

© Юрий Николаевич Лапыгин
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Lapygin Yu. N.
doctor of economics, professor,
professor of the management
department,
Vladimir branch of the RANEPA,
Vladimir

© Денис Юрьевич Лапыгин
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Владимирский филиал РАНХиГС,
г. Владимир

Lapygin D.Yu.,
Candidate of Economics, Associate
Professor, Associate Professor of the
Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
Vladimir

ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ЭТАПОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Approaches to the implementation of research stages

Аннотация. Инструментарий поисковой деятельности богат разнообразием подходов, сущность которых позволяет выбрать тот из них, который в большей степени обеспечивает возможность решения задачи исследования в целом и каждого этапа исследования в отдельности. В настоящей работе выполнен обзор ранее полученных авторами результатов исследований в отношении подходов к проведению исследований, которые дополнены новыми положениями теории и практики.

Annotation. The search activity toolkit is rich in a variety of approaches, the essence of which allows choosing the one that to a greater extent ensures the possibility of solving the research problem as a whole and each stage of the research separately. This paper provides a review of the previously obtained research results by the authors regarding approaches to conducting research, which are supplemented by new provisions of theory and practice.

Ключевые слова: исследование, подход, этапы, методы, инструменты.
Keywords: research, approach, stages, methods, tools.

В исследовании какого-либо явления подход как научная категория представляет собой способ или прием исследования, позволяющий получить недостающие знания об объекте исследования. Объект исследования, в данном случае, может рассматриваться в динамике или статике с использованием методов исследования [23], присущих различным дисциплинам.

В методологическом плане подходы могут иметь различную направленность: концептуальную, параметрическую, количественную,

нормативную, комплексную, интеграционную, инновационную, динамическую, оптимизационную, поведенческую, маркетинговую и др. [14].

К универсальным подходам относят, прежде всего, системный подход [21], содержание которого определяется совокупностью взаимосвязанных элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов. Системный подход знает один главный способ анализа объекта - через разложение его на подсистемы. Тогда в центр внимания выдвигаются структурные связи объекта, взаимодействие его составных частей и взаимодействие с внешним окружением на входе и выходе из системы. Скажем, система организации может быть представлена рисунком 1, в котором на входе в систему поступают ресурсы, которые внутри системы трансформируются в продукцию или услуги, которые передаются во внешнюю среду.

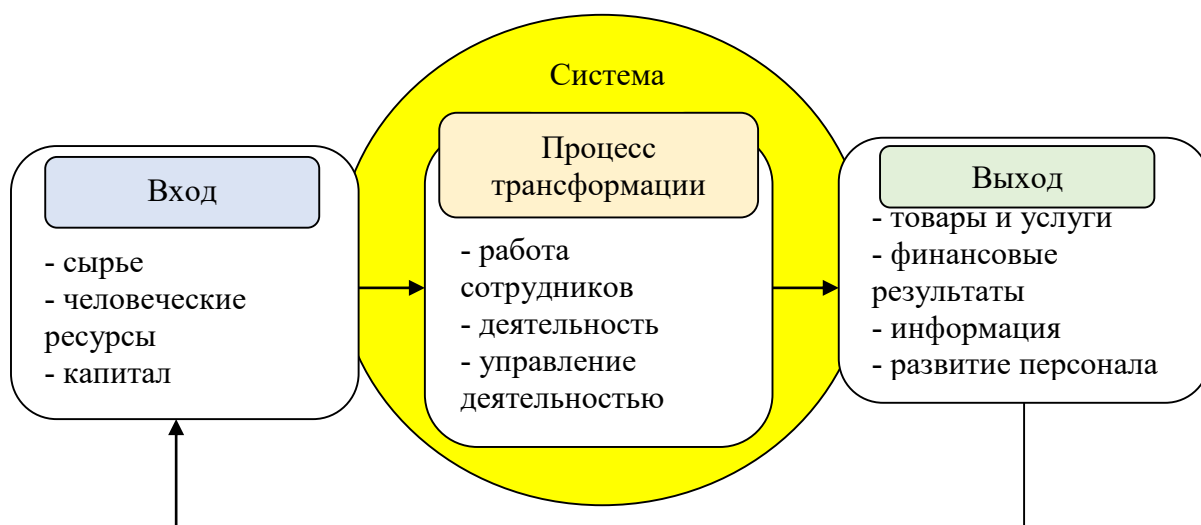


Рис. 1. Организация и ее связь с внешней средой [21]

На базе структурного подхода формируется представление об объекте в части тех элементов, из которых он состоит, и взаимосвязей между ними. В этом плане структурный подход можно рассматривать как частный случай системного подхода к управлению организацией, поскольку любая система представляет собой совокупность частей, определенным образом связанных между собой и воспринимаемых средой как нечто целое.

Близок к универсальности и комплексный подход, который основан на рассмотрении объекта исследования как совокупности компонентов, подлежащих изучению с помощью совокупности различных методов. Компоненты могут быть как относительно однородными частями целого, так и его разнородными сторонами, характеризующими изучаемый объект в разных аспектах. Такая особенность комплексного подхода определяет всестороннее рассмотрение объекта исследования. С точки зрения системного подхода такое описание объекта исследования называют конфигуратором (информации, составленной на разных языках описания: историческом, техническом, биологическом и т. п.).

В качестве примера можно привести описание школ стратегий, составленное с позиций ситуации на рынке, проявления предпринимательских принципов, расстановки сил среди разработчиков стратегии и т. п. (см. рис. 2 [19]).

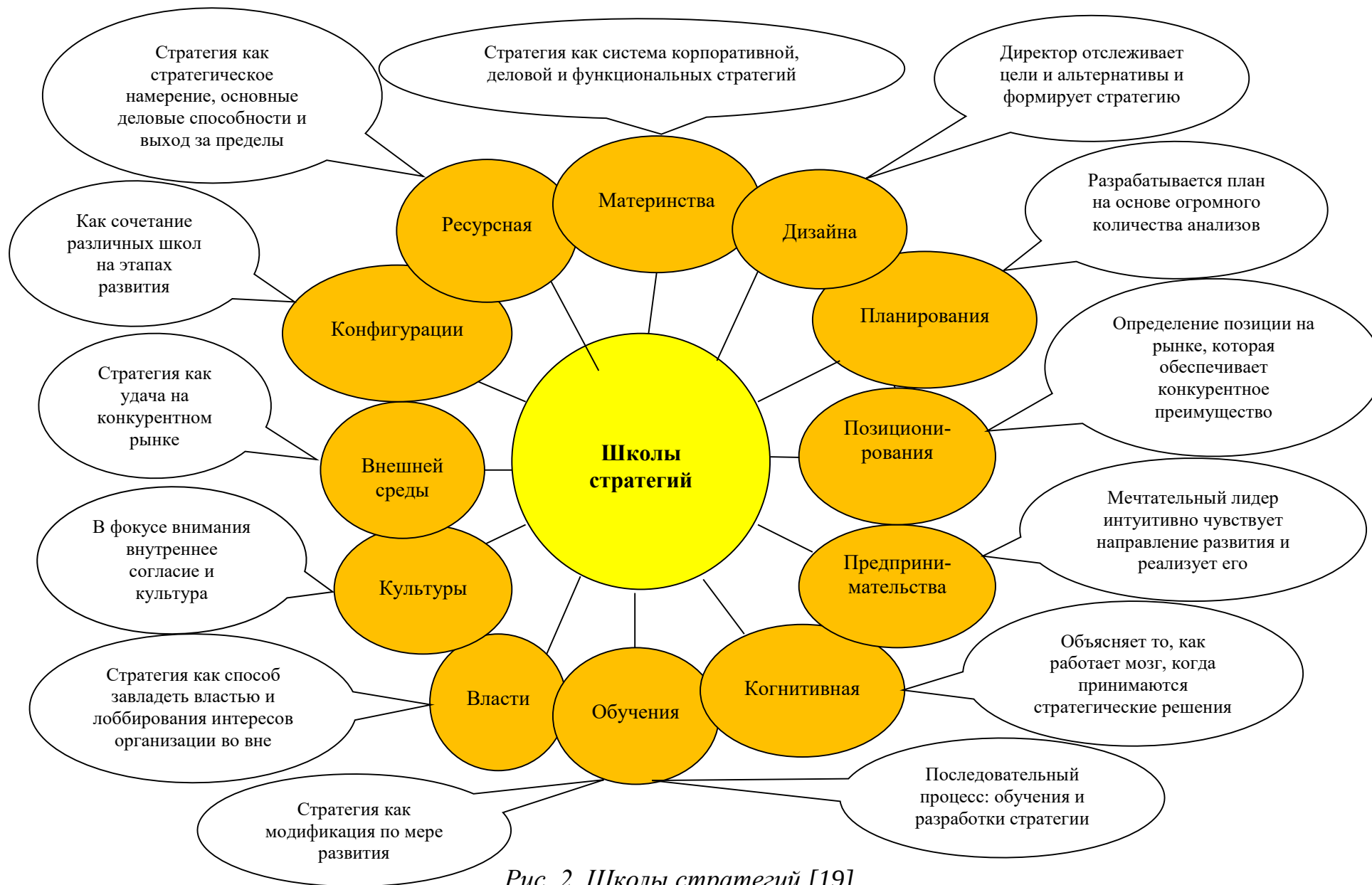


Рис. 2. Школы стратегий [19]

Интегральный подход, близкий по своей направленности к комплексному подходу, учитывает максимальное количество возможных факторов в процессе исследования объекта. Подход объединяет отдельные концепции в некий комплекс концепций, пригодных для принятия решений в процессе исследования различных объектов.

Например, при разработке стратегии развития организации формируются этапы реализации стратегии. И в этом случае необходимо согласовать цели последовательно реализуемых этапов. Интеграционный подход позволяет выстроить интегральное дерево целей всех этапов, что обеспечивает преемственность и непротиворечивость целей в целом стратегического развития. Структура интегрального дерева целей приведена на рисунке 3.

Сочетание различных подходов (не только системного или комплексного, но и, скажем, проблемного) обогащает результаты исследования.

Проблемный подход ориентирован на исследование не столько объекта исследования, сколько проблем и причин их появления в практической деятельности социально-экономических систем, что позволяет упреждать вызовы и угрозы, тем самым снижая риски [17].

Само описание проблемной ситуации строится по результатам исследования как отражение затруднений, возникающих в практической деятельности объекта исследования (рис. 4). Проблемная ситуация представляет собой «рассогласование» между целями и возможностями субъекта управления.

В этом плане проблемный подход позволяет выявить все проблемы, среди них определить наиболее значимые (например, методом построения графов – рис. 5), а затем найти инновационные решения таких проблем.

Инновационный подход предусматривает включение в исследование новых и оригинальных способов мышления, которые обеспечивают решение актуальных проблем. Подход ориентирован на «использование современных технологий и методов, а также на гибкость и адаптивность» [5, с. 66], как подчеркивают исследователи. Типология инноваций по таким основаниям, как уровень новизны, сфера применения, источник инициативы и причина возникновения, приведена на рисунке 6.

Среди инновационных подходов к стратегическому развитию организаций исследователи [3] выделяют аспекты кластерного подхода, формирование технопарков и инновационных центров, создание корпоративных инновационных лабораторий, а также проведение инновационных конкурсов и обмена инновациями между партнерами по бизнесу.



Примечание: - ранги по степени важности на каждом этапе

Рис. 3. Интегральное дерево целей [30]

Стратегический подход как своего рода стремление разработать модель достижения целей далекой перспективы вызван потребностью получить конкурентное преимущество на рынке товаров и услуг за счет использования возможностей, предоставляемых внешней средой, и успешного преодоления неблагоприятных факторов внешней среды, а также полным использованием имеющегося потенциала в решении накопившихся проблем [24; 26].

Результаты деятельности не соответствуют желанным целям	Ранее выработанные, теоретически обоснованные и практически проверенные методы решения не дают должного эффекта или не могут быть использованы
Проблемная ситуация	
В практической деятельности обнаруживаются факты, которые не укладываются в рамки существующих теоретических представлений	Одна из частных теорий вступает в логическое противоречие с более общей теорией или другими областями жизни в пределах данной отрасли знаний

Рис. 4. Сочетание факторов проблемной ситуации [21]

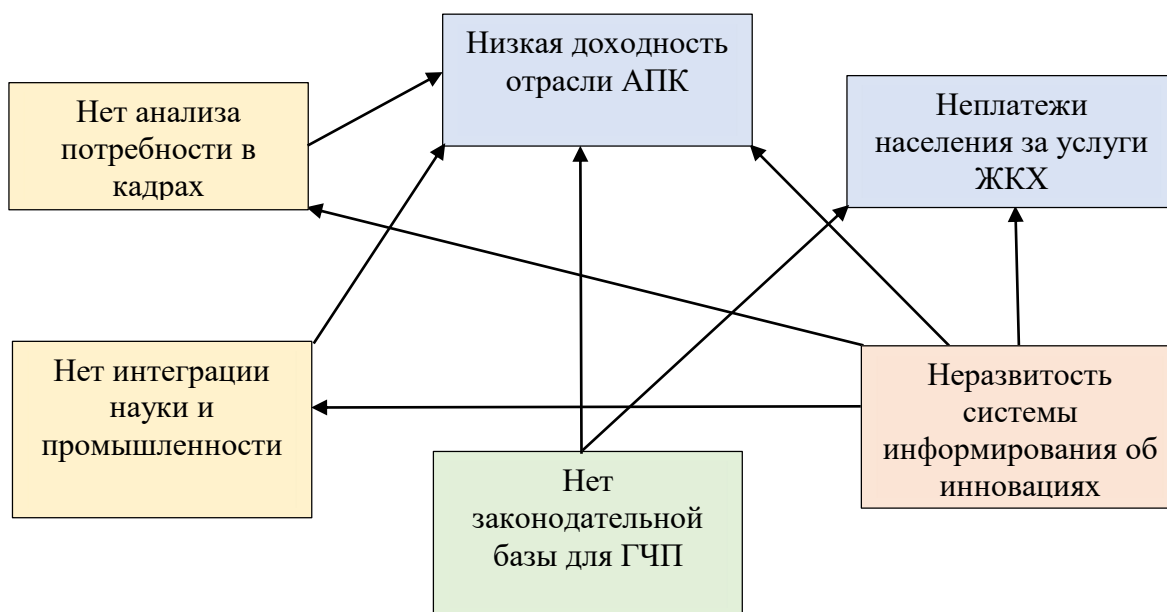


Рис. 5. Граф проблем региона в 2014 году по результатам опроса [21]

Но наряду с обозначенными результатами анализа факторов внешней и внутренней среды стратегический подход содержит такие блоки факторов, как корректировка действующей стратегии организации и адаптация образцовых стратегий лидеров рынка, а также попытку определить свое видение, свою

миссию и стратегически значимые цели. Графическая модель описанного конфигуратора приведена на рисунке 7.



Рис. 6. Типологизация инноваций [25]

На этапе реализации стратегии возникает потребность в проведении дополнительного SWOT-анализа в части поиска решений по снижению сопротивления предстоящим изменениям, что можно рассматривать как самостоятельный проект стратегической важности [20].

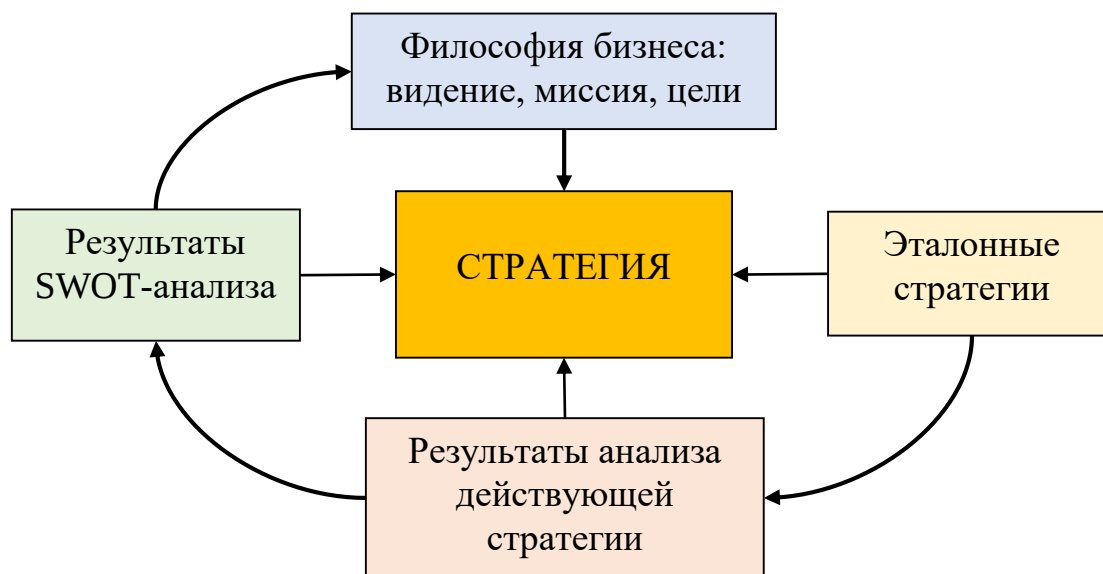


Рис. 7. Общая схема разработки стратегии [19]

Проектный подход хоть и включен в процесс разработки стратегии [22], позволяющий детализировать стратегически значимые решения, но представляет собой самостоятельную методологию как важный инструмент поисковых работ.

Да и саму стратегию можно рассматривать как проект, а программу как совокупность проектов и отдельных мероприятий по реализации таких проектов.

Программный подход (а точнее – программно-целевой) [7, 11], основан на определении и структурировании мероприятий, а также концентрации имеющихся ресурсов для достижения приоритетных целей в установленные сроки.

В общем виде проектный подход основан на такой организации исследования, в которой поиск решения каждой задачи просматривается как проект по достижению ответственными исполнителями определенной цели в установленные сроки при имеющихся материальных и временных ресурсах [29].

Характеристики реализации проектов приведены на рисунке 8, из которого следует, что каждый из четырех блоков основных характеристик управления проектами может быть представлен как система, состоящая из отдельных элементов, создающих комплексное представление о проекте.

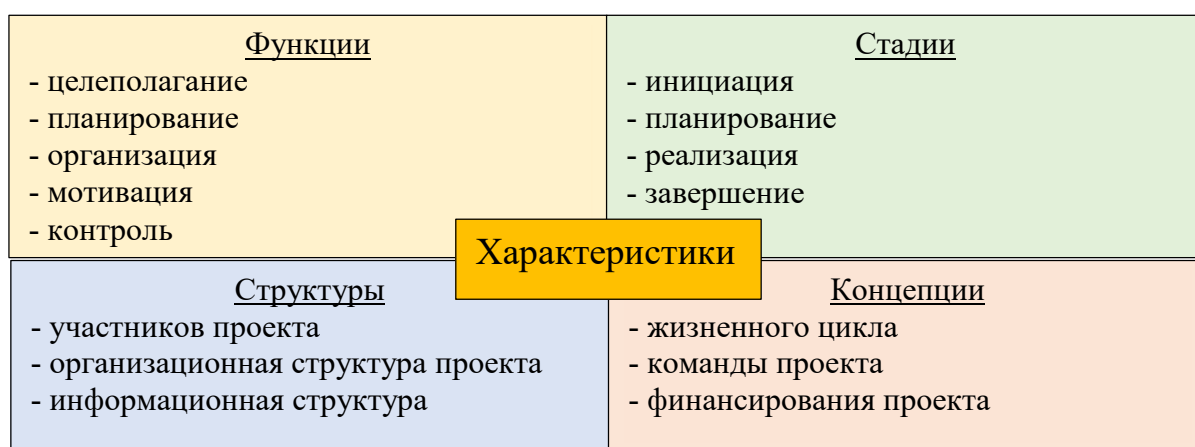


Рис. 8. Характеристики управления проектами [28]

Преимущества, которые дает реализация проектного подхода, отражены на рисунке 9. Предметная область исследования в рамках проектного подхода может составлять не только ориентацию на результат развития конкретной организации или отрасли, но и решения конкретных задач или иметь акцент на содержание самого исследования (рис. 10).



Рис. 9. Сочетание преимуществ проектного подхода [28]

Кроме того, типология проектов может быть показана комплексно с использованием различных языков описания (конфигуратор представлен на рисунке 11).



Рис. 10. Классификация видов управления проектами [28]

И если под проектом понимать временное образование в процессе исследования, предназначенное для решения актуальных задач, то важно представлять и процесс реализации проекта, под которым обычно понимают регулярно повторяющуюся последовательность операций для получения нужного результата.

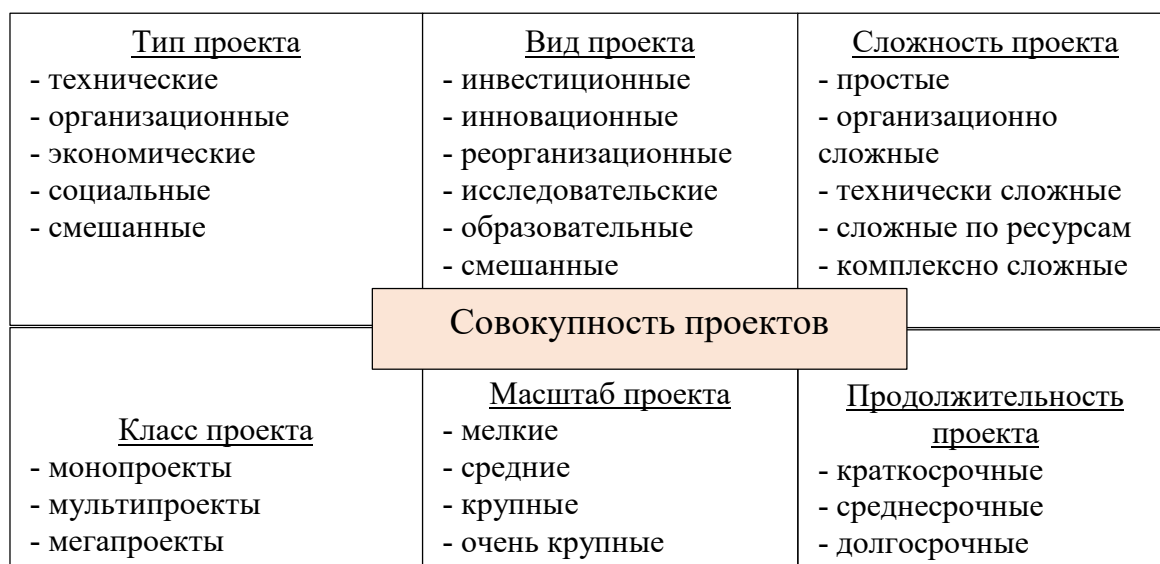


Рис. 11. Конфигуратор классификаций [28]

В этом плане процессный подход можно рассматривать как часть иных подходов в исследовании. Например, пересечение элементов проектного и

процессного подходов представлено на рисунке 12, а сам процесс реализации проекта включает процедуры инициации, планирования, запуск, исполнение, мониторинг и завершение проекта (рис. 13).

Исследователи также выделяют принципы реализации процессного подхода, среди которых определение задач каждого процесса и описание последовательности действий по решению таких задач, распределение ответственности между участниками процесса и мониторинг выполнения заданий, а также анализ результатов и формирование решений, направленных на повышение эффективности самих процессов [31].

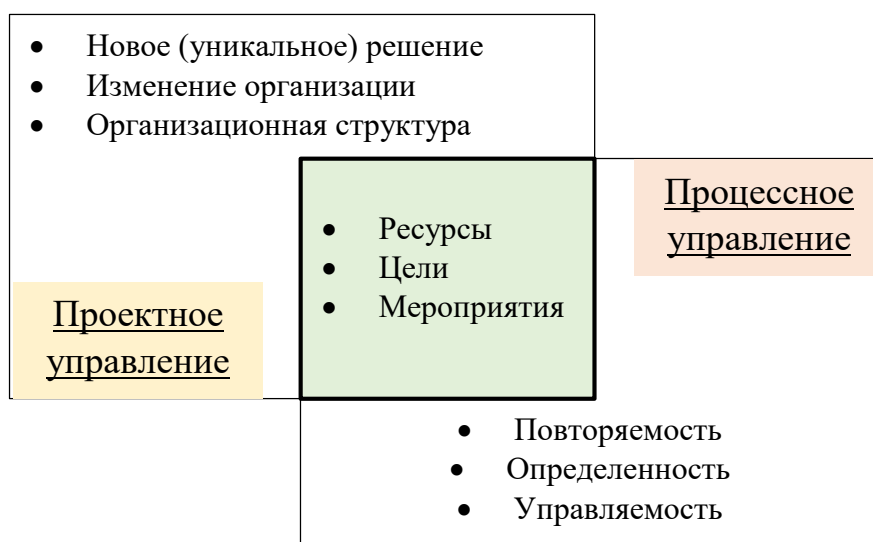


Рис. 12. Пересечение характеристик проектного и процессного подходов [27]

1. Инициация проекта - определение границ проекта - оценка стоимости проекта - определение сроков - анализ рисков - назначение менеджера проекта	2. Планирование - разработка - согласование - утверждение календарных и прочих планов и бюджетов	3. Запуск проекта - принятие решения о реализации проекта - назначение руководителя - утверждение устава проекта
Процесс управления проектом		
6. Завершение проекта - принятие решений о завершении проекта - закрытие договоров - анализ полученного опыта - архивирование	5. Мониторинг, управление изменениями и рисками - наблюдение сроков по показателям - оценка рисков - оценка качества и получаемых результатов	4. Исполнение и контроль - выдача заданий - сбор отчетности - контроль сроков, бюджета и качества работ - управление изменениями

Рис. 13. Процессы управления проектом [28]

Достоинства, как и недостатки, проектного и процессного подходов отражены в таблице 1.

Но чаще всего преимуществом процессного подхода называют возможность осуществлять текущее управление путем согласования и корректировки отдельных процессов, а также возможность объединения таких процессов, исходя из текущей ситуации.

Таблица 1

Сопоставление достоинств и недостатков подходов [27]

Преимущества	Недостатки
Проектный подход	
• возможность оценивать результаты деятельности проектной команды на всех этапах формирования и реализации проекта • рациональное использование всех видов ресурсов • согласование интересов основных групп влияния • структурирование инициатив • строгое формулирование ожидаемых результатов и целей • повышение мотивации персонала • учет возможных рисков и поиск путей их снижения	• высокая стоимость реализации подхода • необходимость повышения квалификации членам проектной команды и стейкхолдерам • двойное подчинение функциональных специалистов • опора на сложившуюся социальную культуру в регионе • требование в части наличия особых навыков коммуникации в группе стратегического планирования (ГСП) • требование наличия навыков ведения документационного обеспечения проектной деятельности
Процессный подход	
• возможность решать накопившиеся проблемы развития региона • регулирование и координация деятельности ГСП • оперативность принятия и реализации принятых решений • снижение операционных издержек • сокращение затрат времени на выполнение отдельных процедур	• необходимость повышения квалификации работников • сложности в разработке плана по внедрению подхода • иногда неточное описание процедур и процессов • иногда слишком подробное описание процессов и процедур • попытка охватить все процессы целиком и сразу

Ситуационный подход исходит из посыла о том, что эффективность деятельности и методов управления зависят от конкретной ситуации в исследуемом объекте. А когда «обстоятельства вынуждают обращаться к ситуационному подходу, тогда кризис требует креативных решений и новых комбинаций традиционных подходов» [18, с. 43]. Или, как отмечают авторы коллективной монографии, «с позиций ситуационного подхода лучший метод управления тот, который в наибольшей степени применим к конкретной ситуации» [14, с. 22].

Так, например, в рамках ситуационного подхода при выработке решений необходимо «выполнить анализ внутренней среды (процессный и функциональный подходы), а также анализ факторов внешней среды (системный подход), по результатам которого определить краткосрочные, но стратегически значимые цели (стратегический подход), в рамках которых

построить соответствующие проекты (проектный подход) и там, где это целесообразно, войти в отраслевые и межрегиональные сети (кластерный подход)» [18, с. 44]. В целом, как отмечают исследователи, ситуационный подход позволяет вырабатывать конкурентоспособные решения, обеспечивающие более высокий уровень эффективности выполнения соответствующих функций [4].

Функциональный подход направлен на исследование функций объектов и их функциональных взаимодействий с внешним окружением. При этом среди перечня функций выделяются основные (отражающие сущность функционирования объекта исследования), вспомогательные (содействующие выполнению основных функций) и ненужные, которые можно не осуществлять без ущерба для самого объекта, но которые, возможно, необходимы при выполнении исследования объекта с позиций экосистемного подхода.

Экосистемный подход исследователи рассматривают как стремление сформировать «совокупность взаимосвязанных социальных и природных элементов, встроенных в гибкую сеть, управляемую децентрализованно на принципах сотрудничества и конкуренции, в которой в процессе взаимного развития участников проявляется эффект синергии» [9, с. 24].

Ментальная карта экосистемы приведена на рисунке 14, где наряду с такими общесистемными характеристиками, как среда, элементы, связи между элементами и внешней средой, проявляется синергия, основанная на таком свойстве систем, как эмерджентность. В модели нашла свое место коллаборация участников экосистемы (сотрудничество) при сохранении соревновательности (конкуренции) во взаимодействии. При этом система управляется децентрализованно и структурно представляет собой сеть (сочетание сетей), что способствует соразвитию (коэволюции) ее участников [10].

В этом процессе важно обеспечить вовлечение стейкхолдеров (заинтересованных сторон) для реализации синергических эффектов в деятельности экосистемы, но видение перспектив формируется все же ключевыми участниками экосистемы.

Гибкость взаимодействия участников между собой и внешней средой обеспечивается не столько децентрализацией управления, сколько ориентацией на достижение общей цели при построении всей цепочки создания стоимости. Экосистемные эффекты на базе соразвития участников (коэволюции) и сотрудничества (при сохраняющейся децентрализации и конкуренции) обеспечивают проявление синергии от совместной деятельности и формируют перспективу развития участников экосистемы [8].

Попытки выстроить типологию возможных вариантов построения экосистемы создают возможность выделить базовые стратегии этого процесса, что и представлено на рисунке 15.

Формирование экосистемы сопровождается реализацией различных подходов, среди которых следует выделить эволюционный и институциональный подходы экономической теории, из сферы теории

организаций – кластерный и сетевой подходы, а также холистский и интеграционный подходы. Кроме того, в процессе деятельности экосистемы используются подходы, в основе которых находится коллаборация и методы адаптационного управления кластерных структур [13].



Рис. 14. Ментальная карта экосистемы [9]

Оркестрирование	Экосистема как инструмент конкурентной борьбы для промышленного предприятия	Инновационная трансформация
Присоединение	Типы стратегий построения экосистем	Цифровая трансформация
HR-трансформация	Экосистема как инструмент государственной политики	Экологическая трансформация

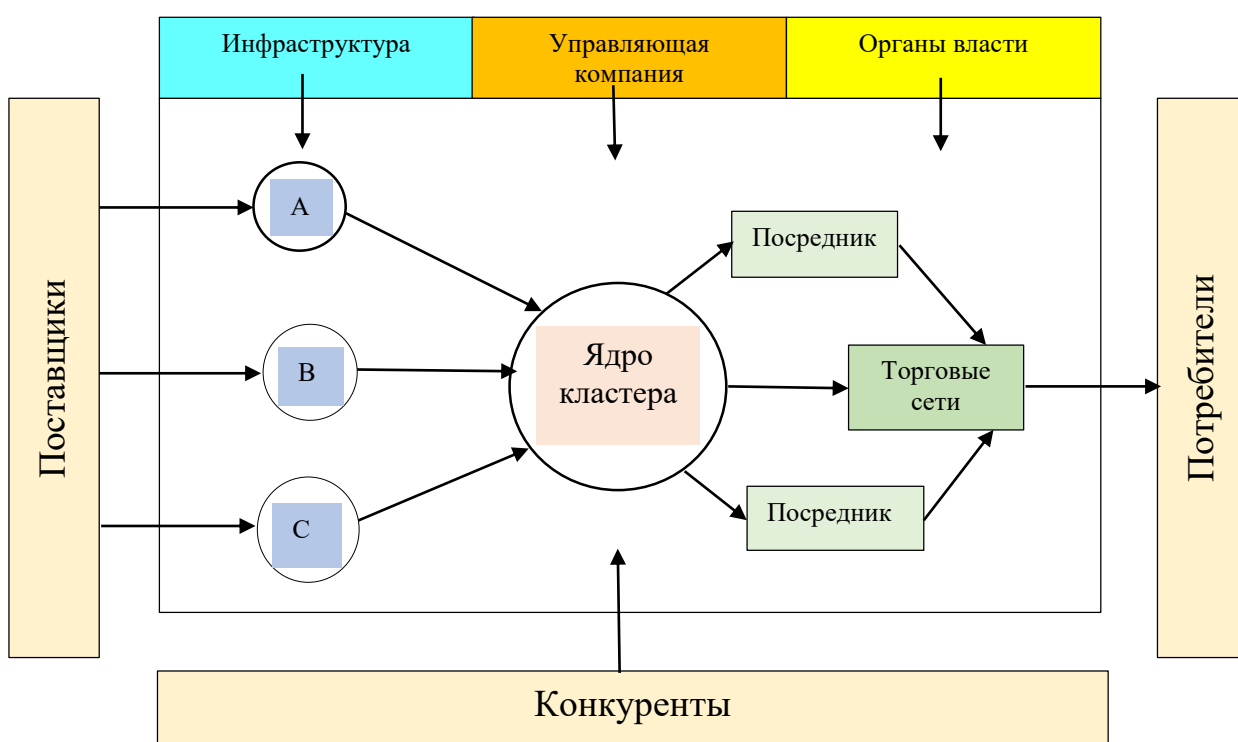
Рис. 15. Базовые стратегии построения экосистем [1]

Кластерный подход основан на объединении близко расположенных технологически и организационно связанных между собой организаций, которые включены в общую цепочку создания стоимости на принципах

кооперации (при сохранении внутренней конкуренции в кластере), принципах инновационности и оперативной коммуникации участников, что создает условие для роста конкурентоспособности как кластера в целом, так и его участников [16]. Графически структура кластера представлена на рисунке 16.

Кластер как система отражает договоренность «стейкхолдеров о совместной деятельности локализованных предприятий и сопутствующей инфраструктуры, кластер рассматривается как самоорганизующаяся система, в которой проявляется синергия, основанная на новых свойствах, возникающих в процессе проявления эмерджентности как особенного свойства систем» [14, с. 27].

Клиентоориентированный подход в стратегии развития кластера ставит предпочтения клиентов выше всех решений в кластере, как отмечают исследователи [2].



Примечание: А, В, С – поставщики сырья и полуфабрикатов для предприятия-производителя продукции кластера.

Рис. 16. Организационная структура кластера [15]

Логистический подход как способ оптимизации потокового процесса с использованием инструментов логистики обеспечивает снижение издержек, что позволяет увеличивать прибыль как отдельных организаций, так и их объединений [12]. Иной подход, ориентированный на снижение потерь прибыли (риск-ориентированный подход), включает процедуры оценки возможных угроз. Оценочные процедуры также лежат в основе рейтингового подхода, с помощью которого можно оценивать не только результаты деятельности, но и процесс достижения таких результатов. Инструментарий рейтингового подхода обширен и включает не только ранговый и индексный

методы, но и методы оценки потенциалов, величины и динамики показателей и т.д. [6].

В итоге следует заметить, что на практике применяется в первую очередь тот подход, который в большей степени обеспечивает получение требуемого результата на каждом этапе исследования: на этапе постановки задачи (формулирование темы исследования и структуры процедур), при выполнении обзора в рамках объекта по предмету исследования и последующему анализу предметной области, за которыми следует разработка решения на базе результатов анализа и последующее структурирование полученных вариантов решений по каждому этапу.

Список литературы

1. Акбердина В. В., Василенко Е. В. Базовые стратегии поведения промышленности как участника региональных инновационных экосистем / В. В. Акбердина, Е. В. Василенко // *Alter Economics*. – 2023. – № 20 (3). – С. 548-569. – DOI 10.31063/AlterEconomics/2023.20-3.4.
2. Апаршев Д. А. Клиентократия как подход к управлению организацией / Д. А. Апаршев // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. – 2024. – № 2. – С. 109-114.
3. Байкова А. А. Инновационные подходы к стратегическому управлению в организации / А. А. Байкова, В. К. Романович // *Актуальные исследования*. – 2024. – № 3-3 (185). – С. 30-34; 2024. – № 3 (154). – С. 66-75.
4. Болгова Е. В. Ситуационный подход к управлению конкурентоспособностью региона / Е. В. Болгова, С. А. Болгов, М. В. Курникова // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2021. – Т. 19. – № 3. – С. 521-538. – DOI 10.24891/re.19.3.521.
5. Винтер Н. М. Инновационные подходы к управлению в отраслях агропромышленного комплекса / Н. М. Винтер, А. Г. Воробьева, Т. Н. Родюкова // *Вестник НГИЭИ*. – 2024. – № 3 (154). – С. 66-75. – DOI 10.24412/22279407-2024-3-66-75. – EDN: QOSIAL.
6. Волонцевич Е. Ф. Применение рейтингового подхода для оценки конкурентоспособности городов как туристических дестинаций / Е. Ф. Волонцевич, М. В., Козловская // *Экономика, моделирование, прогнозирование*. – 2021. – № 15. – С. 32-42.
7. Гельруд Я. Д. Программный и проектный подходы при решении крупномасштабных экологических проблем / Я. Д. Гельруд, Е. Б. Кибалов, В. Ю. Малов // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника*. – 2021. – Т. 21. – № 2. – С. 58-69.
8. Глебов Г. Е. Инструменты разработки стратегии развития образовательной экосистемы аспирантуры вуза / Г. Е. Глебов, Ю. Н. Лапыгин // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. – 2024. – № 2. – С. 18-24. – DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-2-18-24. – EDN QXTPKN.

9. Глебов Г. Е. Образовательная экосистема аспирантуры / Г. Е. Глебов, Ю. Н. Лапыгин // Муниципалитет: экономика и управление. – 2023. – № 4. – С. 22-32. – DOI 10.22394/2304-3385-2023-4-22-32.
10. Глебов Г. Е. Перспективы формирования образовательной экосистемы / Г. Е. Глебов, Ю. Н. Лапыгин // Управленческое консультирование. – 2024. – № 2. – С. 148-159. – DOI 10.22394/1726-1139-2024-2-148-159.
11. Голованова Л. А. Программный подход к управлению рынком труда в регионе / Л. А. Голованова // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2022. – № 2 (65). – С. 77-86.
12. Еловой И. А. Логистический подход к расчету технических и технологических параметров транспортных узлов и железнодорожных станций / И. А. Еловой, Л. В. Осипенко, М. М. Колос // Проблемы перспективного развития железнодорожных станций и узлов. – 2023. – № 1 (5). – С. 94-100.
13. Караман К. С. Муниципальное образование с позиций экосистемного подхода / К. С. Караман, Ю. Н. Лапыгин // Муниципальная академия. – 2022. – № 4. – С. 103-109. – ISSN: 2304-831X. – DOI 10.52176/2304831X_2022_04_103.
14. Караман К. С. Системы стратегического развития: монография / К. С. Караман, Ю. Н. лапыгин, Н. С. Мурлейкин, Р. К. Талов. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2023. – 183 с. – ISBN 978-5-907389-91-5.
15. Ковалев Е. А. Кластерная политика в развитии региона / Е. А. Ковалев, Ю. Н. Лапыгин. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2021. – 147 с.
16. Ковалев Е. А. Кластерный подход в реализации национального проекта «Здравоохранение» в регионе / Е. А. Ковалев, Ю. Н. Лапыгин // Управленческое консультирование. – 2021. – № 3. – С. 80-89. – DOI 10.22394/1726-1139-2021-3-80-89.
17. Лапин А. В. Проблемный подход к управлению рисками в системе регионального государственного управления / А. В. Лапин, Д. Т. Авдои, М. В. Ильичева // Власть. – 2024. – Т. 32. – № 2. – С. 9-23.
18. Лапыгин Д. Ю. Ситуационный подход в принятии стратегических решений / Д. Ю. Лапыгин, Ю. Н. Лапыгин // Ученые записки: научно-практический журнал. – 2022. – № 2 – С. 42-44. – ISSN 2409-6814.
19. Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура: учебное пособие / Д. Ю. Лапыгин, Ю. Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2010. – 430 с. – ISBN 978-5-699-35358-3.
20. Лапыгин Д. Ю. Стратегия в условиях неопределенности / Д. Ю. Лапыгин, Ю. Н. Лапыгин // Ученые записки: научно-практический журнал. – 2024. – № 2. – С. 42-49. – ISSN 2409-6814.
21. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем: монография / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2007. – 336 с.

22. Лапыгин Ю. Н. Стратегические аспекты проектной деятельности / Ю. Н. Лапыгин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – № 10. – Т. 3. – С. 91-95.
23. Михуля Д. Ю. Методические подходы к оценке цифровизации публичного управления и государственных услуг / Д. Ю. Михуля // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 54-70. – DOI 10.17308/econ.2024.2/11829.
24. Почебыт М. С. Теоретико-методические аспекты стратегического подхода к управлению логистической деятельностью предприятий России / М. С. Почебыт // Экономика и безопасность. – 2024. – № 1. – С. 47-50.
25. Розенков М. А. Управление инновациями опытно-серийного производства с позиций проектного управления / М. А. Розенков, Ю. Н. Лапыгин // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 6 (36). – С. 313-316. – ISSN 2304-6139.
26. Семиколеннова Ю. А. Совершенствование системы управления внутренней социальной политикой бизнес-организаций: возможности стратегического подхода / Ю. А. Семиколеннова // Социология. – 2024. – № 1. – С. 70-78.
27. Сивякова М. В. Стратегия региона как проект / М. В. Сивякова, Ю. Н. Лапыгин // Ученые записки: научно-практический журнал. – 2019. – Спецвыпуск 1 (апрель). – С. 9-15. – ISSN 2409-6814.
28. Сивякова М. В. Управление проектами в социально-экономическом развитии региона: монография / М. В. Сивякова, Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2018. – 197 с. – ISBN 978-5-906773-97-5.
29. Струлева И. Г. Проектный подход в стратегическом управлении вузом: психологический аспект / И. Г. Струлева, В. А. Тимонина, Д. К. Тимохин // Молодежь. Образование. Наука. – 2024. – № 1 (19). – С. 132-135.
30. Тулинова Д. В. Стратегические приоритеты развития региона / Д. В. Тулинова, Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. – 192 с.
31. Тухканен Т. Н. Процессный подход к управлению персоналом / Т. Н. Тухканен, Х. Ал-Ани // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 4-2. – С. 315-319.