

Инструменты разработки стратегии развития образования региона

Лапыгин Ю. Н. *, Болтунов С. А.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Владимирский филиал), г. Владимир, Российская Федерация; *lapugin.y@gmail.com

РЕФЕРАТ

Рамочная конструкция федерального закона о стратегическом планировании оставляет широкое поле деятельности разработчикам для применения различного инструментария в процессе построения стратегии развития как региона, так и входящих в него подсистем, к которым в том числе относится система образования региона. Методические рекомендации Минэкономразвития РФ по части разработки стратегии конкретизируют только содержание основных направлений стратегии, но позволяют применять различные методы, модели и механизмы разработки самой стратегии. Поэтому исследование вопросов инструментального обеспечения процедур разработки стратегий регионов и его подсистем представляет интерес с теоретической и практической точек зрения.

При исследовании теоретических и прикладных задач инструментального обеспечения процесса разработки стратегии построены алгоритмы в виде общей схемы разработки стратегии и выполнения комплексного анализа, предшествующего разработке. Сформированы алгоритмы разработки стратегии на начальном этапе по результатам комплексного анализа, на этапе, ориентированном на главную цель (Миссию), а также заключительном этапе, цели которого ориентированы на идеальное состояние в будущем — Видение. Кроме того, построен алгоритм определения ожидаемых результатов, на базе которых выстраивается сценарий развития подсистем региона.

Научная новизна разработанных процедур заключается в том, что предложена совокупность инструментов определения стратегически значимых проектов и программ заключительного и промежуточного этапов реализации стратегии; сформированы инструменты согласования стратегически значимых решений по всему циклу стратегического развития системы образования региона; показана процедура построения дерева целей промежуточного этапа реализации стратегии; разработана процедура формирования стратегии развития на промежуточном этапе реализации стратегии. Предлагаемый подход к построению стратегии развития социально-экономических систем региона реализован в процессе корректировки стратегии развития Владимирской области в части профессионального образования региона.

Ключевые слова: стратегия, регион, инструменты, профессиональное образование, этапы разработки

Для цитирования: Лапыгин Ю. Н., Болтунов С. А. Инструменты разработки стратегии развития образования региона // Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 110–121.

Tools for Developing a Regional Education Development Strategy

Yury N. Lapygin*, Sergey A. Boltunov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir Branch), Vladimir, Russian Federation; *lapugin.y@gmail.com

ABSTRACT

The framework structure of the federal law on strategic planning leaves a wide field of activity for developers to use various tools in the process of building a development strategy for both the region and its sub-systems, which include the education system of the region. The methodological recommendations of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation regarding the development of a strategy specify only the content of the main directions of the strategy, but allow the use of various methods, models and mechanisms

for developing the strategy itself. Therefore, the study of the issues of instrumental support of procedures for developing strategies for regions and its subsystems is of interest from a theoretical and practical point of view.

In the study of theoretical and applied problems of instrumental support of the process of developing a strategy, algorithms are built in the form of a general scheme for developing a strategy and performing a comprehensive analysis prior to development. Algorithms for developing a strategy at the initial stage were formed based on the results of a comprehensive analysis, at the stage focused on the main goal (Mission), as well as at the final stage, the goals of which are focused on the ideal state in the future — Vision. Besides. An algorithm for determining the expected results has been built. on the basis of which a scenario for the development of regional subsystems is built.

The scientific novelty of the developed procedures lies in the fact that a set of tools for determining strategically significant projects and programs of the final and intermediate stages of strategy implementation is proposed; tools for agreeing strategically significant decisions were formed throughout the cycle of strategic development of the region's education system; shows the procedure for constructing a tree of goals for the intermediate stage of the strategy implementation; a procedure for the formation of a development strategy at the intermediate stage of strategy implementation has been developed. The proposed approach to building a strategy for the development of socio-economic systems in the region is implemented in the process of adjusting the development strategy of the Vladimir region in terms of vocational education in the region.

Keywords: strategy, region, tools, professional education, stages of development

For citing: Lapygin Yu. N., Boltunov S. A. Tools for Developing a Regional Education Development Strategy // Administrative consulting. 2021. N 5. P. 110–121.

Рассматривая разработку стратегии как проект, можно предположить, что все этапы разработки могут содержать некоторые универсальные, а потому повторяющиеся инструменты [5]. Причем первоначально необходимо определиться с самими этапами или последовательностью разработки стратегии. Затем следует приступить к анализу текущей ситуации и оценке перспективы, которые необходимо детализировать до такой степени, чтобы была возможность приступить к реализации стратегического плана.

Процедура разработки стратегии в общем виде может быть представлена схемой, разработанной нами и изображенной на рис. 1.

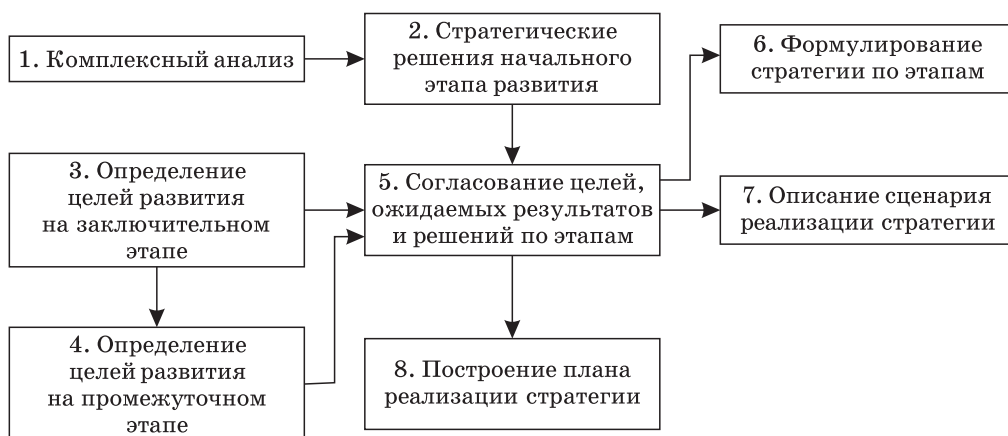


Рис. 1. Общая схема разработки стратегии
Fig. 1. Outline of strategy development

Из рисунка следует, что в качестве начала процедуры разработки стратегии выступает комплексный анализ [7], по результатам которого вырабатываются стратегически значимые решения, опирающиеся на текущее состояние исследуемой системы, а потому отражающие собой начальный этап стратегического развития.

Затем формируются представления о заключительном этапе стратегического развития — определяется совокупность целей, которая позволяет затем перейти к построению целей развития на промежуточном этапе реализации стратегии развития системы образования региона (далее — Системы). Такой подход позволяет не занижать амбиции разработчиков и согласовать перспективу развития Системы в целевом отношении.

Согласование и корректировка начального, промежуточного и заключительного этапа производится в завершении всей разработки, что обеспечивает понимание стратегической траектории развития Системы в целом и дает возможность сформулировать стратегию развития из указанных целей для каждого этапа развития. Формулировки целей позволяют также определить ожидаемые результаты¹ и выстроить совокупность решений для каждого этапа реализации стратегии. Содержание ожидаемых результатов обеспечивает построение сценария [4, с. 213–216] развития Системы, а решения ложатся в основу плана реализации [19] стратегии на каждом из этапов.

По всем канонам начальным этапом разработки стратегии выступает комплексный анализ отчетов и научных статей, статистики, действующей стратегии, эталонных стратегий развития социально-экономических систем. Основные процедуры комплексного анализа представлены нами на рис. 2, из которого следует, что в качестве инструментов, наряду с универсальным SWOT-анализом [3] и контент-анализом [18], выступают инструменты анализа различных документов.

Неупорядоченные списки результатов анализа вторичной информации, содержащейся в указанных документах, методами парных сравнений, подчеркивания и выделения цветом необходимо упорядочить и перевести в перечни характеристик внешней и внутренней среды.

Полученная информация должна быть дополнена первичной информацией экспертов, которыми выступают стейкхолдеры (участники группы стратегического планирования), поэтому, опираясь на стандартные шаблоны макетов опросных листов [16], наполнить их содержанием характеристик, классифицированных по факторам внешней и внутренней среды. К опросным листам, конечно же, необходимо составить инструкции по заполнению опросных листов для экспертов.

Опрос стейкхолдеров сопровождается и требует творческого воображения по отдельным листам опросных листов, содержащим предложение сформулировать представление о будущем как в части Видения перспектив [2] и главной цели развития Системы (Миссии [1]), так и в отношении отдельных (стратегически значимых) целей.

Первичная информация в заполненных опросных листах требует структурирования, которое выполняется методом парных сравнений формулировок ответов и универсального метода экспертных оценок со стороны участников группы стратегического планирования (или консультантов по управлению [6]).

Структурированные перечни полученных характеристик позволяют выделить среди них наиболее значимые, лежащие в области Парето, с помощью построения графов там, где это возможно, а при неочевидности причинно-следственных связей — методом экспертных оценок.

¹ Тулинова Д. В., Лапыгин Ю. Н. Ожидаемые результаты реализации стратегии // Вестник ВлГУ. Сер.: Экономические науки. 2017. № 2 [Электронный ресурс]. URL: http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/No12/Lapygin_Tulinova.pdf (дата обращения: 05.09.2020).



Рис. 2. Схема комплексного анализа
Fig. 2. Integrated analysis diagram

Ранжированные результаты анализа сводятся в итоговую таблицу, отражающую стратегически значимые характеристики внешней и внутренней среды исследуемой Системы, которые, в свою очередь, становятся стартовым началом разработки стратегии для начального этапа стратегического развития Системы, что отражено на построенном нами рис. 3.

Методом построения морфологических матриц [8] при использовании методов активизации творческого воображения [14] удается, заполнив матрицы, определить стратегические решения, которые необходимо структурировать, построив дерево решений. Построение указанной структуры решений обеспечивается агрегированием путем парных сравнений таких решений, что, в итоге, позволяет выйти на формирование проектов и программ начального этапа стратегического развития Системы. Последнее обстоятельство сопровождается сопоставлением полученных проектов и программ с государственными и муниципальными проектами и программами, реализуемыми в системе образования региона.

Анализ документов и метод парных сравнений позволяют идентифицировать те проекты и программы, которые могут получить финансирование из федеральных, региональных и муниципальных бюджетов.



Рис. 3. Схема инструментального обеспечения разработки стратегии по результатам комплексного анализа

Fig. 3. Integrated analysis strategy development toolkit

Методы метафор и аналогий позволяют перейти от стратегических решений к формулировкам целей, соответствующим указанным решениям при построении морфологических таблиц «Решения-Цели»¹. Полученные формулировки целей необходимо агрегировать методом парных сравнений в дерево целей, в котором ключевые слова первого уровня декомпозиции позволяют построить вербальную модель самой стратегии — формулировку стратегии начального этапа.

Разработка стратегии для заключительного этапа начинается с обработки первичной информации о Видении Системы, полученной по результатам обработки

¹ Здесь и далее требует пояснений вводимое нами в оборот словосочетание «морфологическая таблица», под ней (в отличие от классической морфологической матрицы) понимается таблица, в которой всего два столбца: один столбец представляет собой совокупность каких-либо выражений, а второй — соответствующие этим выражениям характеристики.

опросных листов стейкхолдеров, анализа эталонных вариантов развития Системы, всевозможных прогностических оценок и оценок в рамках технологии Форсайта [9], что отражено нами на рис. 4.

Сами формулировки Видения классифицируются с использованием метода парных сравнений по отдельным группам. Например: формулировки, представляющие собой мечту стейкхолдеров, идеальное состояние Системы или направление развития. Выделение аспектов формулировок Видения в виде ключевых слов, распределенных по указанным группам, позволяет в последующем из таких ключевых слов синтезировать слоганы Видения.

Переход от слоганов Видения к целям в результате построения морфологической матрицы позволяет перейти к построению дерева целей с помощью все тех же методов экспертных оценок, ключевых слов и ранжирования. А агрегирование ключевых слов формулировок целей первого уровня декомпозиции построенного дерева целей позволяет построить вербальную модель стратегии для заключительного этапа в виде ее формулировки [17, с. 82–87].



Рис. 4. Схема инструментального обеспечения разработки стратегии заключительного этапа

Fig. 4. Final phase strategy development toolkit

Обычно, на этом и заканчивается процедура построения в общих чертах стратегии развития социально-экономических систем для заключительного (третьего) этапа. Однако, на наш взгляд, остается не использованной возможность развития потенциала сформулированных целей. В этом плане нами предлагается перейти от формулировок целей к формулировкам стратегически значимых решений адекватных этим целям. Затем такие решения могут быть встроены в итоговый план реализации стратегии в виде перспективных проектов и программ, которые найдут свое место в дорожной карте [13] стратегии.

Формулирование решений, направленных на достижение целей заключительного этапа, может быть выполнено путем построения таблиц «Цели-Решения» и заполнения таких таблиц на принципах ассоциативного мышления, когда каждой цели ставится в соответствие стратегически значимое решение или несколько решений.

Полученные решения методами парных сравнений и агрегирования выстраиваются в виде иерархически связанных проектов и программ.

Цели заключительного этапа также используются и при разработке стратегии для промежуточного этапа стратегического развития Системы, построенной нами и представленной на рис. 5. Однако начальной процедурой разработки стратегии промежуточного этапа выступают опять-таки результаты формулировок Миссии, данные стейкхолдерами. В таких формулировках выделяются ключевые слова и, с одной стороны, распределяются по группам Видения, а с другой — распределяются по уровням предназначения Системы: для самой Системы, для региона, для всей страны и мира. Здесь применимы не только методы ключевых слов и декомпозиции формулировок, но и методы парных сравнений и классификаций.

Становится возможным получить формулировки слоганов Миссии после того, как будет построена морфологическая матрица, отражающая сочетание ключевых слов как по части их ориентации на слоганы Видения, так и в отношении каждого из уровней предназначения Системы [17, с. 88–96].

Полученные формулировки слоганов Миссии необходимо сопоставить с формулировками целей заключительного этапа стратегии развития, для чего следует заполнить еще одну морфологическую матрицу методом парных сравнений путем ассоциаций так, чтобы получить формулировки целей промежуточного этапа реализации стратегии.

В классическом варианте, теперь можно приступить к структурированию целей, но, поскольку нами определены стратегически значимые решения на начальном и завершающем этапе развития Системы, с нашей точки зрения, полезно перейти к построению морфологической таблицы «Цели-Решения» для промежуточного этапа и заполнить ее, ассоциативно определяя решения, адекватные указанным целям. Построение дерева решений осуществляется методами парных сравнений, агрегирования и последующего придания решениям акцентов проектов и программ реализации стратегии на промежуточном этапе.

Полученная иерархия решений на каждом из этапов реализации стратегии составит в дальнейшем основу стратегического плана.

Однако вернемся к сформулированным целям, которые следует упорядочить, построив их иерархию все теми же методами агрегирования и парных сравнений, но при этом необходимо сопоставить получаемую иерархию с построенными ранее деревьями целей для начального и завершающего этапа реализации стратегии. Согласование заключается в уточнении формулировок целей, парном сравнении и распределении целей по уровням иерархии. Такой подход позволяет получить комплексное дерево стратегически значимых целей для всех трех этапов реализации стратегии.

По результатам уточнения целей промежуточного этапа формулируется стратегия указанного этапа (вербальная модель) за счет агрегирования ключевых слов



Рис. 5. Схема инструментального обеспечения разработки стратегии промежуточного этапа реализации стратегии

Fig. 5. Strategy development toolkit for the interim phase of the strategy

формулировок целей первого уровня иерархии дерева целей того же этапа, причем сам процесс формулирования сопровождается ассоциацией с разработанными ранее формулировками стратегии на начальном и заключительном этапе развития системы образования региона.

Разработка целевого сценария развития системы образования региона начинается именно с построения иерархии целей по стратегии в целом (рис. 6) методами парных сравнений и агрегирования.

По каждому уровню иерархии целей методом экспертных оценок выполняются парные оценки целей на предмет ранжирования и определения на каждой ветви дерева целей в рамках каждого уровня иерархии наиболее значимых целей для того, чтобы расставить приоритеты по стратегии в целом и приоритеты на каждом этапе стратегического развития.

Далее переход от целей в рамках определенных приоритетов осуществляется путем построения морфологических таблиц «Цели-Ожидаемые результаты», где

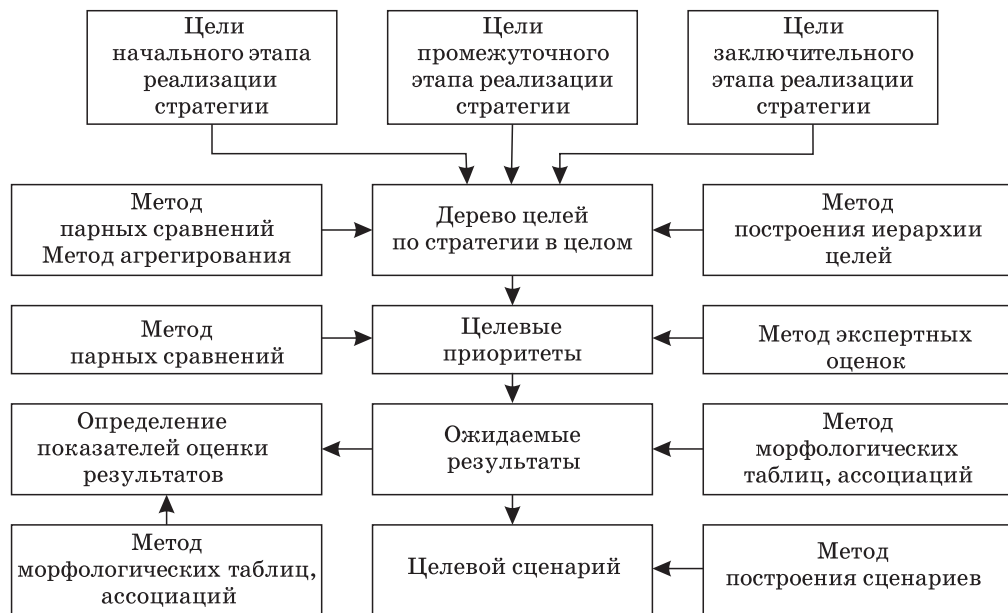


Рис. 6. Схема инструментального обеспечения разработки сценария
Fig. 6. Scenario development toolkit

каждой цели ставится в соответствие тот результат, который может быть получен при достижении указанной цели.

Ожидаемые результаты, с одной стороны, позволяют построить сценарий, как описание возможного состояния Системы на каждом этапе ее развития, а с другой стороны, могут служить основой для построения морфологических таблиц, в которых на базе ассоциаций для каждого результата сформулированы показатели, позволяющие оценивать степень успешности достижения ожидаемого результата.

В качестве дополнения к рассмотренным вариантам распределения инструментов по процедуре разработки стратегии следует отметить возможность получения более значительных результатов при организации групповой работы по возможности всех стейкхолдеров. Так, на этапе комплексного анализа в процессе сбора и оценки первичной информации помимо опросных листов полезны интервью экспертов, в котором методом пять «почему» можно добраться до сути вопросов, интересующих разработчиков.

На этапе подготовки к этапам разработки стратегии полезны методы интерактивного обучения [12] участников группы стратегического планирования, а на этапе самой разработки — приемы геймификации¹ в интересах стратегического планирования.

Этапы разработки стратегии целесообразно насытить инструментами визуализации с последующей вербализацией образов, организации диалогов, технологиями Форсайта и «хакатонов»², а также различными вариантами мозговых штурмов [15].

¹ Геймификация — совокупность игровых методов, позволяющих использовать имитационные ситуации для решения реальных задач.

² Хакатоны — форма взаимодействия разработчиков (специалистов из разных областей знаний и сфер деятельности), в которой они, взаимодействуя, решают какую-либо задачу на время.

В целом, групповая работа сопровождается рефлексией и корректировкой ментальных моделей [10] разработчиков, что способствует командообразованию [11] потенциальных участников последующей реализации проектов и программ разработанной стратегии.

Таким образом, разработана система последовательных алгоритмов, обеспеченная совокупностью инструментов построения стратегии развития социально-экономических систем региона, отличающаяся возможностью определения основного содержания стратегии на начальном, промежуточном и заключительном этапе реализации стратегии, причем содержание стратегии согласовано как в части преемственности проектов и программ, так и в отношении целей развития социально-экономической системы региона.

Предложена совокупность инструментов определения стратегически значимых проектов и программ заключительного и промежуточного этапов реализации стратегии, отличающаяся построением морфологических таблиц на базе ассоциативного перехода от целей указанных этапов реализации стратегии к решениям, ориентированным на достижение указанных целей, что позволяет еще на начальном этапе стратегического развития системы образования региона предусмотреть соответствующие проекты и программы в стратегическом плане.

Сформированы инструменты согласования стратегически значимых решений по всему циклу стратегического развития системы образования региона, отличающиеся тем, что решения начального, промежуточного и заключительного этапов структурированы методами парных сравнений, агрегирования и вербального моделирования с последующим построением дерева решений для каждого этапа и комплексного дерева решений, что обеспечивает согласованность решений по этапам и возможность ранжирования в разрезе ветвей итогового дерева целей и его уровней, что в свою очередь позволяет рационально распределять ресурсы при реализации стратегического плана.

Показана процедура построения дерева целей промежуточного этапа реализации стратегии, отличающаяся тем, что распределение целей указанного этапа по уровням иерархии и внутри каждого уровня осуществляется по согласованию с целями начального и заключительного этапов реализации стратегии, что позволяет выстроить систему стратегических целей, комплексно отражающую целевую ориентацию развития системы образования региона на протяжении заданного в регионе интервала стратегического планирования.

Разработана процедура формирования стратегии развития на промежуточном этапе реализации стратегии, отличающаяся тем, что при агрегировании ключевых слов целей развития на промежуточном этапе построение вербальной модели формулировки стратегии ассоциативно учитываются формулировки стратегии начального и заключительного этапов реализации стратегии, что позволяет обеспечить согласованность формулировок стратегии на всех этапах развития системы образования региона и дает возможность сформулировать интегральный слоган развития указанной системы на весь период стратегического планирования.

Литература

1. Антипин И. А. Определение миссии и целей развития территории: единые правила стратегирования // Общество: политика, экономика, право. 2018. № 8 (61). С. 53–58.
2. Бобылев С. Н. Устойчивое развитие: новое видение будущего? // Вопросы политической экономики. 2020. № 1. С. 67–83.
3. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. 368 с.
4. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 336 с.

5. Добрынина Н. И., Бабушкина Е. В. Разработка стратегии интернационализации: подходы и инструменты // *Primo aspectu*. 2020. № 4 (44). С. 45–53.
6. Кириллова В. Э., Закирова А. Р. Развитие методического инструментария управленческого консультирования // *Казанский педагогический журнал*. 2018. № 2. С. 213–218.
7. Комплексный анализ в стратегическом развитии региона: монография / под ред. Ю. Н. Лапыгина. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. 254 с.
8. Крөггерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. 208 с.
9. Крюков С. В. Форсайт: от прогноза к формированию будущего // *Terra Economicus*. 2010. Т. 8. № 3–2. С. 7–17.
10. Ксенчук Е. В. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2011. 368 с.
11. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Построение команды : учеб. пособие. Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2020. 199 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Методы активного обучения : учебник. М. : Юрайт, 2020. 234 с.
13. Логинов М. П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация // *Проблемы управления*. 2017. № 5. С. 2–17.
14. Микалко М. Взламывая стереотипы. 9 стратегий креативного гения. СПб. : Питер, 2009. 352 с.
15. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учеб. пособие. СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2005. 317 с.
16. Стратегии социально-экономического развития муниципального образования Гороховецкий район Владимирской области на период до 2030 года : отчет о НИР (заключ.) / Владимирский филиал РАНХиГС; рук. Ю. Н. Лапыгин; исполн.: С. А. Болтунов [и др.]. М., 2020. 332 с.
17. Тулинова Д. В., Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Стратегические приоритеты развития региона : монография. Владимир : Издательство Владимирского филиала РАНХиГС, 2020. 192 с.
18. Шалак В. И. Современный контент-анализ. Приложения в области: политологии, психологии, культурологии, экономики, рекламы. М. : Омега-Л, 2004. 272 с.
19. Шпакова Р. Н. План мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития региона как документ стратегического планирования: проблемы регулирования и практики применения // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2018. № 3. С. 92–97.

Об авторах:

Лапыгин Юрий Николаевич, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХиГС (г. Владимир, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; lapygin.y@gmail.com

Болтунов Сергей Александрович, аспирант Владимирского филиала РАНХиГС (г. Владимир, Российская Федерация); boltunov_sa@mail.ru

References

1. Antipin I. A. Definition of the mission and goals of development of the territory: uniform rules for strategizing // *Society: politics, economics, law* [Общество: политика, экономика, право]. 2018. N 8 (61). P. 53–58.
2. Bobylev S. N. Sustainable Development: A New Vision for the Future? // *Questions of political economy* [Вопросы политической экономики]. 2020. N 1. P. 67–83.
3. Jenster P., Hussey D. Analysis of the strengths and weaknesses of the company: the definition of strategic opportunities: trans. from English. М. : Publishing house “Williams”, 2003. 368 p.
4. Dirlav D. Selected concepts of business. Theories that changed the world. М. : CJSC “Olymp-Business”, 2007. 336 p.
5. Dobrynina N. I., Babushkina E. V. Development of an internationalization strategy: approaches and tools // *Primo aspectu*. 2020. N 4 (44). P. 45–53.
6. Kirillova V. E., Zakirova A. R. Development of methodological tools for management consulting // *Kazan pedagogical journal* [Kazanskii pedagogicheskii zhurnal]. 2018. N 2. P. 213–218.
7. Complex analysis in the strategic development of the region : monograph / Ed. Yu. N. Lapygin. Vladimir: Vladimir branch of RANEPА, 2020. 254 p.

8. Krogerus M. Book of solutions. 50 models of strategic thinking. M. : CJSC "Olymp-Business", 2012. 208 p.
9. Kryukov S.V. Foresight: from forecasting to shaping the future // Terra Economicus. 2010. Vol. 8. N 3–2. P. 7–17.
10. Ksenchuk E.V. Systems thinking. The boundaries of mental models and a systemic vision of the world. M. : Publishing House Delo of RANEPА, 2011. 368 p.
11. Lapygin D.Yu., Lapygin Yu.N. Team Building : Tutorial. Vladimir : Vladimir branch of RANEPА, 2020. 199 p.
12. Lapygin Yu.N. Active learning methods : textbook. M. : Urayt, 2020. 234 p.
13. Loginov M.P. Roadmaps: concept, essence, classification // Control Sciences [Problemy upravleniya]. 2017. N 5. P. 2–17.
14. Mikalko M. Breaking stereotypes. 9 strategies of a creative genius. SPb. : Piter, 2009. 352 p.
15. Panfilova A.P. Brainstorming in Collective Decision Making: A Study Guide. SPb. : IVESEP, Knowledge, 2005. 317 p.
16. Strategies for the socio-economic development of the municipal formation Gorokhovetsky district of the Vladimir region for the period up to 2030 [Text]: research report (conclusion) / Vladimir branch of RANEPА; Yu. N. Lapygin; executed.: S. A. Boltunov [and others]. M., 2020. 332 p.
17. Tulinova D.V., Lapygin D.Yu., Lapygin Yu.N. Strategic priorities for the development of the region : monograph. Vladimir : Publishing house of the Vladimir branch of RANEPА, 2020. 192 p.
18. Shalak V.I. Modern content analysis. Applications in the field of: political science, psychology, cultural studies, economics, advertising. M. : Omega-L, 2004. 272 p.
19. Shpakova R.N. Action plan for the implementation of the strategy of socio-economic development of the region as a strategic planning document: regulation problems and application practice // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law [Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava]. 2018. N 3. P. 92–97.

About the authors:

Yury N. Lapygin, Professor of Department of Management of Vladimir Branch of RANEPА (Vladimir, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; lapygin.y@gmail.com

Sergey A. Boltunov, Postgraduate Student of Vladimir Branch of RANEPА (Vladimir, Russian Federation); boltunov_sa@mail.ru