Научная статья
УДК 332.144
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-2-63-75

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА С ПОЗИЦИЙ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал
600017, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а, Российская Федерация

Поступила в редакцию 23.12.2024
После доработки 14.01.2025
Принята к публикации 23.01.2025

Аннотация

Цель. Определить процедуры построения целей развития региона, ориентированных на стратегическое видение, отражающее и направления развития, и характеристики региона как экосистемы.

Процедуры и методы. В исследовании использован экосистемный подход как направление развития менеджмента в части модернизации инструментов стратегического планирования. Предложены методы перехода от формулировок образа желаемого будущего к стратегическим целям, а затем и к формулировке самой стратегии развития региона как социально-экономической системы. Построение формулировок видения перспектив развития региона на базе характеристик экосистемы и направлений стратегического развития выполнено методами построения морфологических матриц решений, с последующим структурированием решений методами парных сравнений и построения графов.

Результаты. Построены морфологические матрицы на базе указанных характеристик экосистем и направлений стратегического развития, по результатам которых сформированы описания видения перспектив и дерево стратегически значимых целей, интеграция которых позволила выйти на формулировку стратегии развития региона с позиций экосистемного подхода.

Теоретическая и/или практическая значимость. Предложенные процедуры позволяют формализовать процесс построения стратегии с точки зрения формулирования видения перспектив в ориентации на развитие региона как экосистемы, а также определения стратегически значимых целей и самой стратегии развития региона как экосистемы.

Ключевые слова: видение, направления развития, регион, синергия, характеристики экосистемы

© CC BY Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., 2025.

FORMATION OF A REGIONAL STRATEGY FROM THE POSITION OF AN ECOSYSTEM APPROACH

Yu. Lapygin, D. Lapygin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch,
ul. Gorkogo 59 a, Vladimir 600017, Russian Federation

Received by the editorial office 23.12.2024
Revised by the author 14.01.2025
Accepted for publication 23.01.2025

Abstract

Aim. To define procedures for constructing regional development goals focused on a strategic vision that reflects both development directions and characteristics of the region as an ecosystem.

Methodology. The study uses the ecosystem approach as a direction for management development in terms of modernizing strategic planning tools. Methods are proposed for moving from formulations of the desired future image to strategic goals, and then to the formulation of the very strategy for the development of the region as a socio-economic system. The construction of formulations of the vision of the prospects for the region's development based on the characteristics of the ecosystem and directions of strategic development is carried out using methods for constructing morphological decision matrices, followed by structuring the solutions using paired comparisons and graph construction.

Results. Morphological matrices are constructed based on the specified characteristics of ecosystems and directions of strategic development, the results of which are used to form descriptions of the vision of prospects and a tree of strategically significant goals, the integration of which made it possible to formulate a strategy for the development of the region from the standpoint of the ecosystem approach.

Research implications. The proposed procedures allow us to formalize the process of developing a strategy from the point of view of formulating a vision of prospects in orientation towards the development of a region as an ecosystem, as well as defining strategically significant goals and the strategy for the development of a region as an ecosystem.

Keywords: vision, development directions, region, synergy, ecosystem characteristics

Введение

Возрастающий интерес исследователей к построению экосистем на базе традиционных организаций обусловлен стремлением реализовать те синергические эффекты, которые сопровождают социально-экономические системы при их активном вовлечении в орбиты своих интересов подсистем внешней среды.

И если в отношении построения экосистем отдельных организаций (как коммерческих, так и некоммерческих) и даже целых отраслей научные публикации свидетельствуют о значительной проработке процедур построения таких систем, то в отношении регионов процесс проработки принципиальных аспектов в указанной предметной области находится на начальном этапе изучения.

В работах исследователей отмечается потребность в определении цели развития современных российских регионов, а, кроме всего прочего, ещё и в том, что удовлетворение такой потребности придаёт населению уверенность в будущем и чув-

ство сопричастности к его построению [2, с. 8]. Цели подобного рода выступают неотъемлемыми компонентами стратегии развития региона, которая, в принципе, может предусматривать формирование экосистемы в масштабах целого региона.

В этом плане в научной литературе высказываются предложения о том, что регион может быть представлен как «адаптивная сетевая структура высокого порядка сложности, идентифицированная на множестве её составляющих, критериев их оценки, форм и способов взаимодействия её элементов» [8, с. 12]. Однако путём интеграции стратегий формирования экосистем уже созданных в регионе структур невозможно построить перспективу развития региона в целом как экосистемы в современном её понимании, поскольку целевой блок указанных стратегий, как правило, направлен на реализацию разных образов будущего, сформированных у некоммерческих организаций региона и бизнес-структур, а также целевой ориентации населения региона. Кроме того, как отмечают М. Г. Лапаев и С. П. Лапаева, в структуре региона наряду с субъектами собственности и населением присутствуют индивидуальные предприниматели и подсистемы государственного управления [13, с. 143]. Перечень можно продолжить и в отношении органов муниципального управления и иных структур, не входящих в состав региона, но имеющих свой интерес для участия в обсуждении перспектив его развития.

Иные подходы, направленные на развитие региона в части рационального использования его потенциала [18], представляют регион как совокупность потенциалов, в числе которых «научно-технический, производственный, аграрный, рекреационный, информационный, организационный, идеологический, трудовой, экономический, социально-демографический, социально-экологический, природно-ресурсный» [21, с. 14]), что, с одной стороны, требует рассмотрения региона как системы (в качестве нечто целого), а с другой стороны, побуждает к выработке нового подхода, учитывающего и стратегические аспекты развития, и характеристики экосистемы как социально-экономического явления.

Экосистемный подход в развитии организаций

Всё больше исследователей переносят характеристики экосистемы на образ перспективного развития различных системных явлений: организаций бизнеса [12] и некоммерческих [7] организаций, муниципальных образований [9] и регионов [4], образовательных систем [1] и промышленных кластеров [5], инновационных структур [20] и предпринимательских систем [11], венчурных фирм [22] и банковских структур [3], цифровых платформ [19] и универсальных социально-экономических систем [10].

Отмеченное позволяет предположить, что построение целевой перспективы развития региона с позиций экосистемного подхода допускает увидеть то особенное, что определит возможность проявления синергии регионального развития.

Российские исследователи рассматривают экосистемы как своего рода «новые организационные формы» [16, с. 242], объединяющие ранее разрозненные хозяйствующие субъекты и физические лица. В этом плане разнообразие целеполагания стейкхолдеров и подходов к определению перспектив развития экосистемных структур формирует потребность в разработке специфических подходов к построению стратегии развития объединяющихся в экосистему её участников.

Как известно, партнёрство участников экосистемы проявляется в совместной разработке инновационных решений, которые каждым участником используются по-своему, что породило предложение формировать межкорпоративные инновационные экосистемы [17, с. 354]. Что же касается определения стратегических пер-

спектив, то в вышеотмеченном исследовании Я. С. Матковской и С. А. Кузнецовой [16, с. 249] выделяется (наряду с многовекторностью разнообразных участников) важное наблюдение – проявление ориентации на соблюдение баланса интересов при разработке новых для участников стратегических альтернатив.

Стратегические альтернативы развития региона часто представляют в виде долгосрочных плановых решений в рамках Федерального закона «О стратегическом планировании в РФ», но всегда содержащих этапы реализации плана, в каждом из которых предусмотрены цели развития. Завершающий этап при этом должен быть ориентирован на достижение амбициозных целей, отражающих мечту разработчиков в части описания образа идеального состояния региона, так называемого видения.

Однако инструменты формирования видения в качестве идеального состояния региона слабо формализованы и включают методы групповых экспертных оценок [6] при активизации творческого мышления [14] участников в процессе генерирования альтернативных вариантов описания видения.

Стратегическое развитие региона как экосистемы

Построению стратегии развития региона с позиций экосистемного подхода при ориентации на видение, согласованное со стейкхолдерами, может предшествовать процедура построения матрицы решений «направления развития[1] – характеристики экосистемы [15]» (см. табл. 1) в поиске ответов на вопрос: «Что даёт реализация характеристик экосистемы в каждом из направлений стратегического развития региона?»

Таблица 1 / Table 1

Сочетание целей стратегического развития и характеристик экосистем / Combining strategic development goals and ecosystem characteristics

Цели стратегического развития	Характеристики экосистемы			
	Децентрализация	**Конкуренция**	**Коллаборация**	**Коэволюция**
человеческого капитала и социальной сферы	Самоорганизация населения	Соревнование населения в росте компетенций	Сотрудничество в развитии социальной сферы	Открытая передача компетенций
экономического развития	Реализация стратегий организаций на всех уровнях и сферах	Конкуренция обеспечивает экономический рост	Хозяйствующие субъекты сотрудничают	Обмен инновациями развивает экономику
научно-инновационной сферы	Инновационная политика всех хозяйствующих субъектов	Обучение новаторов методам решения проблем	Сотрудничество изобретателей	Обмен информацией о новшествах и проблемах
рационального природопользования	Ресурсная политика всех хозяйствующих субъектов	Соревнование в части сбережения природных ресурсов	Сотрудничество организаций в сбережении природных ресурсов	Взаимодействие по обеспечению экологической безопасности

[1] Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по её реализации [Электронный ресурс]. URL: http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Minekonomrazvitiya-Rossii-ot-23.03.2017-N-132/ (дата обращения: 19.11.2024).

Продолжение таблицы 1 / Table 1

Цели стратегического развития	**Характеристики экосистемы**			
	Децентрализация	**Конкуренция**	**Коллаборация**	**Коэволюция**
межрегиональных и внешнеэкономических связей	Прямые соглашения с контрагентами	Межрегиональная конкуренция	Соглашения о сотрудничестве	Создание межрегиональных кластеров
пространственного развития	Инициативные предложения развития территории	Конкурс проектов по развитию территории	Сотрудничество развитых территорий с отстающими	Развитие территорий-лидеров совместно с отстающими
кадрового обеспечения экономики	Корпоративные институты на предприятиях	Создание лучших условий по привлечению кадров в экономику	Обмен опытом в обеспечении кадров экономического профиля	Взаимообмен компетенциями, кадрами, командами
устойчивости финансовой системы	Бюджетная политика организаций	Привлечение инвестиций на конкурсной основе	Сотрудничество в финансовой сфере	Развитие финансовой экосистемы на базе развития региона
цифровой экономики	Союз цифровых платформ организаций региона	Построение цифровой платформы финансовой системы региона	Совместная цифровая платформа	Обмен перспективами на базе цифровой платформы
системы муниципальных образований	Стратегии развития муниципальных образований	Конкурс достижений муниципальных образований	Согласование целей развития муниципальных образований	Развитие каждого МО как основа для развития остальных
человеческого капитала и социальной сферы	Творческая среда развивает человеческий капитал	Вовлечение населения в развитие социальной сферы	Сеть интеллектуалов региона	Новое качество человеческого капитала
экономического развитие	Нормативная база создаёт возможности для развития экономики	Создание региональных кластеров	Создание сети кластеров всех отраслей	Рост экономического потенциала
научно-инновационной сферы	Творческие союзы (команды) по решению проблем	Связь исследований и бизнеса	Сетевое взаимодействие новаторов	Статус лидера инновационного развития
рационального природопользования	Приоритетные проекты по сохранению природы региона	Информирование о движении и состоянии природных ресурсов	Безотходное производство и потребление	Привлекательный для жизни регион
межрегиональных и внешнеэкономических связей	Приоритетные межрегиональные проекты развития региона	Рациональный обмен ресурсами и создание межрегиональных кластеров	Вхождение в межрегиональные и общероссийские сети	Полная ресурсная обеспеченность региона
пространственного развития	Использовать потенциал для решения проблем слабых территорий	Открытие филиалов предприятий-лидеров в отстающих территориях	Сетевой обмен ресурсами территорий с разным уровнем развития	Новые точки экономического роста

Окончание таблицы 1 / Table 1

Цели стратегического развития	Характеристики экосистемы			
	Децентрализация	**Конкуренция**	**Коллаборация**	**Коэволюция**
кадрового обеспечения экономики	Приток квалифицированных кадров	Обеспечение экономики кросс-функциональными командами	Обмен кадрами между организациями региона	Лидерство региона в части экономических показателей
устойчивости финансовой системы	Создание финансовой экосистемы	Устойчивое движение финансовых ресурсов онлайн	Координация и высокая скорость финансовых операций	Отсутствие банкротств на базе взаимопомощи
цифровой экономики	Цифровая платформа региона	Базы данных цифровых платформ	Сетевая структура региональных цифровых платформ	Цифровая платформа региона
системы муниципальных образований	Согласование стратегий МО со стратегией региона	Согласование стратегий развития всех организаций	Совместная реализация проектов и программ	Рост качества жизни населения муниципальных образований

Источник: составлено авторами

Заполнение морфологической матрицы, приведённое в табл. 1, свидетельствует о том, что по каждой характеристике экосистемы можно сформировать описание образа стратегического развития региона как экосистемы в рамках каждого из заданных направлений развития. Или по каждому из направлений развития можно составить описание экосистемы региона в стратегической перспективе.

Интеграция полученных результатов позволит подготовить описание региона как экосистемы для дальнейшего креативного обсуждения группы стратегического планирования (группы стейкхолдеров).

Возможен вариант дальнейшей формализации процедур формирования и видения, а также самой стратегии, который заключается в следующем. Если формализовать переход от описания фрагментов образа региона в будущем (внутренние квадранты табл. 1) по каждому из направлений развития, путём построения табл. 2. В ней осуществлён переход от описаний сгруппированных фрагментов видения к задачам, которые будут решены в будущем, как следствие достижения состояний в регионе в части описанных фрагментов видения. В этом случае можно выстроить дерево задач (целей) методами парных сравнений и последующего построения иерархии.

Переход от сгруппированных по признакам сродства задач и последующее формулирование целей, достижение которых определяется решением сгруппированных задач, приведено в табл. 3, из которой следует, что таких целей три.

Полученная совокупность трёх целей (см. рис. 1) позволяет дать формулировку цели перспективного развития региона (главной цели развития в будущем) путём выделения ключевых слов из формулировок указанных трёх целей.

Таблица 2 / Table 2

Переход от описания образа по направлениям к задачам и целям* / Transition from description of the image in directions to tasks and goals*

Описание образа по направлениям	Задачи
1. Обеспечить рост компетенций и качество роста человеческого капитала в регионе*	
Самоорганизация и сотрудничество населения обеспечивают открытую передачу компетенций	Обеспечить рост компетенций населения
Соревнование в сети интеллектуалов региона развивает человеческий капитал	Обеспечить рост человеческого капитала
Вовлечение населения в развитие социальной сферы формирует новое качество человеческого капитала в регионе	Обеспечить новое качество роста человеческого капитала
2. Обеспечить рост доходов населения и бюджета региона за счет увеличения его экономического потенциала*	
Сотрудничество в сети кластеров в части обмена инновациями в процессе реализации стратегий всех организаций обеспечивает рост экономического потенциала региона	Обеспечить рост экономического потенциала региона
Нормативная база стимулирует рост экономического потенциала в том числе за счет конкуренции организаций региона	Обеспечить рост доходов населения и бюджета региона
3. Формировать репутацию региона-лидера инновационного развития*	
Инновационная политика организаций региона ориентирована на внедрение новшеств и поддержку новаторов	Внедрение новшеств в регионе
Сетевое взаимодействие творческих команд обеспечивает обмен новшествами и сотрудничество изобретателей	Обмен изобретателей новшествами
4. Делать регион привлекательным для жизни в плане экологии и экономики*	
Соревнование за безотходное производство и потребление стимулирует построение ресурсной политики на обеспечение экологической безопасности	Стимулировать сбережение ресурсов
Информирование о приоритетных проектах сберегает природные ресурсы и делает привлекательным для жизни регион	Делать регион привлекательным для жизни
5. Реализовать ресурсную обеспеченность региона путем вхождения в кластеры и сети*	
Соглашение о сотрудничестве с контрагентами в рамках межрегиональных кластеров обеспечивает рациональный обмен ресурсами	Снижать издержки
Вхождение в межрегиональные сети для реализации проектов развития оставляет место для конкуренции	Сотрудничать, соревнуясь
6. Создать новые точки экономического роста, что повысит потенциал региона*	
Сетевой обмен и инициативное сотрудничество слабых и сильных регионов развивает территории	Развитие потенциала территорий
Развитие лидеров путем открытия филиалов повышает потенциал территорий с разным потенциалом	Рост потенциала территорий
7. Лидировать в части экономических показателей среди регионов*	
Создание лучших условий и корпоративных институтов вызывают приток кадров	Обеспечить приток кадров

Окончание таблицы 2 / Table 2

Описание образа по направлениям	Задачи
Обмен опытом, кадрами и создание кроссфункциональных команд партнеров повышает их потенциал	Рост потенциала партнеров
8. Стимулировать создание финансовой экосистемы региона для недопущения банкротств*	
Бюджетную политику в регионе ориентировать на устойчивое привлечение инвестиций	Устойчивость финансовой системы
Сотрудничество направить на создание финансовой экосистемы, обеспечивающей высокую скорость операций	Создать финансовую экосистему
9. Формировать цифровую платформу региона*	
Сетевая структура региональных цифровых платформ	Обмен информацией
Организация баз данных цифровых платформ для обмена перспективами и оказания финансовых услуг	Оперативное принятие решений
10. Поддерживать рост качества жизни населения муниципальных образований*	
Согласование целей развития муниципальных образований	Повышение эффективности развития муниципальных образований региона
Совместная реализация проектов развития муниципальных образований	Развитие муниципальных образований региона

* - обобщенные задачи (цели) по направлениям стратегического развития

Источник: составлено авторами

Таблица 3 / Table 3

Формулировки целей / Goal formulations

Цели (задачи) по направлениям	Блоки целей
1. Обеспечить рост компетенций и качество роста человеческого капитала в регионе	Обеспечить рост качества жизни населения региона
2. Обеспечить рост доходов населения и бюджета региона за счёт увеличения его экономического потенциала	
3. Поддерживать рост качества жизни населения муниципальных образований	
4. Делать регион привлекательным для жизни в плане экологии и экономики	Наращивать привлекательность региона и репутацию лидера по ресурсной обеспеченности и созданию новых точек экономического роста
5. Реализовать ресурсную обеспеченность региона путём вхождения в кластеры и сети	
6. Создать новые точки экономического роста, что повысит потенциал региона	
7. Лидировать в части экономических показателей среди регионов	
8. Формировать репутацию региона-лидера инновационного развития	
9. Формировать цифровую платформу региона	Формировать цифровую платформу экосистемы региона
8. Стимулировать создание финансовой экосистемы региона для недопущения банкротств	

Источник: составлено авторами

Сообразно приведённой формулировке цели, видение как образ идеального состояния региона (своего рода стратегический образ региона – его стратегия) звучит следующим образом: «Рост качества жизни населения региона за счёт наращива-

ния привлекательности и репутации региона-лидера по ресурсной обеспеченности и создания новых точек экономического роста на базе потенциала экосистемы региона».

Таким образом, стратегическая цель развития региона заключается в том, чтобы «Обеспечить рост качества жизни населения региона, наращивая привлекательность и репутацию региона-лидера по ресурсной обеспеченности и созданию новых точек экономического роста на базе потенциала экосистемы региона».

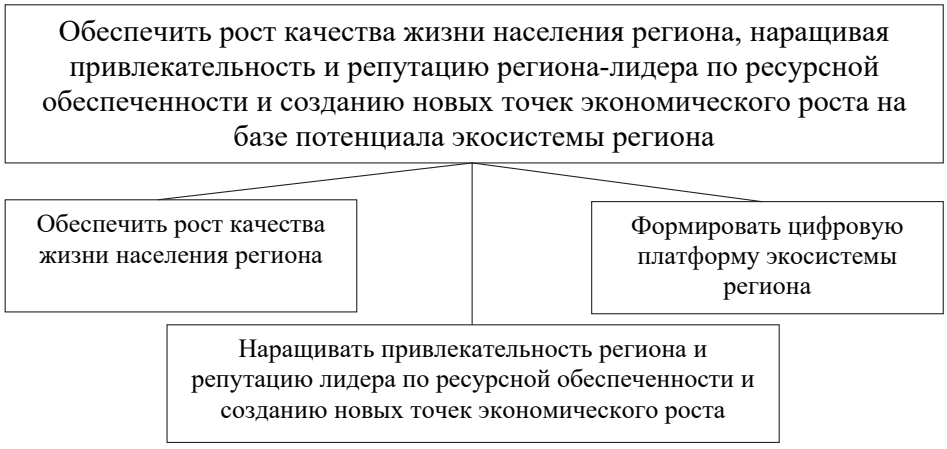

Рис. 1 / Fig. 1. Дерево главных целей / Tree of main goals

Источник: составлено авторами

Заключение

Подводя итоги, выделим основные результаты исследования, среди которых отметим тот факт, что один из алгоритмов построения стратегии развития социально-экономических систем предусматривает формулирование видения перспективы в качестве образа идеального состояния системы в будущем.

Видение позволяет, не занизив амбиции разработчиков стратегии, сформулировать амбициозные цели, для достижения которых необходимо выработать решения, а для реализации решений следует использовать не только имеющийся потенциал системы, но и новые возможности, предоставляемые внешней средой.

Методы построения видения, как правило основаны на групповой работе стейкхолдеров, креативное мышление которых активизируется различными методами, позволяющими сформулировать общую мечту, чьё содержание отражает видение перспективы.

Учитывая новое направление в определении перспективы развития региона, в основе которого лежит экосистемный подход, предложено формировать видение по результатам построения морфологической матрицы решений, в головке которой размещены характеристики экосистемы, а в боковике – стратегические направления стратегического развития региона, рекомендованные Министерством экономического развития страны. Сочетание характеристик экосистемы и направлений развития позволяет дать описание региона как экосистемы в части отдельных её характеристик в каждом из направлений развития. Для каждого из описа-

ний следует сформулировать задачи, которые должны быть решены в регионе для того чтобы такое состояние было достигнуто.

Структурирование указанных задач позволяет перейти к построению дерева целей, а ключевые слова целей верхнего уровня декомпозиции дают возможность сформулировать главную цель, содержание которой отражает стратегию развития региона как экосистемы.

Другими словами, видение, ориентированное на характеристики экосистем и направления стратегического развития, даёт возможность сформулировать долгосрочные цели развития региона на базе экосистемного подхода, что позволяет реализовать синергические эффекты, повышающие качество жизни населения региона.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акбердина В. В., Василенко Е. В. Университет как участник региональной инновационной экосистемы: типология базовых стратегий поведения // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26. № 2. С. 9–26. DOI: 10.15826/umpa.2022.02.009
2. Байдаков С. Л. Проблема стратегического видения в территориальном управлении // Инновации в менеджменте. 2023. № 4 (38). С. 2–8.
3. Банковские экосистемы: сущность, типология и современные подходы к регулированию в России / Е. А. Тарханова, Д. С. Борисов, А. В. Тарханова, А. В. Фрицлер // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1877–1888. DOI: 10.18334/epp.13.6.117771
4. Борщ Л. М., Герасимова С. В., Панаедова Г. И. Планирование пространственного развития регионов по принципу экосистемы // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9. № 1. С. 69–79. DOI: 10.15688/re.volsu.2021.1.6
5. Гамидуллаева Л. А. Промышленный кластер региона как локализованная экосистема: роль факторов самоорганизации и коллаборации // π-Economy. 2023. Т. 16. № 1. С. 62–82. DOI: 10.18721/JE.16105
6. Гертер Г., Оттл К. Работа в команде. Как подобрать и организовать эффективную команду. М.: Гуманитарный центр, 2022. 192 с.
7. Зенкова Ю. Н. Некоммерческая организация как модель экосистемы // Молодой учёный. 2020. № 21 (311). С. 112–117.
8. Иванова Т. Л., Кретова А. В., Игуменцева А. В. Регион и региональная экономическая система: системно-интегративный подход // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 3 (75). Номер статьи: 7504. Дата публикации: 25.07.2023. DOI: 10.24412/1999-2645-2023-375-21. URL: https://eee-region.ru/article/7504 (дата обращения: 10.04.2025).
9. Караман К. С., Лапыгин Ю. Н. Муниципальное образование с позиций экосистемного подхода // Муниципальная академия. 2022. № 4. С. 103–109.
10. Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1 (59). С. 40–45.
11. Комарова О. В. Анализ тенденций развития предпринимательских экосистем // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 10–2 (97). С. 232–234.
12. Кулапов М. Н., Переверзева Е. И., Кириллова О. Ю. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 3. С. 1597–1612. DOI: 10.18334/vinec. 12.3.115234
13. Лапаев М. Г., Лапаева С. П. Регион как пространственная социально-экономическая система государства // Вестник ОГУ. 2012. № 8 (144). С. 133–143.
14. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения. М.: ИНФРА-М, 2016. 191 с.

15. Лапыгин Ю. Н., Глебов Г. Е. Развитие аспирантуры как экосистемы: монография. Владимир: ВФ РАНХиГС, 2024. 257 с.
16. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегии развития экосистем: анализ российского опыта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 3 (12). С. 242–251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251
17. Матковская Я. С. Инновационные экосистемы: исследование корпоративных инновационных экосистем и перспективы формирования межкорпоративных экосистем в России // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. № 4 (14). С. 352–367. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-4-352-367
18. Невейкина Н. В. Внутренняя структура региона как системы // Российское предпринимательство. 2014. Т. 15. № 11. С. 22–27.
19. Платформенные экосистемы: накануне нового прорыва в области коммерциализации интеллектуальных прав / В. С. Воронов, М. К. Беданоков, С. В. Чернявский, Е. И. Викторов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 66. С. 269–278. DOI: 10.17223/19988648/66/17
20. Попов Е. В., Симонова В. Л., Челак И. П. Типология моделей региональных инновационных экосистем // Региональная экономика: теория и практика. 2020. Т. 18. № 7. С. 1336–1356. DOI: 10.24891/re.18.7.1336
21. Севек В. К., Чульдим А. Э. К вопросу о понятиях «регион» и «региональная социально-экономическая система» // Региональная экономика: теория и практика. 2012. № 26 (257). С. 10–14.
22. Шатских К., Маркелова М. А. Стартап-экосистемы и венчурное инвестирование в Казахстане // Форум. 2023. № 1 (30). С. 109–114.

REFERENCES

1. Akberdina V. V., Vasilenko E. V. [University as a Participant in the Regional Innovation Ecosystem: A Typology of Basic Behavioral Strategies]. In: *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2022, vol. 26, no. 2. pp. 9–26. DOI: 10.15826/umpa.2022.02.009
2. Baidakov S. L. [The problem of strategic vision in territorial management]. In: *Innovatsii v menedzhmente* [Innovations in Management], 2023, no. 4 (38), pp. 2–8.
3. Tarkhanova E. A., Borisov D. S., Tarkhanova A. V., Fritzler A.V. [Banking Ecosystems: Essence, Typology and Modern Approaches to Regulation in Russia]. In: *Ekonomika, predprinimatelstvo i parvo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2023, vol. 13, no. 6, pp. 1877–1888. DOI: 10.18334/epp.13.6.117771
4. Borsch L. M., Gerasimova S. V., Panaedova G. I. [Planning of Spatial Development of Regions According to the Ecosystem Principle]. In: *Regionalnaia ekonomika. Iug Rossii* [Regional Economy. The South of Russia], 2021, vol. 9, no. 1, pp. 69–79. DOI: 10.15688/re.volsu.2021.1.6
5. Gamidullayeva L. A. [The Industrial Cluster of the Region as a Localized Ecosystem: The Role of Factors of Self-Organization and Collaboration]. In: *π-Economy* [π-Economy], 2023, vol. 16, no. 1. pp. 62–82. DOI: 10.18721/JE.16105
6. Gerter G., Ottl K. *Rabota v komande. Kak podobrat i organizovat effektivnuiu komandu* [Teamwork. How to Choose and Organize an Effective Team]. Moscow, Gumanitarnyi tsentr Publ., 2022. 192 p.
7. Zenkova Yu. N. [Non-profit Organization as an Ecosystem Model]. In: *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], 2020, no. 21 (311), pp. 112–117.
8. Ivanova T. L., Kretova A. V., Igumentseva A. V. [Region and Regional Economic System: A System-Integrative Approach]. In: *Regionalnaia ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal* [Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal], 2023, no. 3 (75). Publication no. 7504. Publication date: 25.07.2023. DOI: 10.24412/1999-2645-2023-375-21. Available at: https://eee-region.ru/article/7504 (accessed: 10.04.2025).

9. Karaman K. S., Lapygin Yu. N. [Municipal Education from the Perspective of an Ecosystem Approach]. In: *Munitsipalnaia akademiia* [Municipal Academy], 2022, no. 4, pp. 103–109.
10. Kleiner G. B. [Economics of Ecosystems: Step into the Future]. In: *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* [The Economic Revival of Russia], 2019, no. 1 (59), pp. 40–45.
11. Komarova O. V. [Analysis of Trends in the Development of Entrepreneurial Ecosystems]. In: *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk* [International Journal of Humanities and Natural Sciences], 2024, no. 10–2 (97), pp. 232–234.
12. Kulapov M. N., Pereverzeva E. I., Kirillova O. Y. [Business Ecosystems: Definitions, Typologies, Development Practices]. In: *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki* [Issues of Innovative Economics], 2022, vol. 12, no. 3, pp. 1597–1612. DOI: 10.18334/vinec. 12.3.115234
13. Lapaev M. G., Lapaeva S. P. [The Region as a Spatial Socio-Economic System of the State]. In: *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta* Bulletin of Orenburg State University], 2012, no. 8 (144), pp. 133–143.
14. Lapygin Yu. N. *Kreativnye resheniia* [Creative Solutions]. Moscow, INFRA-M Publ., 2016. 191 p.
15. Lapygin Yu. N., Glebov G. E. *Razvitie aspirantury kak ekosistemy* [The development of postgraduate studies as an ecosystem]. Vladimir, Vladimirskii filial Rossiiskoi akademii narodnogo khoziaistva i gosudarstvennoi sluzhby Publ., 2024. 257 p.
16. Markova V. D., Kuznetsova S. A. [Ecosystem Development Strategies: An Analysis of the Russian Experience]. In: *Strategicheskie resheniia i risk-menedzhment* [Strategic Decisions and Risk Management], 2021, no. 3 (12), pp. 242–251. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-3-242-251
17. Matkovskaya Ya. S. [Innovative Ecosystems: A Study of Corporate Innovation Ecosystems and Prospects for the Formation of Intercorporate Ecosystems in Russia]. In: *Strategicheskie resheniia i risk-menedzhment* [Strategic Decisions and Risk Management], 2023, no. 4 (14), pp. 352–367. DOI: 10.17747/2618-947X-2023-4-352-367
18. Neveikina N. V. [The Internal Structure of the Region as a System]. In: *Rossiiskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2014, vol. 15, no. 11, pp. 22–27.
19. Voronov V. S., Bedanokov M. K., Chernyavsky S. V., Viktorov E. I. [Platform Ecosystems: On the Eve of a New Breakthrough in the Field of Intellectual Property Rights Commercialization]. In: *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Bulletin of Tomsk State University. Economy], 2024, no. 66, pp. 269–278. DOI: 10.17223/19988648/66/17
20. Popov E. V., Simonova V. L., Chelak I. P. [Typology of Regional Innovation Ecosystem Models]. In: *Regionalnaia ekonomika: teoriia i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice], 2020, vol. 18, no. 7. pp. 1336–1356. DOI: 10.24891/re.18.7.1336
21. Sevek V. K., Chuldim A. E. [On the Issue of the Concepts of "Region" and "Regional Socio-Economic System"]. In: *Regionalnaia ekonomika: teoriia i praktika* [Regional Economics: Theory and Practice], 2012, no. 26 (257), pp. 10–14.
22. Shatskikh K., Markelova M. A. [Startup Ecosystems and Venture Investment in Kazakhstan]. In: *Forum* [Forum], 2023, no. 1 (30), pp. 109–114.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Лапыгин Юрий Николаевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;
e-mail: lapygin.y@gmail.com

Лапыгин Денис Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;
e-mail: lapygin.den@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Yuri N. Lapygin – Dr. Sci (Economics), Prof., Management Department, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch;
e-mail: lapygin.y@gmail.com

Denis Yu. Lapygin – Cand. Sci (Economics), Assoc. Prof., Management Department, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch;
e-mail: lapygin.den@gmail.com

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Формирование стратегии региона с позиций экосистемного подхода // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. № 2. С. 63–75.
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-2-63-75

FOR CITATION

Lapygin Yu. N., Lapygin D. Yu. Formation of a regional strategy from the position of an ecosystem approach. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 2025, no. 2, pp. 63–75.
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-2-63-75