

Ментальные карты стратегических альянсов

Лапыгин Ю. Н. *, Розенков М. А.

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

РЕФЕРАТ

Актуальность задач построения партнерских отношений организаций, участвующих в цепочке создания ценности, с одной стороны, определяется стремлением снизить транзакционные издержки, а с другой стороны, необходимостью получить конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Стратегические намерения взаимодействующих организаций согласовываются при формировании альянсов путем договоренностей о взаимных обязательствах. Свои достоинства и недостатки имеют такие формы объединения организаций, как метаорганизации, кластеры и бизнес-экосистемы. Целью настоящего исследования выступает определение основного содержания указанных форм объединения участников совместной деятельности, что открывает возможности выделить отличительные признаки для корректировки определений каждой из форм. В числе методов исследования использованы модели построения ментальных карт, метода парных сравнений и формирования блоков характеристик, логического анализа и синтеза информации в рамках предметной области исследования. В настоящей работе определено основное содержание указанных форм объединения организаций, а также их достоинства и недостатки как исходных категорий. В итоге даны новые определения указанных категорий, а также показаны их взаимосвязи, общие и особенные характеристики.

Ключевые слова: альянс, метаорганизация, кластер, бизнес-экосистема, достоинства, недостатки

Для цитирования: Лапыгин Ю.Н., Розенков М.А. Ментальные карты стратегических альянсов // Управленческое консультирование. 2022. № 6. С. 79–87.

Mental Maps of Strategic Alliances

Yury N. Lapygin*, Mikhail A. Rozenkov

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

ABSTRACT

The relevance of the tasks of building partnerships between organizations participating in the value chain, on the one hand, is determined by the desire to reduce transaction costs, and on the other hand, by the need to gain competitive advantages in the market of goods and services. The strategic intentions of interacting organizations are coordinated when forming alliances through agreements on mutual obligations. Such forms of association of organizations as meta-organizations, clusters and business ecosystems have their advantages and disadvantages. The purpose of this study is to determine the main content of these forms of association of participants in joint activities, which opens up the possibility of identifying distinctive features for adjusting the definitions of each of the forms. Among the research methods, models for constructing mental maps, the method of paired comparisons and the formation of blocks of characteristics, logical analysis and synthesis of information within the subject area of research were used. This paper defines the main content of these forms of association of organizations, as well as their advantages and disadvantages as initial categories. As a result, new definitions of these categories are given, as well as their interrelations, general and special characteristics.

Keywords: alliance, meta-organization, cluster, business ecosystem, advantages, disadvantages.

Альянс как социально-экономическая система представляет собой объединение на основе партнерских обязательств по сотрудничеству участников цепочки создания ценности для достижения согласованных целей. Анализ научных публикаций свидетельствует о том, что альянсы обеспечивают реализацию синергических эффектов, которые проявляются в снижении транзакционных издержек, росте доходов и улучшении в целом показателей участников альянса. Альянсы позволяют расширять рыночные возможности как за счет освоения новых рынков, так и в силу роста конкурентоспособности участников. А кооперация и обмен лучшими практиками делают доступными инновационные решения для всех участников альянса, что открывает новые возможности для развития и укрепления репутации альянса, подтверждая устойчивость его функционирования.

Для координации взаимодействия участников альянса и решения коллективных задач могут создаваться управляющие компании, которые в рамках концепции метаорганизации [14], предложенной Йораном Арне и Нильсом Брунссоном, по своим характеристикам будут отличаться от самих организаций участников альянса, созданных физическими лицами. Метаорганизации не только обеспечивают эффективное функционирование цепочки создания ценности, но и по наблюдениям исследователей улучшают циркуляцию информационных потоков в части внедрения новшеств. То есть метаорганизация представляет собой формализованное объединение нескольких юридических лиц, принадлежащих либо к одной отрасли, либо связанных географически, либо объединенных схожим родом деятельности [8].

Если описания метаорганизации, полученные в результате обзора литературных источников, сгруппируем в блоки, представленные на рис. 1, то полученная ментальная карта даст общее представление об основных элементах рассматриваемого явления, что обеспечит построение формулировки метаорганизации как категории менеджмента. Таким образом, метаорганизация — организация, обеспечивающая кооперацию самостоятельных участников-учредителей в реализации согласованных решений.

Достоинства метаорганизации базируются на координации механизмов достижения согласованных целей стратегического развития в процессе сотрудничества конкурирующих между собой организаций-учредителей. Причем сотрудники указанных организаций могут работать на принципах краудсорсинга для решения сложных задач, а принятие решений основано на консенсусе участников. Передача инноваций и лучших практик среди участников обеспечивает проявление новых положительных качеств, которые можно объяснить реализацией закона синергии.

Однако разнообразие метаорганизаций не позволяет вывести универсальных правил создания таких структур, что требует всякий раз выработать принципы взаимодействия участников, как в соглашениях о создании альянсов. Разнородная корпоративная культура создает почву для возможности оппортунистического поведения участников, в том числе — невыполнение взятых на себя обязательств и утечки конфиденциальной информации конкурентам.

В некоторых случаях метаорганизации рассматриваются исследователями как координационный орган кластера, способный обеспечить достижение согласованных целей развития организаций [1].

Первоначально Альфред Маршал, а вслед за ним и Майкл Портер [29] сформулировали основные положения о таком явлении, как кластер, которое представляет собой объединение организаций, географически близко расположенных друг



Рис. 1. Ментальная карта метаорганизации
 Fig. 1. Mental map of meta-organization

Источник: построено авторами по: [1; 5; 6; 17; 22].

относительно друга и связанных общей сферой деятельности. Причем, кооперируясь, участники кластера реализуют синергические эффекты и повышают свою инновационную активность.

Вслед за ними, рассматривая указанное явление с разных точек зрения, исследователи сформулировали большое разнообразие определений кластера, среди которых можно привести результаты разработок таких зарубежных исследователей, как М. Энрайт [19], С. Розенфельд [31], Э.Дж. Фезер [20], Т. Руланд [30], Э. Бергман [16], Т. Андерсон [15]. Причем, как отмечают Н. М. Розанова и Е. Д. Костенко [10, с. 46], наблюдается постоянное совершенствование процедур наращивания конкурентных преимуществ участниками кластеров.

Описания особенностей кластера, полученные в результате анализа публикаций исследователей, упорядочены построением блоков методом парных сравнений, а содержание блоков отражает то особенное, что составляет основу ментальной карты, представленной на рис. 2.

Содержание полученной схемы позволяет дать такое определение. Кластер — сеть организаций цепочки создания ценности, в которой управляющая компания обеспечивает реализацию кластерных эффектов на базе партнерских коммуникаций интегрированных участников.

К достоинствам кластерных структур исследователи относят эффекты, основанные на законе синергии, который проявляется и в снижении издержек (как прямых — например, транспортных, так и косвенных — транзакционных), и минимальное дублирование работ со стороны участников кластера, а также возможность привлечения лучших партнеров к совместной деятельности.

Что касается конкурентных преимуществ в части инновационности, то здесь отмечается не только прирост новых знаний и их трансляция среди участников, но и передача инноваций из других отраслей. Особо выделяется рост человеческого

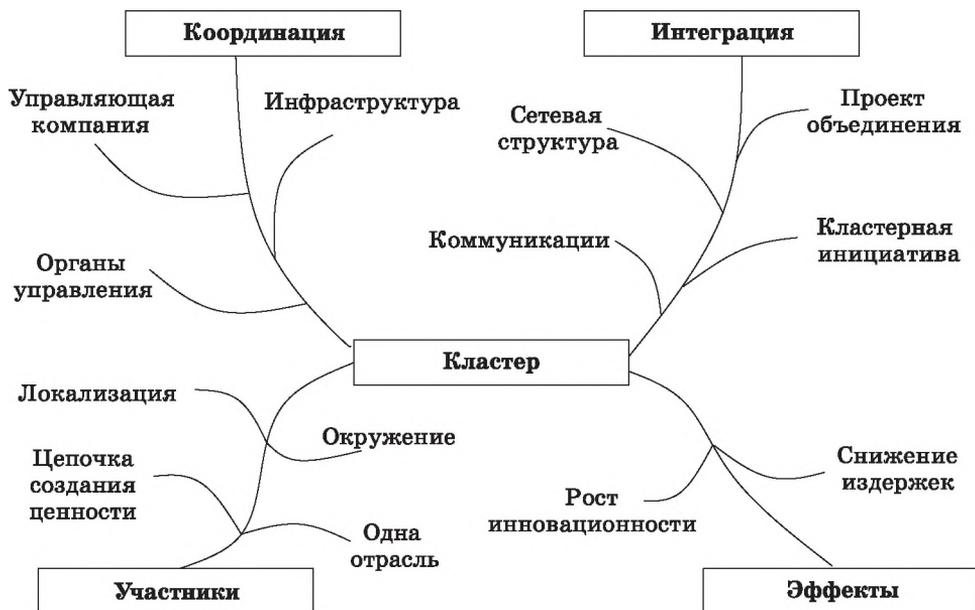


Рис. 2. Ментальная карта кластера
 Fig. 2. Cluster mental map

Источник: построено авторами по: [3; 4; 21; 23; 24; 25; 27].

капитала и рациональное разделение труда, что обеспечивает устойчивую работу кластера. А рост объемов выпускаемой продукции ведет к увеличению числа новых рабочих мест.

Однако вертикальная интеграция участников кластера при их чрезмерной специализации создает зависимость от партнеров, а разные целевые ориентации участников требуют обязательной выработки правил взаимодействия, иначе разнородная корпоративная культура будет создавать много проблем в сфере коммуникаций и способствовать утечки информации за пределы кластера.

Но, как подводит итог своего анализа группа отечественных исследователей из МИСИС, «кластерные объединения имеют потенциал перерождения в экосистему» [13, с. 130], которую авторы склонны считать следующим этапом в развитии кластерных структур, еще далее отстоящим от иерархических построений связей внутри организаций и за их пределами [14].

В этом случае экосистема представляется, как отмечают В. В. Стаценко и И. И. Бычкова [12], как открытая и саморазвивающаяся сетевая система участников, отличающаяся от стратегических альянсов тем, что система концентрирует свое внимание не на продукте, а на креативных решениях; приоритетом выступают инновационность и скорость реализации креативных решений; традиционные цепочки создания ценности замещаются мобильными сетями, стирающими географические и кросскультурные границы и развивающими межотраслевое взаимодействие участников экосистемы. При этом все участники экосистемы получают выгоду как в продолжительной, так и кратковременной формах сотрудничества.

Категорию «экосистема» ввел в научный оборот американский ученый Джеймс Мур, который предложил по аналогии с биологией рассматривать совокупность взаимодействующих организаций и отдельных физических лиц как организм делового мира [28]. То есть экосистему Дж. Мур рассматривал как биосистему: сово-

купность живых организмов, связанных между собой и размещенных в среде обитания. Причем связи между организмами обеспечивают обмен ресурсами (энергией). Дж. Мур предлагал рассматривать хозяйствующие субъекты как системы, которые относятся к нескольким отраслям хозяйственной деятельности, что позволяет «на стыке отраслей» создавать новые инновационные решения.

Развивая идеи Дж. Мура, последователи рассматривают уже бизнес-экосистемы как «свободные сети поставщиков, дистрибьюторов, аутсорсинговых компаний, производителей сопутствующих продуктов и услуг, поставщиков технологий и множества других организаций, которые влияют на создание и реализацию собственных предложений компании» [11; 26].

Построим определение экосистемы как социально-экономической категории, исходя из описаний, полученных в результате обзора научной литературы, для чего группируем вербальные блоки характеристик, из которых затем построим ментальную карту (рис. 3), которая позволит дать следующее определение. Экосистема — кластер, обеспечивающий коэволюцию участников, клиентов и внешней среды в процессе стратегического развития и партнерского взаимодействия участников.

Среди сильных сторон экосистемы выделяется возможность получения быстрого доступа к информации и инновационным решениям, получаемым извне, поэтому все больше речь среди исследователей заходит об объединении участников экосистем вокруг цифровых платформ, повышающих к тому же гибкость их взаимодействия. Быстрое и комплексное масштабирование уникальных интегрированных инновационных решений становится возможным в силу создания условий для проявления синергических эффектов. Кроме того, уникальный опыт взаимодействия с клиентом, который становится частью экосистемы, обеспечивает гибкое сотрудничество в струк-

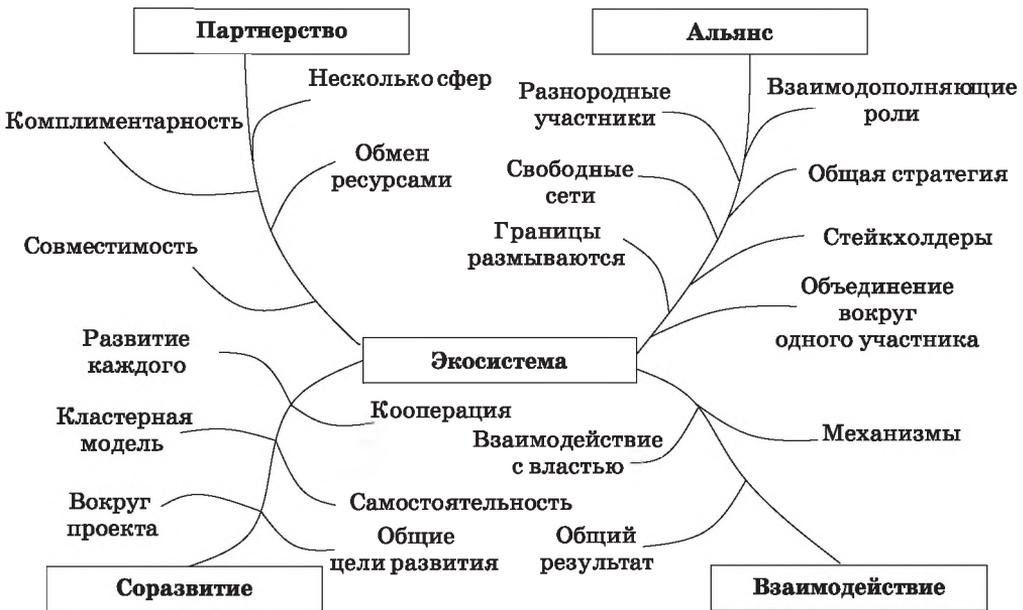


Рис. 3. Ментальная карта бизнес-экосистемы
Fig. 3. Mental map of the business ecosystem

Источник: построено авторами по: [2; 7; 9; 12; 18].

туре экосистемы. Причем сотрудничество вне географических и культурных барьеров, что укрепляет межотраслевое взаимодействие экосистемы и открывает широкий доступ к возможностям в части комбинаций ресурсов участников и получения ими большей ценности от совместной деятельности. Сами участники меняются, чтобы лучше соответствовать требованиям внешней среды, которая отчасти становится частью экосистемы. Экосистема становится высоко адаптивной сетью, ценность которой растет за счет присоединения к ней каждого последующего участника.

Одновременно с достоинствами исследователи отмечают, что динамизм перемен экосистем требует постоянных корректировок. В качестве негативных аспектов называются и замыкание системы самой на себя, и монополизация рынка экосистемой. К числу недостатков относят риски в деятельности системы (налоговый, стратегический, репутационный, социокультурный, кибератак), а также то, что за конечный результат отвечает главный участник экосистемы. Независимость участников рассматривается, с одной стороны, как достоинство для участников, но, с другой стороны, это же качество для системы в целом требует дополнительных усилий по координации взаимодействия, что делает необходимым создание дополнительной структуры (подразделения) по контролю и обмену лучшими практиками. В условиях самоорганизации экосистемы значительно возрастает потребность в компетенциях командной работы соратников.

Таким образом, установлено, что экосистема как организационная форма представляет собой стадию развития, следующую за кластером, но в отличие от него включает в число участников и потребителя, и иные элементы внешней среды, что характерно для метаорганизаций.

Общим для рассмотренных структур выступает кооперация в достижении согласованных целей участников в реализации совместных проектов.

Литература

1. *Бакаленко А. В.* Использование краудсорсинга для создания метаподразделений // Вестник Омского ун-та. Сер.: Экономика. 2019. Т. 17. № 1. С. 49–62. DOI: 10.25513/1812-3988.2019.17(1).49-62.
2. *Быстров А. В., Толстых Т. О., Агаева А. М.* Модель экосистемных рисков экономической безопасности предприятий промышленной экосистемы // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 2 (34). С. 14–28.
3. *Зотов В. Б.* Кластерные системы в экономике города // Научные труды Вольного экономического общества России. 2007. Т. 82. С. 206–220.
4. *Ковалев Е. А.* Кластер как метаорганизация // Ученые записки: Научно-практический журнал. 2021. № 4. С. 35–39.
5. *Ковалев Е. А.* Связь типологии метаорганизаций с кластерным подходом // Вестник ВлГУ. Сер.: Экономические науки. 2021. № 3 (29). С. 5–9.
6. *Котляров И. Д.* Эволюция подходов к пониманию природы хозяйственной ячейки // Вестник Московского ун-та. Сер. 6. Экономика. 2016. № 5. С. 3–24.
7. *Никитаева А. Ю., Сердюков Р. Д.* Развитие цифровых экосистем промышленных предприятий в регионах Юга России // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8. № 3. С. 105–117.
8. *Осокин Н. А.* Механизм стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. [Место защиты: ФГБОУВО Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации]. М., 2021. 180 с.
9. *Портер М. Э.* Конкуренция : пер. с англ. : учеб. пособие. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 495 с.
10. *Розанова Н. М., Костенко Е. Д.* Инновационные кластеры и кластерная политика государства: провалы рынка vs провалы государства // Terra Economicus. 2014. Т. 12. № 1. С. 41–52.
11. *Сердюков Р. Д.* Сущность и структурные компоненты цифровой экосистемы промышленного предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 29 (3). С. 300–304.

12. Стаценко В. В., Бычкова И. И. Экосистемный подход в построении современных бизнес-моделей // *Индустриальная экономика*. 2021. № 1. С. 45–61.
13. Толстых Т. О., Шмелева Н. В., Агаева А. М. Методика оценки уровня зрелости экономической безопасности предприятий в промышленных экосистемах // *Регион: системы, экономика, управление*. 2020. № 4 (51). С. 126–143.
14. Ahrne G., Aspers P., Brunsson N. The organization of markets // *Organization Studies*, 2015. N 36 (1). P. 7–27.
15. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Hansson E. W. The Cluster Policies Whitebook // Malmö, Sweden: International organisation for knowledge economy and enterprise development. 2004. 250 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.hse.ru/data/2012/08/08/1256387033/The_Cluster_Policies_Whitebook_-_IKED.pdf (дата обращения: 18.01.2022).
16. Bergman E. M., Feser E. J. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Regional Research Institute, WVU, 1999 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter3.htm> (дата обращения: 18.01.2022).
17. Berkowitz H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework // *Journal of Cleaner Production*. N 175. P. 420–430.
18. Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh H. 2008. Collaborative Networks: Reference Modeling. Springer Science & Business Media. DOI: 10.1007/978-0-387-79426-6.
19. Enright M. et al. Survey on the Characterization of Regional Clusters: Initial Results// Working Paper Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program University of Hong Kong and the Competitiveness Institute Barcelona, Spain. 2000 [Электронный ресурс]. URL: http://www.paca-online.org/cop/docs/Michael_Enright_Survey_on_the_characterization_of_regional_clusters.pdf (дата обращения: 18.01.2022).
20. Feser E. J., Sweeney S. H. A test for the coincident economic and spatial clustering of business enterprises // *Journal of Geographical Systems*. 2000. Vol. 2. P. 349–373.
21. Ganne B., Yveline L. Asian Industrial Clusters, Global Competitiveness and New Policy Initiatives. Singapore, SG: World Scientific, 2009.
22. Garaudel P. Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on Global Union Federations // *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 36. Is. 1. March 2020.
23. Grashof N. Firm-specific cluster effects: A meta-analysis // *Pap Reg Sci*. 2020. N 99. P. 1237–1260. DOI: 10.1111/pirs.12526.
24. Hamel G. What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation. Bass, Wiley, 2012.
25. Henn S., Bathelt H. Cross-local knowledge fertilization, cluster emergence, and the generation of buzz. *Industrial & Corporate Change*. Jun 2018, Vol. 27. Is. 3. P. 449–466. DOI: 10.1093/icc/dtx036.
26. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology // *Harvard Business Review*. March 2004 [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> (дата обращения: 29.04.2020).
27. Lapygin Y. N., Kovalev E. A., Kuznetsova S. N., Garina E. P., Kozlova E. P. (2022) Clustering as a Model of Regional Development // *Cooperation and Sustainable Development. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 245 (0,6/0,45). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-77000-6_184.
28. Moore J. F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : HarperCollins, 1996. 297 p.
29. Porter M. Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy // *Economic Development Quarterly*. 2000. Vol. 14. N 1. P. 15–34.
30. Roelandt T., den Hertog P. Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme // *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, Paris: OECD. 1999. P. 9–23.
31. Rosenfeld S. et al. A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development. Washington D. C.: National Governor's Association, 2002 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nga.org/cda/files/AM02Cluster.pdf> (дата обращения: 18.01.2022).
32. Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N., Lapygin Y. Regional Development in Russia: An Ecosystem Approach to Territorial Sustainability Assessment. *Sustainability* 2020, 12, 6424. DOI: 10.3390/su12166424.

Об авторах:

Лапыгин Юрий Николаевич, профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации (г. Владимир, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; lapygin.y@gmail.com

Розенков Михаил Алексеевич, аспирант кафедры менеджмента Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Владимир, Российская Федерация); Mehel33@mail.ru

References

1. Bakalenko A.V. Using crowdsourcing to create metadivisions // Bulletin of Omsk University [Vestnik Omskogo un-ta]. Ser. "Economy".2019. Vol. 17. N 1. P. 49–62. DOI: 10.25513/1812-3988.2019.17(1).49-62. (In rus)
2. Bystrov A.V., Tolstykh T.O., Agaeva A.M. Model of ecosystem risks of economic security of industrial ecosystem enterprises // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society [Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve 2020. N 2 (34). P. 14–28. (In rus)
3. Zotov V.B. Cluster systems in the city economy // Scientific works of the Free Economic Society of Russia [Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii]. 2007. Vol. 82. P. 206–220. (In rus)
4. Kovalev E. A. Cluster as a meta-organization // Uchenye zapiski: Scientific and practical journal [Uchenye zapiski: Nauchno-prakticheskii zhurnal]. 2021. N 4. P. 35–39. (In rus)
5. Kovalev E.A. Communication of the typology of meta-organizations with the cluster approach. Bulletin of the Vladimir State University [Vestnik VIGU]. Series: Economic Sciences.2021. N 3 (29). P. 5–9. (In rus)
6. Kotlyarov I.D. Evolution of approaches to understanding the nature of the economic unit // Bulletin of Moscow University [Vestnik Moskovskogo Un-ta]. Ser. 6. Economy. 2016. N 5. P. 3–24. (In rus)
7. Nikitaeva A.Yu., Serdyukov R. D. Development of digital ecosystems of industrial enterprises in the regions of the South of Russia // Regional Economics. South of Russia [Regional'naya ekonomika. Yug Rossii]. 2020. Vol.8. N 3. P. 105–117. (In rus)
8. Osokin N.A. The mechanism for stimulating the innovative activity of professional sports organizations: Ph.D. dissertation: 08.00.05 [Place of defense: FGOBUVO Financial University under the Government of the Russian Federation]. M., 2021. 180 p. (In rus)
9. Porter M.E. Competition: translate from English: manual. M. : Publishing house "Williams", 2006.495 p. (In rus)
10. Rozanova N.M., Kostenko E.D. Innovation clusters and state cluster policy: market failures vs state failures // Terra Economicus. 2014. Vol. 12. N 1. P. 41–52. (In rus)
11. Serdyukov R.D. The essence and structural components of the digital ecosystem of an industrial enterprise // Natural Humanitarian Research [Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya]. 2020. N 29 (3). P. 300–304. (In rus)
12. Statsenko V.V., Bychkova I.I. Ecosystem approach in building modern business models // Industrial Economics [Industrial'naya ekonomika]. 2021. N 1. P. 45–61. (In rus)
13. Tolstykh T.O., Shmeleva N.V., Agaeva A.M. Methodology for assessing the level of maturity of the economic security of enterprises in industrial ecosystems // Region: systems, economics, management [Region: sistemy, ekonomika, upravlenie]. 2020. N 4 (51). P. 126–143. (In rus)
14. Ahrne G., Aspens P., Brunsson N. The organization of markets // Organization Studies, 2015. N 36 (1). P. 7–27.
15. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Hansson E.W. The Cluster Policies Whitebook // Malmö, Sweden: International organisation for knowledge economy and enterprise development. 2004. 250 p. [Electronic source]. URL: http://www.hse.ru/data/2012/08/08/1256387033/The_Cluster_Policies_Whitebook_-_JKED.pdf (accessed: 18.01.2022).
16. Bergman E.M., Feser E.J. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Regional Research Institute, WVU, 1999 [Electronic source]. URL: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter3.htm> (accessed: 18.01.2022).
17. Berkowitz H. (2018). Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation: A conceptual framework // Journal of Cleaner Production. N 175. P. 420–430.
18. Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. 2008. Collaborative Networks: Reference Modeling. Springer Science & Business Media. DOI: 10.1007/978-0-387-79426-6.
19. Enright M. et al. Survey on the Characterization of Regional Clusters: Initial Results// Working Paper Institute of Economic Policy and Business Strategy: Competitiveness Program University

- of Hong Kong and the Competitiveness Institute Barcelona, Spain. 2000 [Electronic source]. URL: http://www.paca-online.org/cop/docs/Michael_Enright_Survey_on_the_characterization_of_regional_clusters.pdf (accessed: 18.01.2022).
20. Feser E. J., Sweeney S. H. A test for the coincident economic and spatial clustering of business enterprises // *Journal of Geographical Systems*. 2000. Vol. 2. P. 349–373.
 21. Ganne B., Yveline L. *Asian Industrial Clusters, Global Competitiveness and New Policy Initiatives*. Singapore, SG: World Scientific, 2009.
 22. Garaudel P. Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on Global Union Federations // *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 36. Iss. 1. March 2020.
 23. Grashof N. Firm-specific cluster effects: A meta-analysis // *Pap Reg Sci*. 2020. N 99. P. 1237–1260. DOI: 10.1111/pirs.12526.
 24. Hamel G. *What matters now: How to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. Bass, Wiley, 2012.
 25. Henn S., Bathelt H. Cross-local knowledge fertilization, cluster emergence, and the generation of buzz. *Industrial & Corporate Change*. Jun 2018, Vol. 27. Iss. 3. P. 449–466. DOI: 10.1093/icc/dtx036.
 26. Iansiti M., Levien R. *Strategy as Ecology* // *Harvard Business Review*. March 2004 [Electronic source]. URL: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> (accessed: 29.04.2020).
 27. Lapygin Y.N., Kovalev E.A., Kuznetsova S.N., Garina E.P., Kozlova E.P. (2022) Clustering as a Model of Regional Development // *Cooperation and Sustainable Development. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 245 (0,6/0,45). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-77000-6_184.
 28. Moore J. F. *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York : HarperCollins, 1996. 297 p.
 29. Porter M. Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy // *Economic Development Quarterly*. 2000. Vol. 14. N 1. P. 15–34.
 30. Roelandt T., den Hertog P. *Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme* // *Boosting Innovation: The Cluster Approach*, Paris: OECD. 1999. P. 9–23.
 31. Rosenfeld S. et al. *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*. Washington D.C.: National Governor's Association, 2002 [Electronic source]. URL: <http://www.nga.org/cda/files/AM02Cluster.pdf> (accessed: 18.01.2022).
 32. Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N., Lapygin Y. *Regional Development in Russia: An Ecosystem Approach to Territorial Sustainability Assessment*. *Sustainability* 2020, 12, 6424. DOI: 10.3390/su12166424.

About the authors:

Yury N. Lapygin, Professor of the Department of Management of the Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir, Russian Federation), Doctor of Economics, Professor; lapygin.y@gmail.com

Mikhail A. Rozenkov, Post-Graduate Student of the Department of Management of the Vladimir branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Vladimir, Russian Federation); Mehel33@mail.ru