта и туристского).

Таблица 1

Стратегические цели по уровням иерархии

Уровень стратегии	Формулировки стратегий, целей	Характерная тенденция развития
Страна	2008 г. Стратегической целью является достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI века, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан. В 2015–2020 годах Россия должна войти в пятерку стран-лидеров по объему валового внутреннего продукта (по паритету покупательной способности) [1]. 2011 г. Перевод к 2020 году экономики России на инновационный путь развития [14]	Войти в группу стран-лидеров по объему ВВП Инновационное развитие – основной источник экономического роста
Округ	ЦФО формирование пространства гармоничного развития путем создания условий для успешного развития человеческого капитала и повышения уровня жизни населения, формирования комфортной среды проживания и эффективной экономики [21]	Гармоничное развитие
	ЮФО превращение Южного федерального округа в прогнозном периоде в одного из российских лидеров инновационного развития, в оплот стабильности и конструктивного российского влияния в Кавказском макрорегионе, Черноморском и Каспийском бассейнах [14]	Лидер инновационного развития и стабильности
	СЗФО устойчивое повышение благосостояния населения и сокращение различий в условиях жизни в субъектах Российской Федерации, входящих в состав округа, на основе выбора наиболее эффективных приоритетов развития, модернизации экономической базы и активизации инвестиций, интеграции экономического пространства и межрегионального сотрудничества [20]	Повышение благосостояния на основе выбора приоритетов развития
Область	Владимирская создание инновационного и научно-исследовательского комплекса региона, нацеленного на разработку и внедрение перспективных видов инновационной продукции, работ и услуг, способного обеспечить значительные конкурентные преимущества региона на внутреннем и внешнем рынках [18]	Создание инновационного и научно-исследовательского комплекса региона
	Белгородская достижение для населения Белгородской области достойного человека качества жизни и его постоянное улучшение на основе инновационно ориентированной экономической и социальной политики, развития наукоемких и конкурентоспособных производств с учетом географических приоритетов [17]	Достижение для населения достойного человека качества жизни
	Калужская обеспечение роста качества жизни населения на основе повышения конкурентоспособности региона и устойчивого экономического развития [11]	Обеспечение роста качества жизни населения

Таблица 2

Действия – цели

№	Наименование политик и программ	Содержание стратегически значимых действий	Формулировки целей
1	Политика продвижения	Сформировать политику продвижения конкурентоспособной продукции региона	Вовлечь стейкхолдеров в процесс создания продукции для продвижения на экспорт и в Москву
		Разработать программу «Продукция региона Москве», направленную на пополнение бюджета региона	
		Разработать программу вовлечения стейкхолдеров в формирование базы данных предложений по продвижению продукции региона на рынок	
		Проект: активизировать инициативу бизнеса и населения по производству в регионе продукции на экспорт	
2	Кластерная политика	Разработать программу создания сети природных кластеров с активной политикой продвижения продукции кластеров на рынок	Вовлечь население и бизнес в создание природных кластеров и логистики для продвижения логистики региона
		Сформировать комплексную программу «Региональная логистика», ориентированную на Москву по всем каналам доставки (железная дорога, автотранспорт, водные и воздушные пути, Интернет)	
		Проект: в структуре сети природных кластеров создать логистические центры общего пользования	
		Проект: формировать логистические структуры вдоль трассы М-7, предусматривая контроль по загрязнению окружающей среды автотранспортом	
		Проект: на всех этапах формирования логистических центров вовлекать население и бизнес в этот процесс	
		Проект: отовсюду привлечь стартовый капитал для создания природных кластеров	
3	Программа создания новых рабочих мест	Проект: привлечь капитал из Москвы для развития бизнеса в малых городах региона	Развить бизнес для создания новых рабочих мест
		Проект: привлечение капитала для создания новых рабочих мест и снижения уровня трудовой миграции	
		Проект: руководителям региона всех уровней взаимодействуя с населением, выработать условия создания новых рабочих мест в поселениях региона	
		Проект: при формировании природных кластеров силами представителей власти, партий и движений участвовать в процессе создания новых рабочих мест	
		Проект: привлечь бизнесменов Москвы к созданию новых рабочих мест и развитию поселений	
		Проект: вовлечение власти, населения и бизнеса в создание новых рабочих мест в поселениях	

Таблица 3

Матрица проектов и программ

Стратегически значимые действия		Целевая ориентация
Уровень программ	Наименование	
Государственные программы российской федерации, федеральные целевые программы и адресные инвестиционные программы, в реализации которых предусмотрено участие Владимирской области	Энергосбережение и повышение энергетической эффективности	Энергоэффективность
	Федеральная целевая программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу»	Фармацевтический кластер
	Федеральная адресная инвестиционная программа – непрограммная часть «Агропромышленный комплекс»	Агропромышленный кластер
	Федеральная целевая программа «Развитие водохозяйственного комплекса Российской Федерации в 2012–2020 годах»	Водный кластер
Государственные программы Владимирской области	Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»	Инновационная экономика
	Привлечение инвестиций на территорию Владимирской области на 2014–2018 годы	Привлечение инвестиций
	Энергосбережение и повышение энергетической эффективности во Владимирской области на период до 2020 года	Энергоэффективность
Ведомственные целевые программы Владимирской области	Развитие инфраструктуры воздушного транспорта во Владимирской области в 2014–2016 годах	Воздушный кластер
	Охрана объектов культурного наследия Владимирской области на 2012–2014 годы	Туристский кластер

Таблица 4

Эталонные цели

№	Наименование области	Наименование целей	Наименование компетенций			Формулировки эталонных целей
			Сплоченная команда	Технологии региона	Стратегические альянсы	
1	Липецкая	1. Повышение благосостояния и качества жизни населения 2. Создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе 3. Улучшение экологической обстановки и качества окружающей среды 4. Создание и внедрение системы эффективного государственного управления в области [16]	+	+		1. Создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе 2. Поддержка развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области.
2	Калужская область	1. Пространственная организация и комплексное развитие территорий на основе нового «пакета ресурсов». 2. Создание инновационной инфраструктуры, влияющей на весь диапазон задач социально-экономического развития области. 3. Поддержка развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области [12]			+	3. Создание эффективной системы государственного управления
3	Воронежская	Достижение существенного роста качества жизни населения путем повышения конкурентоспособности экономики за счет реализации масштабных инвестиционных программ модернизации промышленности и создания эффективной системы государственного управления [10]	+	+		
4	Московская	Создание условий для формирования конкурентоспособной, динамичной и высокотехнологичной экономики, позволяющей обеспечить устойчивое экономическое развитие Московской области, и на этой основе создание условий для повышения уровня и качества жизни населения Московской области [19]		+		

Обобщая целевые ориентации, можно определить действующую стратегию региона как «Ориентацию на энергоэффективность и формирование региональных клас-

теров за счет инвестирования инноваций».

Таким образом, доминанта в основе действующей стратегии выглядит так: целевая направленность

выражается стремлением привлекать инвестиции для формирования комплексов (кластеров), ориентированных на инновационность и энергоэффективность.

И последний анализ – анализ лучших практик в региональной стратегии – выполним по алгоритму: целевая ориентация стратегии регионов – ключевые компетенции регионов – матрица «ключевые компетенции-цели».

Для сравнения возьмем целевую ориентацию регионов-лидеров Центрального Федерального окру-

га: Липецкую область, Калужскую, Воронежскую и Московскую область.

Для оценки формулировок целей используем такие критерии компетенций как наличие сплоченной команды в руководстве регионом, наличие компетенций в технологической сфере деятельности управленческой команды региона,

наличие стратегических альянсов в регионе.

Эталонные цели, выделенные в таблице 4 свидетельствуют о том, что лидеры ориентированы: на создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе; на поддержку развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономи-

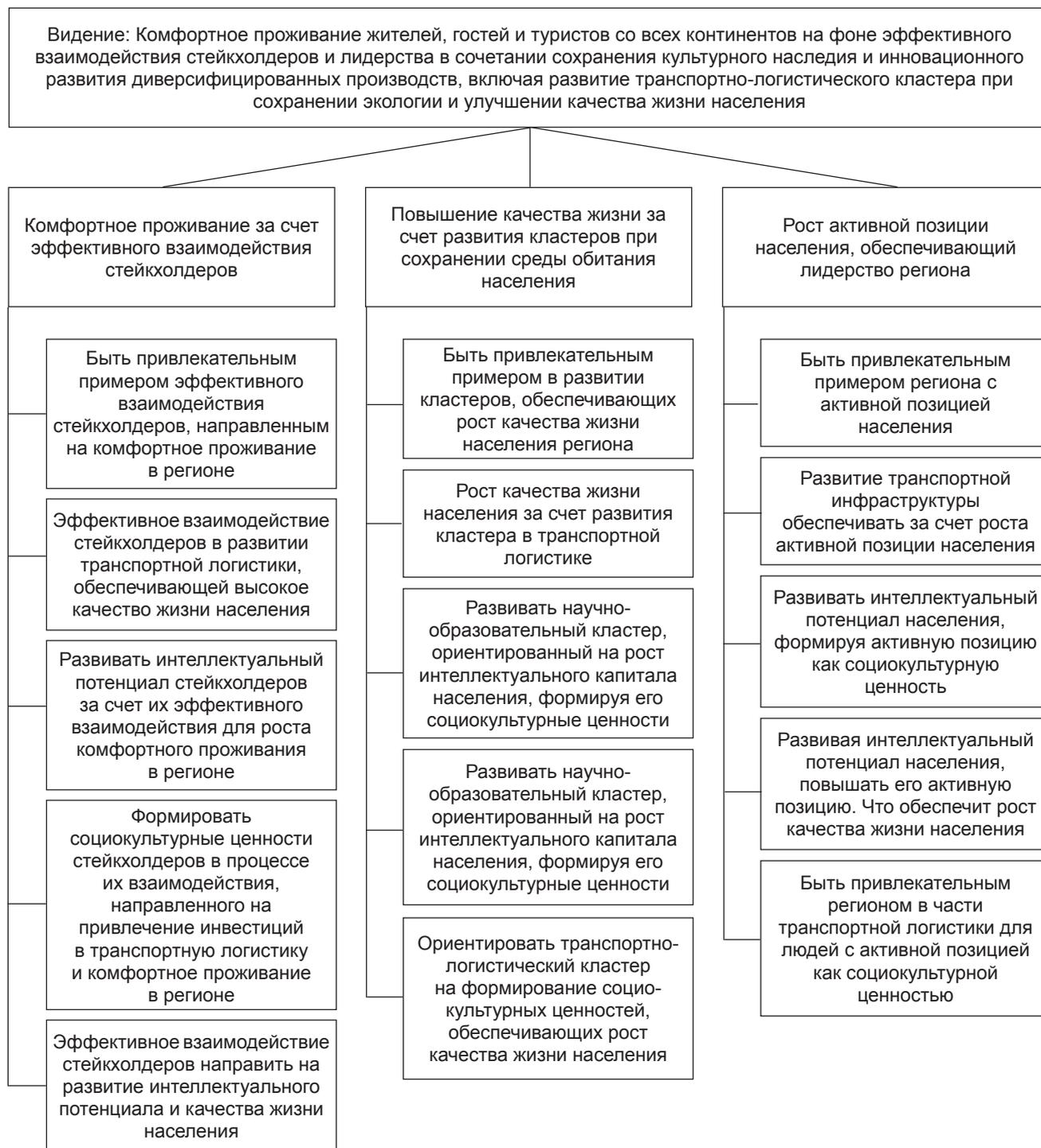


Рис. 1. Дерево стратегических целей

ческого развития области; на создание эффективной системы государственного управления.

В итоге, формулировка стратегии образцового региона содержит в себе повышение благосостояния и качества жизни населения за счет достижения вышеназванных целей.

### 3. Плоскость развития

Перейдя к построению структуры основных элементов плоскости развития, построим матрицу видения – полученные слоганы позволяют перейти к формулировке самого Видения перспектив Владимирской области, которое звучит следующим образом: Комфортное проживание жителей, гостей и туристов со всех континентов на фоне эффективного взаимодействия стейкхолдеров и лидерства в сочетании сохранения культурного наследия и инновационного развития диверсифицированных производств, включая развитие транспортно-логистического кластера при сохранении экологии и улучшении качества жизни населения.

Содержание Миссии Владимирской области, определим, исходя из сформулированных слоганов Видения, раскрывая ее в терминах предназначения для населения Владимирской области и страны в целом. Подбирая ключевые слова для заполнения морфологической матрицы Миссии, в итоге выходим на две итерации: слоганы Миссии, определяющие ее основное содержание; слоганы Миссии, обозначающие ее направленность.

Направленность Миссии – Быть привлекательным примером в отражении интересов населения, развивая его интеллектуальный потенциал и формируя его социокультурные ценности, а также повышая качество жизни населения региона за счет развития транспортной логистики.

Основное содержание Миссии – Формировать пример социокультурных ценностей и интеллектуального потенциала населения, повышая качество его жизни, что обеспечит рост привлекательности региона

Выполняя третью итерацию Миссии путем объединения первой и второй формулировки Миссии,

получим итоговый слоган (девиз региона). Вариант формирования девиза Миссии звучит следующим образом: Учитывая интересы населения, повышать качество его жизни, в том числе, как в части интеллектуального потенциала, так и в отношении социокультурных ценностей, становясь привлекательным регионом с развитой транспортной логистикой.

Полученные результаты позволяют перейти к формулированию стратегических целей развития Владимирской области, для чего построим матрицу «Цели от Видения» и матрицу «Цели от сочетания Миссии и целей Видения» Процедура построения представляет собой последовательное приближение к формулировкам целей стратегического развития Владимирской области.

Результаты заполнения морфологической матрицы «Сочетание Миссии и целей Видения» несложно трансформировать в дерево стратегических целей, когда у корня находится формулировка Видения, на втором уровне иерархии – формулировки целей, ориентированных на реализацию Видения, а на третьем – цели, отражающие ориентацию целей предыдущего уровня, и направленные на реализацию Миссии в ее внешнем и внутреннем проявлении (см. рис. 1).

### 4. От целей к стратегии

Остается с помощью контент-анализа всех наработанных формулировок стратегических целей в плоскости анализа и плоскости развития (см. табл. 5) выделить ключевые слова, из которых затем сложить слоган, который и будет представлять собой формулировку стратегии развития Владимирской области.

Итоговые формулировки стратегических целей выглядят следующим образом:

1. Инвестиционная поддержка развития кластеров (в первую очередь по переработке природного сырья и продуктов и логистического), ориентированных на инновационность и энергоэффективность.

2. Активизация и вовлечение населения в создание новых рабочих мест и продвижение продукции на экспорт и в Москву, при эффективном взаимодействии стейкхолдеров

3. Создание эффективной системы государственного управления

Выделив ключевые слова в формулировках итоговых стратегических целей, дадим формулировку стратегии развития Владимирской области: Создать эффективную систему государственного управления процедурами инвестирования процесса развития кластеров, ориентированных на инновационность и энерго-эффективность и вовлека-

Таблица 5

Сводная таблица стратегических целей

№	Наименование источника целей	Ключевые слова стратегических целей
1	Эталонные стратегии	Создание инновационной и конкурентоспособной экономики в регионе Поддержка развития кластеров, влияющих на основные показатели социально-культурного и экономического развития области. Создание эффективной системы государственного управления
2	Действующая стратегия	Целевая направленность выражается стремлением привлечь инвестиции для формирования комплексов (кластеров), ориентированных на инновационность и энергоэффективность.
3	Результаты SWOT-анализа	Вовлечь стейкхолдеров в процесс создания продукции для продвижения на экспорт и в Москву Вовлечь население и бизнес в создание природных кластеров и логистики для продвижения логистики региона Развить бизнес для создания новых рабочих мест
4	Философия развития	Эффективное взаимодействие стейкхолдеров Развитие кластеров Рост активной позиции населения

ющих активное население и заинтересованные стороны в создание новых рабочих мест и продвижение продукции на экспорт и город Москва, что обеспечит рост качества жизни населения региона.

Теперь необходимо перейти от синтеза целей плоскости развития и плоскости анализа к их декомпозиции, определяя, тем самым, стратегически значимые действия, направленные на реализацию стратегии, то есть, определяя содержание стратегии в виде функциональных стратегий (политик), стратегических проектов и программ. В итоге такой декомпозиции получим структурную схему стратегии.

В этом случае можно воспользоваться матрицей решений, полученной по результатам SWOT-анализа и матрицей действующих проектов и программ по Владимирской области.

## 5. Заключение

При разработке стратегии на основе Видения, традиционно сам процесс перехода от результатов анализа различных факторов к формулировке образа идеального состояния организации остается тайной или необъяснимой (и необъясняемой) процедурой. В лучшем случае, рассматриваются упражнения на рисование образа будущего состояния организации с последующим интуитивным переходом к описанию существа такого образа, построению вербальных моделей.

В настоящей работе показано, что стратегический анализ, выполненный в четырех разных направлениях, позволяет получить комплексное описание стратегически значимых целей. Последующий синтез таких целей приводит к получению классического дерева целей, у корня которого находится Видение как образ, вбирающий целевые характеристики перспектив развития организации.

Показанная формализация процедур построения стратегии на основе формирования видения может использоваться при разработке стратегии развития социально-экономических систем различных видов и форм и в том числе при разработке стратегии региона.

## Литература

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. – Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. – <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/>
2. Лапыгин Д.Ю. Кластерная политика в регионе Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – Электронный журнал. – № 11. – 2014. – С. 82–113. – Режим доступа: <http://www.mecconomics.org/#!10-2014/c1xwy>
3. Лапыгин Д.Ю. Стратегические цели развития региона: проблема системности // Региональная экономика: теория и практика. – № 31. – август 2014. – С. 56–66
4. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Логика стратегических матриц Динамика сложных систем. – 2012. – № 4. – с. 12–25
5. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Ситуация в регионе: оценки стейкхолдеров Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – Электронный журнал. – № 10. – 2014. – С. 189–208. – Режим доступа: <http://www.mecconomics.org/#!9-2013/c1cof>
6. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций и организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2011. – 329 с.
7. Методические рекомендации по подготовке стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // [www.minregion.ru/uploads/attachment/02\\_dtp/101005\\_met\\_rek\\_1.doc](http://www.minregion.ru/uploads/attachment/02_dtp/101005_met_rek_1.doc)
8. О перечне государственных программ Владимирской области / Постановление Губернатора Владимирской области от 12.08.2014 г. № 838
9. О перечне Государственных программ Российской Федерации, Федеральных целевых программ и адресных инвестиционных программ, в реализации которых предусмотрено участие Владимирской области, а также Государственных программ Владимирской области в 2014 году / Постановление Губернатора Владимирской области от 16.05.2014 г. № 484
10. О стратегии социально-экономического развития Воронежской области на долгосрочную

перспективу / Закон Принят областной Думой 23.06.2010 [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW181\\_48458/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW181_48458/)

11. О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 года. / Постановление Правительства Калужской области от 29.06.2009 № 250. – [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW037\\_54588/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW037_54588/)

12. О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2030 года. Постановление Правительства Калужской области от 29.06.2009 № 250. – [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW037\\_54588/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW037_54588/)

13. Об утверждении реестра ведомственных целевых программ на 2014 год и о внесении изменений в постановление Губернатора области от 09.07.2013 № 789 / Постановление Губернатора Владимирской области от 13.12.2014 г. № 106.

14. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года / Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р / Собр. законодательства Рос. Федерации. – 02.01.2012. № 1, ст. 216. – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/)

15. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Южного федерального округа до 2020 года / Распоряжение Правительства РФ от 05.09.2011 № 1538-р [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_119398/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_119398/)

16. Стратегия кластеризации промышленности Липецкой области. – вторая редакция от 16.12.2013. – [www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipeck.rtf](http://www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipeck.rtf)

17. Стратегия социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025г. / Утверждена Постановлением Правительства Белгородской области 25.01.2010г № 27-пп. – [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW404\\_24085/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW404_24085/)

18. Стратегия социально-экономического развития Владимирской области до 2027 года. – Указ Губернатора Владимирской области от 02.06.2009 № 10. – [www.raexpert.ru/database/strategy/42.vladimir.rtf](http://www.raexpert.ru/database/strategy/42.vladimir.rtf)

19. Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2025 года. – [me.mosreg.ru/userdata/135099.doc](http://me.mosreg.ru/userdata/135099.doc)

20. Стратегия социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года. / Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18 ноября 2011 г. № 2074-п. – [http://minec.gov-murman.ru/content/strat\\_plan/sub01/](http://minec.gov-murman.ru/content/strat_plan/sub01/)

21. Стратегия социально-экономического развития ЦФО на период до 2020 года. / Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 сентября 2011 г. № 1540-п. – <http://cfo.gov.ru/acts/3>

## References

1. The concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period till 2020. – Ordinance of the Government of the Russian Federation on November 17, 2008 № 1662-r. – <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/>

2. Lapigin D.Yu. Cluster policy in the region, modern economy: issues, trends, and prospects. – *Elektronnyj zhurnal*. – №11. – 2014. – S. 82–113. – Mode of access: <http://www.mconomics.org/#110-2014/c1xwy>

3. Lapigin D.Yu. Strategic development of the region: the problem of systemic // *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika*. – № 31. – avgust 2014. – S. 56–66

4. Lapigin D.Yu., Lapigin Yu.N. The logic of strategic matrices dynamics of complex systems – 2012. – № 4. – p. 12–25

5. Lapigin D.Yu., Lapigin Yu.N. The situation in the region assess stakeholder modern economy: issues, trends, and prospects. – *Elektronnyj zhurnal*. – №10. – 2014. – S. 189–208. – Mode

of access: <http://www.mconomics.org/#19-2013/c1cof>

6. Lapigin Yu.N. The theory of organizations and organizational behavior. – M.: Infra-M, 2011. – 329 p.

7. Guidelines for the preparation of strategies for socio-economic development of the Russian Federation // [www.minregion.ru/uploads/attachment/02\\_dtp/101005\\_met\\_rek\\_1.doc](http://www.minregion.ru/uploads/attachment/02_dtp/101005_met_rek_1.doc)

8. On the list of government programs Vladimir Region / Decision of the Governor of the Vladimir region of 12.08.2014g. number 838

9. On the list of State Programs of the Russian Federation, federal programs and targeted investment programs, the implementation of which provides for the participation of Vladimir region, as well as government programs Vladimir region in 2014 / Decision of the Governor of the Vladimir region from 05.16.2014, № 484

10. On the strategy of socio-economic development of the Voronezh region in the long term / Law Adopted by the regional Duma 23.06.2010 [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW181\\_48458/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW181_48458/)

11. On the Strategy for Socio-Economic Development of Kaluga region until 2030. / Resolution of the Government of the Kaluga region from 29.06.2009 № 250. – [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW037\\_54588/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW037_54588/)

12. On the Strategy for Socio-Economic Development of Kaluga region until 2030. Resolution of the Government of the Kaluga region from 29.06.2009 № 250. – [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW037\\_54588/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW037_54588/)

13. On the Approval of the registry departmental programs for 2014 and amending the Decree of the Governor of 09.07.2013 № 789 / Decision of the Governor of the Vladimir region of 13.12.2014g. Number 106.

14. On the Approval of the Strategy of innovative development of the Russian Federation for the period up to 2020 / Order of the Government of the Russian Federation from 08.12.2011. № 2227-p / Coll. Ros legislation. Federation. – 02.01.2012. Number 1, Art. 216. – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/)

15. On the Approval of the Strategy for Socio-Economic Development of the Southern Federal District until 2020 / Order of the Government of the Russian Federation from 05.09.2011 № 1538-p [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_119398/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_119398/)

16. Industry clustering strategy Lipetsk region. – The second edition of 16.12.2013. – [www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipeck.rtf](http://www.raexpert.ru/database/strategy/35.lipeck.rtf)

17. Strategy for Socio-Economic Development of the Belgorod region for the period up to 2025. / Approved by the Resolution of the Government of the Belgorod region 25.01.2010g number 27-pp. – [www.consultant.ru/document/regbase\\_doc\\_RLAW404\\_24085/](http://www.consultant.ru/document/regbase_doc_RLAW404_24085/)

18. Strategy for Socio-Economic Development of the Vladimir region until 2027. – Decree of the Governor of the Vladimir region from 02.06.2009 № 10. – [www.raexpert.ru/database/strategy/42.vladimir.rtf](http://www.raexpert.ru/database/strategy/42.vladimir.rtf)

19. Strategy for Socio-Economic Development of the Moscow region until 2025. – [me.mosreg.ru/userdata/135099.doc](http://me.mosreg.ru/userdata/135099.doc)

20. Strategy for Socio-Economic Development of the North-West Federal District until 2020. / Order of the Government of the Russian Federation of November 18, 2011 № 2074-p. – [http://minec.gov-murman.ru/content/strat\\_plan/sub01/](http://minec.gov-murman.ru/content/strat_plan/sub01/)

21. Strategy for Socio-Economic Development of the CFD for the period up to 2020. / Order of the Government of the Russian Federation of September 6, 2011 № 1540-p. – <http://cfo.gov.ru/acts/3>