

УДК 332.144

© Юрий Николаевич Лапыгин,
д.э.н., профессор, профессор кафедры
менеджмента Владимирского филиала
РАНХиГС, профессор кафедры ЭСУ
института экономики и менеджмента
Владимирского государственного
университета

Lapygin Yu. N.,
doctor of economics, professor, professor of
the management department of the
Vladimir branch of the RANEPA, professor
of the ESA department of the institute of
economics and management of Vladimir
state university

СТРАТЕГИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА (НА ПРИМЕРЕ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ)⁵

Strategy by results of analysis (on the example of the Vladimir region)

Аннотация: на конкретном примере показана процедура перехода от результатов анализа ситуации в регионе к формулировке стратегии и ее содержанию на начальном этапе стратегического развития. Выделены наиболее значимые характеристики внешней и внутренней среды, сочетание которых позволяет сформулировать стратегически значимые решения, структура которых определяет основное содержание стратегии, а переход от решений к целям и последующему построению иерархии целей обеспечивает построение формулировки стратегии, составленной из ключевых слов целей.

Annotation: A concrete example shows the procedure for the transition from the results of the analysis of the situation in the region to the formulation of a strategy and its content at the initial stage of strategic development. The most significant characteristics of the external and internal environment, the combination of which allows to formulate strategically significant decisions, the structure of which determines the main content of the strategy, are highlighted. A transition from decisions to goals and the subsequent construction of a hierarchy of goals ensures the construction of a formulation of a strategy made up of keywords of goals.

Ключевые слова: стратегия, регион, процедура разработки, анализ, цели.

Keywords: strategy, region, development procedure, analysis, goals.

Под результатами анализа в стратегическом планировании понимаются, прежде всего, результаты анализа влияния факторов внешней и внутренней среды [1, 9, 11], которые дают комплексное представление о той ситуации, в которой находится регион. Однако зачастую результаты анализа не используются в полной мере в процессе стратегического планирования ввиду неразвитости формализованных инструментов перехода от результатов анализа к стратегии развития региона.

Инструментами реализации процедур анализа выступают и анализ документов (нормативных, статистических, справочных и т.п.), и опросы стейкхолдеров⁶ (устные и письменные), что позволяет получить оценки как вторичной, так и первичной информации о той ситуации, в которой находится регион, для того, чтобы оценить стартовые условия стратегического развития региона.

⁵ Для ссылок: Лапыгин Ю. Н. Стратегия по результатам анализа (на примере Владимирской области) // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 2 (июль). – С. 27-41.

⁶ Основных групп, влияющих на принятие и реализацию стратегически значимых решений.

В результате анализа факторов внешней и внутренней среды Владимирской области⁷ автором составлены перечни основных возможностей (16 позиций) и угроз (16 позиций), а также сильных (28 позиций) и слабых сторон региона (21 позиция). Полученные перечни представляют собой результат обобщения формулировок и сгруппированы и ранжированы.

Результаты ранжирования перечней, которые затем использованы при построении матрицы решений [4], приведены в таблице 1 (в каждом перечне выбраны первые три наиболее значимые позиции).

Полученные результаты оценок позволяют построить морфологические матрицы, работа с которыми по своей сути формализует процесс определения решений [6], исходя из сочетания характеристик внешней и внутренней среды региона.

Матрица строится в поисках ответа на вопросы: как использовать возможности, предоставляемые внешней средой, опираясь на имеющийся потенциал (как использовать потенциал для реализации возможностей); что необходимо делать для решения проблем, если есть возможности, предоставляемые внешней средой (как использовать возможности для решения проблем); что необходимо делать для предотвращения или смягчения угроз, опираясь на имеющийся потенциал; как, решая проблемы, одновременно еще и предотвращать угрозы.

Таблица 1

Ранжированные результаты анализа

Наименование характеристик	Содержание характеристик
Сильные стороны	1. Наличие свободных производственных площадей, свободных мощностей по газу и электричеству и свободных земельных участков для формирования инвестиционных площадок позволяет привлечь инвестиции. 2. Потенциал составляют растущая пищевая отрасль, сфера туризма и предприятия, обладающие прорывными запатентованными информационными технологиями. 3. Научный и промышленный потенциал региона в сочетании с инновационными структурами позволяет формировать кластеры и создавать производства на базе местных природных ресурсов.
Слабые стороны	1. Недостаточное развитие государственно-частного партнерства снижает потенциал взаимодействия между властью, бизнесом, сообществом и регионами страны. 2. Дефицит инновационных проектов при низкой активности малого бизнеса ведет к технологическому отставанию экономики региона. 3. Большой износ основных фондов, недогрузка имеющихся производственных мощностей, отсутствие портфеля заказов на среднесрочный период и высокие затраты производства не позволяют динамично развиваться бизнесу.
Возможности	1. Кооперация предприятий региона с высокотехнологичными московскими и зарубежными компаниями в целях разработки, трансфера и коммерциализации инноваций. Вывод предприятий с территории г. Москвы на территорию других субъектов РФ стимулирует создание новых предприятий на территории региона.

⁷ Оценки, содержащиеся в стратегиях муниципальных образований региона и в стратегиях предыдущих лет самого региона, а также результаты анализа статистической и отчетной информации и результаты опросов стейкхолдеров.

	2. Импортзамещение способствует развитию производства продуктов питания, генно-инженерных лекарственных препаратов, робототехники, мембранных материалов, оборудования для машиностроения. 3. Рост объемов потребления требует реализации возможности строительства мусороперерабатывающих, мусоросортировочных и мусороперегрузочных предприятий.
Угрозы	1. Дальнейшее углубление разрыва в уровне доходов региона и г. Москвы ведет к росту стоимости рабочей силы и грозит усилением оттока работоспособного населения в столицу. Молодежь, уезжая, не возвращается. 2. Значительное превышение импорта над экспортом угрожает развитию малого бизнеса. 3. Наличие сильных центров притяжения инноваций в соседних регионах (г. Москва, Нижегородская обл. и др.) воспринимается как угроза развитию региона.

И поскольку в таких матрицах использованы самые главные возможности и угрозы, самые значимые сильные и слабые стороны, можно говорить о том, что речь идет о стратегически значимых решениях [3], определяющих перспективу развития региона, по крайней мере на первом этапе стратегического развития.

В процессе разработки стратегии традиционно группа стратегического планирования (ГСП) [2] делится на подгруппы для получения комплексных вариантов решений и вовлечения участников в процесс разработки стратегии регионов, а каждая из подгрупп идет своим путем в определении стратегически значимых решений и в последующем построении структурной схемы стратегических направлений [8] развития региона.

Результаты авторского построения матриц решений в качестве примера приведены в таблице 2.

Чтобы упорядочить полученные результаты работы каждой подгруппы, полученные таблицы необходимо разделить на отдельные решения (ножницами вырезать поля, полученные в пересечении строк и столбцов матрицы) и методом сродства [7] составить группы решений, которые получают названия функциональных стратегий, проектов и (или) стратегических программ.

Обобщая полученные результаты, можно составить структурную схему стратегически значимых решений (в качестве примера представлена на рисунке 1), из которого следует, что развитие региона содержит три основных направления, обусловленных сложившейся ситуацией, выявленной в результате анализа факторов внешней и внутренней среды. В нашем случае к таким направлениям отнесены: инвестиционно-инновационная политика; промышленная политика; экспортная политика.

Содержание проектов и программ каждого из направлений в качестве примера приведено на рисунках 2, 3 и 4.

Теперь для каждого решения необходимо поставить в соответствие цель [5], которую преследует реализация такого решения. Для выполнения названной процедуры необходимо занести в таблицу решения из полученных структурных схем и заполнить оставшуюся часть таблицы. В качестве примера результаты такой процедуры представлены в таблице 3.

Таблица 2

Матрица решений

Сильные стороны	Формулировки самых главных угроз			
	Наличие сильных центров притяжения инноваций в соседних регионах (г. Москва, Нижегородская обл. и др.) воспринимается как угроза развитию региона.	Дальнейшее углубление разрыва в уровне доходов региона и г. Москвы ведет к росту стоимости рабочей силы и грозит усилением оттока работоспособного населения в столицу. Молодежь, уезжая, не возвращается.	Значительное превышение импорта над экспортом угрожает развитию малого бизнеса.	
Наличие свободных производственных площадей, свободных мощностей по газу и электричеству и свободных земельных участков для формирования инвестиционных площадок позволяет привлечь инвестиции.	Проект: Сформировать инвестиционные площадки на свободных землях и площадях для привлечения инвестиций в инновации	Создать высокооплачиваемые рабочие места для специалистов и молодежи на инвестиционных площадках	Привлекать производства, ориентированные на экспорт, на инвестиционные площадки	
Потенциал составляют растущая пищевая отрасль, сфера туризма и предприятия, обладающие прорывными запатентованными информационными технологиями.	Проект: Разработать инновационные проекты в пищевой отрасли, туризме и информационных технологиях для инвестирования	Проект: Организовать переквалификацию специалистов и молодежи для развития пищевой отрасли, сфера туризма и информационных технологий, позволяющую повысить их оплату труда. Создать филиалы московских организаций во Владимирской области. Открыть рабочие места во Владимире для работы в режиме «онлайн» в московских фирмах.	Проект: Разработать программу развития туризма, ориентированную на экспорт услуг. Проект: Продвижение запатентованных информационных технологий на экспорт	
Научный и промышленный потенциал региона в сочетании с инновационными структурами позволяет формировать кластеры и создавать производства на базе местных природных ресурсов.	Программа: Создать кластеры на базе имеющейся промышленности, науки и инфраструктуры, ориентированные на инновационное развитие и вовлечение в оборот местных природных ресурсов	При формировании кластеров создать новые высокооплачиваемые места для специалистов и в первую очередь – для молодежи	Программа: Создание производств, ориентированных на экспорт, на основе местных природных ресурсов (торф, вода, грибы, ягоды, сапрпель, песок, глина, карбонаты)	

Продолжение таблицы 2

Сильные стороны	Формулировки самых главных возможностей			
	Кооперация предприятий региона с высокотехнологичными московскими и зарубежными компаниями в целях разработки, трансфера и коммерциализации инноваций. Вывод предприятий с территории г. Москвы на территорию других субъектов РФ стимулирует создание новых предприятий на территории региона.	Импортозамещение способствует развитию производства продуктов питания, генно-инженерных лекарственных препаратов; робототехники, мембранных материалов; оборудования для машиностроения.	Рост объемов потребления требует реализации возможности строительства мусороперерабатывающих, мусоросортировочных и мусороперегрузочных предприятий.	
	Наличие свободных производственных площадей, свободных мощностей по газу и электричеству и свободных земельных участков для формирования инвестиционных площадок позволяет привлечь инвестиции.	Проект: Привлечь инвестиции московских организаций в инновации на подготовленных площадках региона. Программа: Создание кластеров совместно с московскими предприятиями	Проект: Выделить инвестиционные площадки под производство импортозамещающих продуктов питания, медицинских препаратов, робототехники, мембран и т.п.	Проект: Определить инвестиционные площадки на свободных землях для создания мусороперерабатывающих производств.
	Потенциал составляют растущая пищевая отрасль, сфера туризма и предприятия, обладающие прорывными запатентованными информационными технологиями.	Создать кластеры с московскими предприятиями в пищевой отрасли, туризме и информационных технологиях.	Проект: Организация производства продукции в пищевой отрасли, туризме и информационных технологиях в части импортозамещения.	Проект: Создать систему раздельного сбора «мусора». Проект: Построить завод по переработке мусора с высокой степенью автоматизации и компьютеризации
	Научный и промышленный потенциал региона в сочетании с инновационными структурами позволяет формировать кластеры и создавать производства на базе местных природных ресурсов.	Создать кластеры на базе местных природных ресурсов совместно с московскими предприятиями	Сформировать кластеры, ориентированные на импортозамещение в части традиционных видов продукции и новых на базе местных природных ресурсов.	Программа: Создать кластеры по производству продукции на базе вторичного сырья

Продолжение таблицы 2

Слабые стороны	Формулировки самых главных угроз		
	Наличие сильных центров притяжения инноваций в соседних регионах (г. Москва, Нижегородская обл. и др.) воспринимается как угроза развитию региона.	Дальнейшее углубление разрыва в уровне доходов региона и г. Москвы ведет к росту стоимости рабочей силы и грозит усилением оттока работоспособного населения в столицу. Молодежь, уезжая, не возвращается.	Значительное превышение импорта над экспортом угрожает развитию малого бизнеса.
Недостаточное развитие государственно-частного партнерства снижает потенциал взаимодействия между властью, бизнесом, сообществом и регионами страны	Проект: С соседними регионами заключить договоры о партнерстве в части совместного инновационного развития	Проект: Создать рабочие места во Владимирской области для нужд организаций Московской и Нижегородской областей в рамках договора о партнерстве с соседними регионами	Проект: Организовать совместные производства товаров и услуг на экспорт в рамках договора о партнерстве с соседними регионами
Дефицит инновационных проектов при низкой активности малого бизнеса ведет к технологическому отставанию экономики региона.	Конкурс: Инновационные проекты Московского и Нижегородского регионов для малого бизнеса Владимирской области	Конкурс: На лучший инновационный проект с последующим его финансированием для реализации в малом бизнесе региона	Конкурс: Поддержка инновационных проектов, ориентированных на замещение импорта для предприятий Владимирской области
Большой износ основных фондов; недозагрузка имеющихся производственных мощностей, отсутствие портфеля заказов на среднесрочный период и высокие затраты производства не позволяют динамично развиваться бизнесу.	В рамках договоров о сотрудничестве с Московским и Нижегородским регионами предложить свободные мощности предприятий Владимирской области для размещения заказов на их исполнение.	Проект: Сформировать портфель заказов для государственных нужд и организовать производство на незагруженных мощностях, создавая новые рабочие места	Проект: Сформировать портфель заказов по импортозамещению и организовать производство на недогруженных мощностях

Окончание таблицы 2

Слабые стороны	Формулировки самых главных возможностей		
	Кооперация предприятий региона с высокотехнологичными московскими и зарубежными компаниями в целях разработки, трансфера и коммерциализации инноваций. Вывод предприятий с территории г. Москвы на территорию других субъектов РФ стимулирует создание новых предприятий на территории региона.	Импортозамещение способствует развитию производства продуктов питания, генно-инженерных лекарственных препаратов; робототехники, мембранных материалов; оборудования для машиностроения.	Рост объемов потребления требует реализации возможности строительства мусороперерабатывающих, мусоросортировочных и мусороперегрузочных предприятий.
	Недостаточное развитие государственно-частного партнерства снижает потенциал взаимодействия между властью, бизнесом, сообществом и регионами страны	Проект: Создать межрегиональные кластеры в рамках договоров о партнерстве	Проект: Создать кластеры: в сфере пищевой отрасли, лекарственных препаратов, робототехники, мембран и т.п.
	Дефицит инновационных проектов при низкой активности малого бизнеса ведет к технологическому отставанию экономики региона.	Проект: Создать межрегиональный венчурный фонд (консорциум) во Владимире по апробации прорывных технологий с вовлечением предприятий малого бизнеса	Проект: Сформировать акционерное общество с участием населения и бизнеса по созданию современного «мусороперерабатывающего» кластера в регионе
	Дефицит инновационных проектов при низкой активности малого бизнеса ведет к технологическому отставанию экономики региона.	Проект: Создать межрегиональный венчурный фонд (консорциум) во Владимире по апробации прорывных технологий с вовлечением предприятий малого бизнеса	Проект: Конкурс на создание инновационных решений по переработке отходов производства и потребления
Большой износ основных фондов; недозагрузка имеющихся производственных мощностей, отсутствие портфеля заказов на среднесрочный период и высокие затраты производства не позволяют динамично развиваться бизнесу.	Проект: Сформировать портфель заказов по запросам предприятий московского региона	Проект: Сформировать портфель заказов по импортозамещению для предприятий, имеющих незагруженные производственные мощности	Проект: Сформировать портфель заказов для незагруженных мощностей по выпуску продукции на основе отходов производства и потребления в регионе



Рис. 1. Структурная схема стратегически значимых действий



Рис. 2. Структурная схема стратегически значимых действий экспортной политики



Рис. 3. Структурная схема стратегически значимых действий инвестиционно-инновационной политики

Обобщая, комбинируя полученные результаты и устраняя дублирование формулировок, следует составить окончательный список целей. В нашем примере такой перечень выглядит следующим образом.

1. Реализовать природный и созданный потенциал региона.
2. Профинансировать прорывные новшества, обеспечивая рост технологических инноваций.
3. Занять нишу на рынке страны за счет импортозамещения.
4. Повысить ВРП, обеспечивая высокие темпы экономического роста за счет снижения транзакционных издержек и привлечения инвестиций.
5. Обеспечить приток квалифицированных работников и населения за счет роста доходов населения.

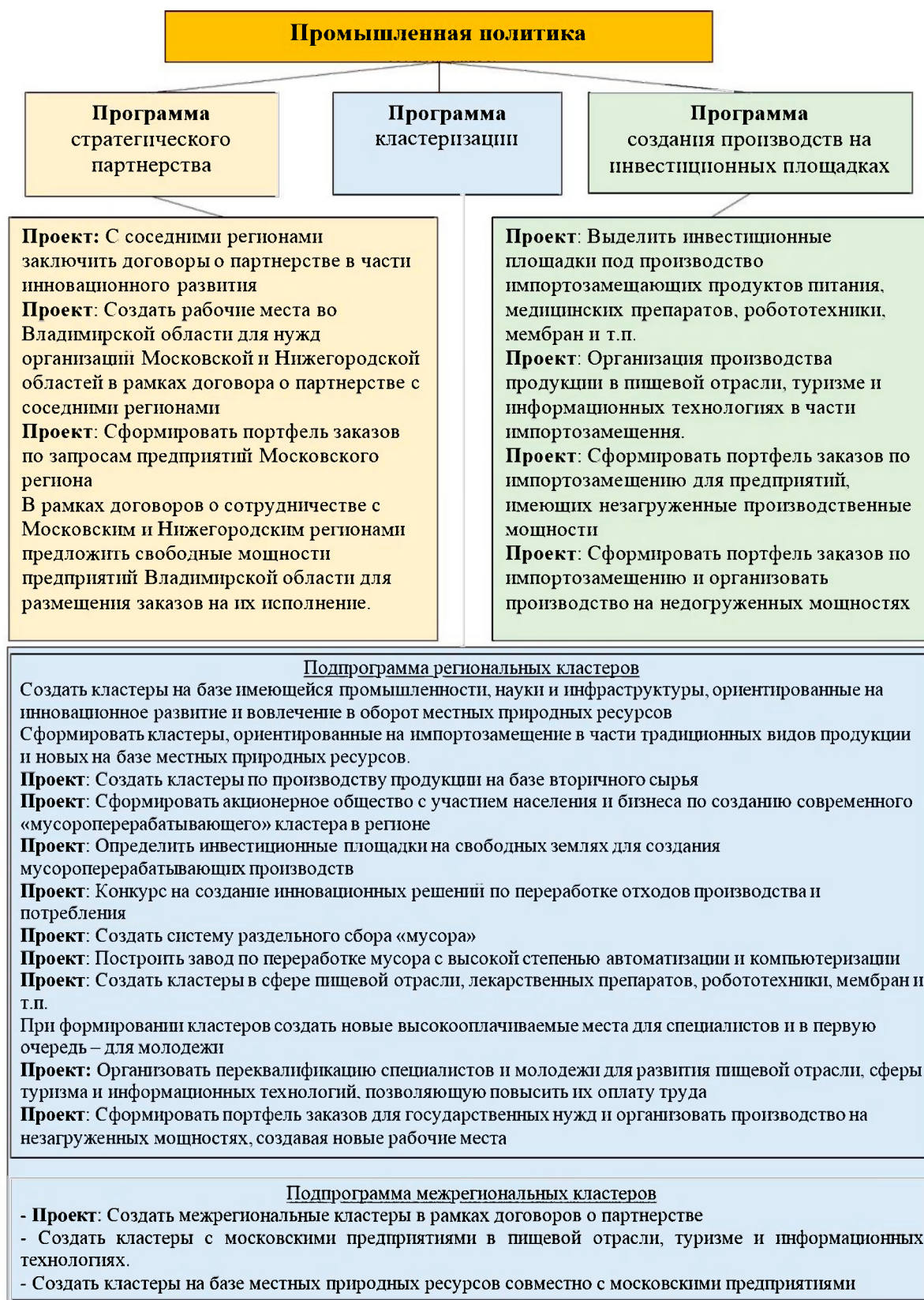


Рис. 4. Структурная схема стратегически значимых действий промышленной политики

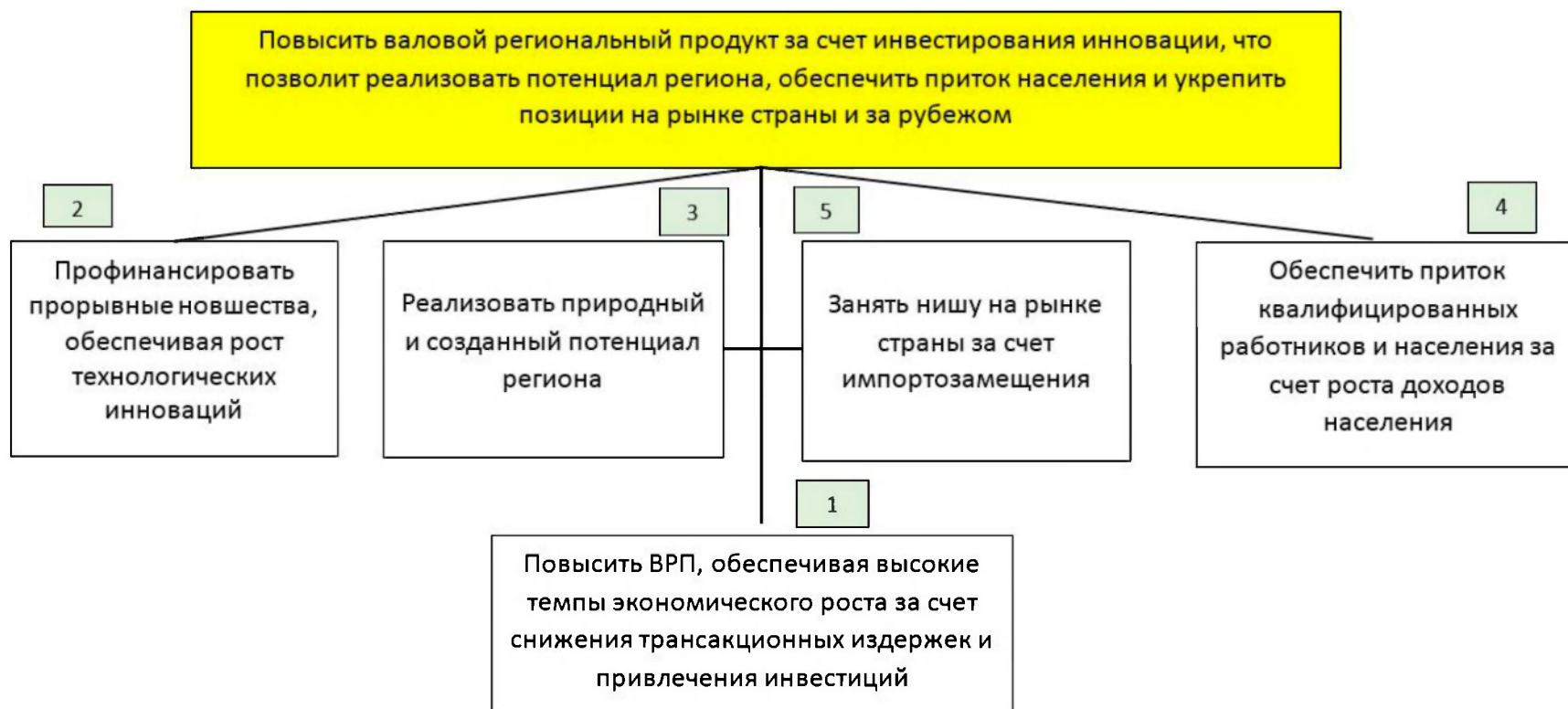
На следующем этапе следует выполнить ранжирование полученных формулировок целей, сочетание которых представлено на рисунке 5 в виде дерева целей. Для этого в таблице 4 представлен пример ранжирования целей, которое отражает приоритеты [10] в их реализации в соответствии с важностью (значимостью) для стратегического развития региона [5]. Ранги получены методом экспертных оценок.

Таблица 3

Матрица «Решения-Цели»

Наименование решения	Формулировка цели
Программа формирования <u>инвестиционных площадок</u>	Привлечь инвестиции
Программа <u>импортозамещения</u>	Занять нишу на рынке страны за счет импортозамещения
Проект создания <u>венчурного фонда</u>	Финансировать прорывные новшества, обеспечивая рост технологических инноваций
Программа <u>кластеризации</u>	Снизить транзакционные издержки. Повысить ВРП
Программа стратегического <u>партнерства</u>	Снизить транзакционные издержки. Привлечь инвестиции
Программа создания производств на <u>инвестиционных площадках</u>	Приток квалифицированных работников и населения
Программа создания производств, ориентированных на <u>экспорт</u>	Рост доходов работников. Обеспечить темпы экономического роста
Проект <u>развития туризма</u> , ориентированного на экспорт	Повысить ВРП. Реализовать потенциал
Проект <u>продвижения лицензий</u>	Реализовать решения в области цифровых технологий

Учитывая, что главная цель, представленная на рисунке 5, звучит таким образом: «Повысить валовой региональный продукт за счет инвестирования инноваций, что позволит реализовать потенциал региона, обеспечить приток населения и укрепить позиции на рынке страны и за рубежом», можно, отталкиваясь от этой формулировки цели, дать формулировку стратегии развития региона, составленную из ключевых слов формулировки цели: «Наращивая валовой региональный продукт, максимально реализовать потенциал региона, стимулировать приток населения и укреплять позиции организаций региона на рынке страны и за рубежом».



Примечание: 1 - ранги целей.

Рис. 5. Дерево целей первого этапа стратегического развития по результатам анализа ситуации

Таблица 4

Расстановка приоритетов первого этапа реализации стратегии (2020-2024 гг.)

Наименование направлений стратегического развития	Оценки направлений, ранг (место)					Сумма рангов ⁸	Приоритет
	1	2	3	4	5		
А. Профинансировать прорывные новшества, обеспечивая рост технологических инноваций		+					2
Б. Реализовать природный и созданный потенциал региона			+				3
В. Занять нишу на рынке страны за счет импортозамещения					+		5
Г. Повысить ВРП, обеспечивая высокие темпы экономического роста за счет снижения транзакционных издержек и привлечения инвестиций	+						1
Д. Обеспечить приток квалифицированных работников и населения за счет роста доходов населения				+			4

Что можно получить в итоге?

Члены группы стратегического планирования повысят квалификацию в сфере стратегического планирования, сблизят свои позиции как по ситуации внутри региона и за его пределами, так и в части общего понимания перспектив развития Владимирской области.

Среди проблем, сдерживающих развитие региона, выделены по три – наиболее значимые.

В нашем примере:

1) недостаточное развитие государственно-частного партнерства снижает потенциал взаимодействия между властью, бизнесом, сообществом и регионами страны;

2) дефицит инновационных проектов при низкой активности малого бизнеса ведет к технологическому отставанию экономики региона;

3) большой износ основных фондов, недогрузка имеющихся производственных мощностей, отсутствие портфеля заказов на среднесрочный период и высокие затраты производства не позволяют динамично развиваться бизнесу.

К стратегическому потенциалу в нашем примере отнесены следующие характеристики региона.

1. Наличие свободных производственных площадей, свободных мощностей по газу и электричеству и свободных земельных участков для формирования инвестиционных площадок позволяет привлечь инвестиции.

⁸ Сумма рангов подсчитывается при сопоставлении групповых оценок в подгруппе ГСП.

2. Потенциал составляют растущая пищевая отрасль, сфера туризма и предприятия, обладающие прорывными запатентованными информационными технологиями.

3. Научный и промышленный потенциал региона в сочетании с инновационными структурами позволяет формировать кластеры и создавать производства на базе местных природных ресурсов.

Первая тройка возможностей, открывающих перспективу развития, выглядит так.

1. Кооперация предприятий региона с высокотехнологичными московскими и зарубежными компаниями в целях разработки, трансфера и коммерциализации инноваций. Вывод предприятий с территории г. Москвы на территорию других субъектов РФ стимулирует создание новых предприятий на территории региона.

2. Импортозамещение способствует развитию производства продуктов питания, генно-инженерных лекарственных препаратов; робототехники, мембранных материалов; оборудования для машиностроения.

3. Рост объемов потребления требует реализации возможности строительства мусороперерабатывающих, мусоросортировочных и мусороперегрузочных предприятий.

К числу значимых угроз в нашем примере отнесены следующие характеристики внешней среды.

1. Дальнейшее углубление разрыва в уровне доходов региона и г. Москвы ведет к росту стоимости рабочей силы и грозит усилением оттока работоспособного населения в столицу. Молодежь, уезжая, не возвращается.

2. Значительное превышение импорта над экспортом угрожает развитию малого бизнеса.

3. Наличие сильных центров притяжения инноваций в соседних регионах (г. Москва, Нижегородская обл. и др.) воспринимается как угроза развитию региона.

В итоге – будет построена матрица решений, а структурирование полученных результатов позволит определить перспективные направления развития, к которым в нашем примере отнесены в первую очередь:

- инвестиционно-инновационная политика;
- промышленная политика;
- экспортная политика.

В рамках каждого направления будут сформулированы стратегически значимые проекты и мероприятия.

Будут определены цели развития и расставлены приоритеты среди них. В нашем примере они выглядят так.

1. Повысить ВРП, обеспечивая высокие темпы экономического роста за счет снижения транзакционных издержек и привлечения инвестиций.

2. Профинансировать прорывные новшества, обеспечивая рост технологических инноваций.

3. Реализовать природный и созданный потенциал региона.

4. Обеспечить приток квалифицированных работников и населения за счет роста доходов населения.

5. Занять нишу на рынке страны за счет импортозамещения.

Будет сформулирована главная цель развития на первом этапе реализации стратегии и дана сама формулировка стратегии.

Последующие действия членов ГСП должны быть направлены на определение (уточнение) целей стратегического развития региона и затем - на формирование стратегии развития Владимирской области на последующих этапах стратегического

развития (втором и третьем). Вначале необходимо будет сформировать видение перспектив развития, сформулировать миссию, построить дерево целей стратегического развития и осуществить переход от целей развития к формулировке стратегии по этапам ее реализации.

Затем необходимо выполнить расстановку приоритетов развития, сформулировать ожидаемые результаты развития региона и показатели развития, а также распределить стратегически значимые проекты и программы развития региона по федеральным программам и национальным проектам. В заключение следует выполнить оценку финансовых ресурсов, необходимых для реализации разработанных проектов и программ.

Список литературы

1. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / пер с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
2. Дорофеева А. Г., Лапыгин Ю. Н., Лачина Т. А. Управление малой группой как командой: монография. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2013. – 240 с.
3. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Креативные решения в стратегическом развитии региона [Электронный ресурс] // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2015. – № 1 (01). URL: www.regiongmu.ru.
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. Проблемы и цели стратегического развития в регионе // Ученые записки. – 2019. – Спецвыпуск 1-(апрель). – С. 53-60.
6. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Решение проблем / Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: материалы XIV региональной научно-практической конференции 16 декабря 2016 года. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016. – 387 с. – С. 181-192.
7. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем: монография. – М. : Эксмо, 2007. – 336 с.
8. Лапыгин Ю. Н. Схемы построения стратегии региона / Стратегическое управление: теория, практика и проблемы: материалы XVI межрегиональной научно-практической конференции 12 декабря 2018 года / под общ. ред. А. Е. Илларионова и А. И. Новикова. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-907140-13-4. – С. 54-61.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.
10. Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. Сценарный подход в реализации стратегических приоритетов развития муниципальных образований // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». – 2017. – Т. 12. – № 4. – С. 649-664. – DOI: 10.17072/1994-9960-2017-4-649-664.
11. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ: учебное пособие. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.