

5.2.7 Государственное и муниципальное управление (экономические науки)

Научная статья

УДК 338.27:332.14

СЦЕНАРНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ СТРАТЕГИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РФ К ВНЕШНИМ ШОКАМ

**Сахапов Булат Рушанович, кандидат экономических наук, кафедра
бухгалтерского учета и аудита, Казанский государственный аграрный
университет, Россия, Казань, sakharov.audit@ya.ru**

Аннотация. Исследование посвящено развитию методических подходов к адаптации стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации в условиях высокой внешней неопределённости. Цель исследования состоит в разработке концептуального алгоритма многовариантного сценарного прогнозирования, позволяющего связать анализ взаимного влияния ключевых факторов неопределённости с выбором заранее подготовленных управленческих решений. Методологическую основу составили системный, сравнительный и сценарный подходы, качественный анализ перекрёстного влияния факторов и принципы стратегического форсайта. В качестве ключевых групп неопределённости рассмотрены внешнеэкономическая и геополитическая конъюнктура, состояние логистических связей и трудоводемографическая динамика. Предложена последовательность, включающая идентификацию факторов, построение качественной матрицы их взаимовлияния, формирование двух интегральных сценарных осей, разработку четырёх альтернативных сценариев, определение набора управленческих мер и организацию мониторинга ранних индикаторов. Показано, что сценарии не следует априори считать равновероятными: их функция заключается прежде всего в исследовании различных правдоподобных сочетаний внешних условий и внутренних адаптационных возможностей региона. Обосновано, что пороговые значения

индикаторов должны калиброваться индивидуально для субъекта РФ с учётом исторической волатильности, целевых показателей стратегии и допустимых отклонений от базовой траектории. Сделан вывод о целесообразности интеграции сценарного прогнозирования в регулярный цикл мониторинга и корректировки региональных стратегий, государственных программ и инвестиционных решений.

Ключевые слова: сценарное прогнозирование; стратегическое планирование; социально-экономическое развитие регионов; стратегический форсайт; внешние шоки; адаптивное государственное управление; региональная устойчивость; ранние индикаторы; кросс-воздействие.

Original article

SCENARIO-BASED FORECASTING AS A TOOL FOR ADAPTING SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE CONSTITUENT ENTITIES OF THE RUSSIAN FEDERATION TO EXTERNAL SHOCKS

Sakhapov Bulat Rushanovich, Candidate of Economic Sciences, Department of Accounting and Audit, Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia, sakhapov.audit@ya.ru

Abstract. The study focuses on developing methodological approaches to adapting socio-economic development strategies of the constituent entities of the Russian Federation under conditions of high external uncertainty. The aim is to develop a conceptual multi-scenario forecasting algorithm linking the analysis of interactions among key uncertainty factors with the selection of pre-designed management responses. The methodological framework combines systemic, comparative and scenario-based approaches, qualitative cross-impact analysis and the principles of strategic foresight. The main groups of uncertainties include external economic and geopolitical conditions, the state of logistics linkages, and labour and demographic dynamics. The proposed framework comprises the identification of uncertainty factors,

construction of a qualitative cross-impact matrix, development of two integrated scenario axes, formulation of four alternative scenarios, selection of appropriate policy measures, and monitoring of early-warning indicators. The study argues that scenarios should not be assumed to be equally probable a priori; their primary purpose is to explore different plausible combinations of external conditions and regional adaptive capacities. Trigger thresholds should therefore be calibrated individually for each region, taking into account historical volatility, strategic targets and acceptable deviations from the baseline trajectory. It is concluded that scenario-based forecasting should be integrated into the regular cycle of monitoring and adjusting regional strategies, government programmes and investment decisions.

Keywords: scenario-based forecasting; strategic planning; regional socio-economic development; strategic foresight; external shocks; adaptive public governance; regional resilience; early-warning indicators; cross-impact analysis.

Введение. Современное стратегическое управление социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации осуществляется в условиях высокой неопределённости, обусловленной изменением внешнеэкономических связей, технологической трансформацией, перестройкой логистических маршрутов, демографическими изменениями и неоднородностью инвестиционной динамики. Совокупное воздействие таких факторов способно существенно отклонять фактическую траекторию развития региона от параметров, заложенных в стратегических документах [1, 3, 8, 9].

Актуальность адаптивного подхода усиливается изменением современной архитектуры стратегического планирования Российской Федерации. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 определил национальные цели до 2030 г. и на перспективу до 2036 г., включая устойчивую и динамичную экономику и цифровую трансформацию государственного и муниципального управления [18]. Стратегия пространственного развития Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом до 2036 г. увязывает достижение национальных целей с

особенностями и приоритетами территориального развития субъектов РФ [19]. План её реализации, утверждённый в 2025 г., конкретизирует переход от стратегических ориентиров к комплексу мероприятий пространственного развития [20]. Действительно, действующая Стратегия пространственного развития утверждена распоряжением Правительства РФ от 28 декабря 2024 г. № 4146-р, а план её реализации - распоряжением от 11 августа 2025 г. № 2149-р.

В таких условиях возрастает значение инструментов, позволяющих анализировать не единственную прогнозную траекторию, а несколько правдоподобных вариантов изменения внешней и внутренней среды. Современный стратегический форсайт исходит из того, что высокая неопределённость не всегда может быть сведена к точечному прогнозу. Его задачей становится исследование альтернативных будущих состояний, выявление ранних сигналов изменения среды и подготовка решений, устойчивых к нескольким вариантам развития событий [12-15].

ОЕСД рассматривает стратегический форсайт как инструмент повышения устойчивости публичной политики, позволяющий анализировать потенциальные нарушения и заранее оценивать эффективность существующих управленческих решений в различных будущих условиях [12]. Практика интеграции форсайта в государственное управление показывает также необходимость его институциональной связи с текущей разработкой и корректировкой политики, а не использования исключительно как разового аналитического мероприятия [13, 14].

При этом сценарное прогнозирование не следует противопоставлять традиционному социально-экономическому прогнозу. Экстраполяционные и модельные прогнозы сохраняют значение при формировании базовой траектории. Сценарный подход выполняет другую функцию: позволяет проверить устойчивость стратегии к изменению предпосылок и подготовить альтернативные варианты управленческой реакции.

Особое значение в таких задачах приобретают методы перекрёстного

влияния факторов. Они позволяют учитывать, что изменение одного элемента внешней среды способно повышать или снижать вероятность и интенсивность проявления другого. Современные исследования показывают, что анализ перекрёстного влияния факторов используется для формирования внутренне согласованных сочетаний исходов неопределённости, однако большинство классических методов такого анализа само по себе не позволяет присваивать сценариям вероятности [16]. Поэтому четыре сценария регионального развития корректнее трактовать как альтернативные правдоподобные сценарии, а не как заранее равновероятные состояния.

Обзор литературы. Современные исследования социально-экономического прогнозирования демонстрируют постепенный переход от понимания прогноза как единственной наиболее вероятной траектории к сочетанию модельных прогнозов, сценарного анализа и стратегического форсайта [1, 5, 6, 12, 13].

В российской научной литературе значительное внимание уделяется совершенствованию регионального стратегического планирования. Е. В. Гохштанд рассматривает эволюцию методологии социально-экономического прогнозирования и возможности использования зарубежного опыта [1, 5]. И. А. Захарова и Т. О. Тарба анализируют направления совершенствования инструментов регионального стратегического управления [3]. М. М. Низамутдинов, В. В. Орешников и З. А. Давлетова развивают адаптивный подход посредством применения имитационного моделирования территориального развития [6].

Работы последних лет также показывают, что стратегическое планирование необходимо рассматривать как непрерывный процесс корректировки, а не исключительно как подготовку долгосрочного документа [9, 11]. Цифровизация государственного управления дополнительно расширяет возможности регулярного мониторинга индикаторов и актуализации управленческих решений.

Международная литература развивает близкую концепцию упреждающего управления. OECD связывает её с институциональным использованием стратегического форсайта, мониторингом слабых сигналов, экспериментированием и способностью публичных организаций пересматривать политику до того, как изменение среды приобретёт кризисный характер [12-14]. G. Umbach показывает, что институционализация стратегического форсайта способна усиливать адаптивность многоуровневого публичного управления [15].

Методологически значимым направлением является анализ перекрёстного влияния. Его преимущество состоит в переходе от независимого рассмотрения факторов к анализу их взаимного усиления и ослабления. J. Roronen и A. Salo предлагают вероятностную модификацию этого метода и отдельно отмечают ограниченность предположения о том, что сценариям, сформированным на основе анализа факторов, можно заранее задать вероятности [16].

Дальнейшее развитие методологии связано с подходом Cross-impact Scenario Policy Analysis (CRISPA), предложенным G. te Boveldt, S. Tori и I. Keseru в 2026 г. Он объединяет анализ внешних неопределённостей и управленческих мер и позволяет оценивать не только согласованность сценария, но и применимость различных комплексов мер политики для разных вариантов будущего [17]. Данное направление особенно близко к задачам регионального управления, поскольку переводит сценарный анализ из области описания возможного будущего в область проверки устойчивости конкретных решений.

Таким образом, современная литература позволяет выделить три взаимодополняющих компонента адаптивного управления: стратегический форсайт, анализ взаимосвязанных неопределённостей и предварительную подготовку устойчивых управленческих решений. Вместе с тем методика их совместного использования применительно к циклу корректировки стратегии субъекта РФ требует дальнейшей конкретизации.

Организация и методология исследования. Предлагаемая методика включает шесть последовательных этапов.

Первый этап - идентификация ключевых неопределённостей. На основании документов стратегического планирования, текущего мониторинга и экспертно-аналитической информации формируется перечень внешних и внутренних факторов, изменение которых способно существенно повлиять на достижение целевых показателей региональной стратегии.

В настоящем исследовании для иллюстрации методики выделены три укрупнённые группы факторов:

- внешнеэкономическая и геополитическая конъюнктура;
- устойчивость производственно-логистических связей;
- трудо-демографическая динамика.

Данный перечень не является универсальным. Для конкретного субъекта РФ он должен дополняться факторами, соответствующими структуре его экономики: ценами на профильное экспортное сырьё, состоянием туристического потока, водообеспеченностью, транспортной доступностью, состоянием крупных градообразующих предприятий и другими регионально значимыми параметрами.

Второй этап - качественная оценка перекрёстного влияния. Для каждой пары факторов устанавливается наличие прямой либо обратной связи и её экономический механизм. На данном этапе матрица предназначена прежде всего для выявления возможных каскадных эффектов. Количественные веса не присваиваются, поскольку их обоснование потребовало бы отдельной процедуры экспертного опроса либо статистической оценки.

Третий этап - формирование интегральных сценарных осей. Результаты анализа факторов группируются в две обобщающие характеристики: состояние внешней связанности региона и уровень его внутренней адаптационной способности. Такой переход обеспечивает методическую связь между исходной матрицей неопределённостей и последующей матрицей, включающей четыре сценария.

Четвёртый этап - построение альтернативных сценариев. Сочетание двух

состояний каждой сценарной оси образует четыре качественно различных сценария. Они рассматриваются как правдоподобные аналитические конструкции [16, 17].

Пятый этап - определение устойчивых и сценарно-зависимых мер. Для каждого сценария формируется набор управленческих действий. Дополнительно выделяются меры, целесообразные сразу при нескольких сценариях. Такие меры имеют особое значение, поскольку обладают большей устойчивостью к неопределённости [12, 17].

Шестой этап - организация мониторинга ранних индикаторов. Для ключевых факторов определяются наблюдаемые показатели, отклонение которых от плановой или исторически устойчивой траектории служит основанием для углублённого анализа и возможной корректировки применяемого набора мер.

В исследовании не устанавливаются универсальные численные пороговые значения индикаторов. Их калибровка должна осуществляться для конкретного субъекта РФ на основе исторического диапазона колебаний, целевых параметров стратегии, текущего прогноза социально-экономического развития и допустимого уровня бюджетного и социального риска (таблица 1).

Таблица 1 - Качественная матрица перекрёстного влияния ключевых факторов неопределённости регионального развития

Фактор-источник	Внешекономическая и геополитическая конъюнктура	Производственно-логистические связи	Трудо-демографическая динамика
Внеше-экономическая и геополитическая конъюнктура	-	Прямое воздействие через изменение доступности рынков, транспортных маршрутов, стоимости импорта и внешних расчётов	Косвенное воздействие через изменение инвестиционной активности, спроса на труд и территориальной мобильности населения
Производственно-логистические связи	Ограниченное обратное воздействие на внешнюю среду; существенное значение	-	Воздействие через изменение занятости, доступности

	прежде всего на региональном уровне		рабочих мест, мобильности трудовых ресурсов и экономической привлекательности территории
Трудо- демографическая динамика	Прямое влияние на внешнеэкономическую среду субъекта ограничено	Обратное воздействие через наличие кадров для транспорта, промышленности, строительства и инфраструктурных отраслей	-

Примечание. Матрица отражает общую причинно-следственную структуру и требует региональной конкретизации. Характер и интенсивность отдельных взаимосвязей могут различаться в зависимости от отраслевой специализации, географического положения и структуры рынка труда субъекта РФ.

Источник: разработано авторами на основе [6, 12-17].

Матрица показывает, что рассматриваемые факторы не должны интерпретироваться как независимые. Например, нарушение внешних связей может первоначально повлиять на логистические издержки, а затем через сокращение производства или изменение инвестиционной активности привести к изменениям занятости и миграции. В то же время дефицит трудовых ресурсов способен ограничивать возможность быстрой перестройки логистической и производственной инфраструктуры.

Результаты проведения исследования и их обсуждение. В рамках предложенного подхода формируется матрица из четырёх альтернативных сценариев развития региона, что отличает его от традиционных двухвариантных моделей. Сценарии построены на пересечении двух характеристик: степени сохранения внешнеэкономических связей и уровня внутренней структурной устойчивости региональной экономики (таблица 2).

Для перехода от системы отдельных факторов к сценариям, применимым в управленческой практике, предлагается использовать две интегральные оси.

Внешняя связанность региона характеризует доступность внешних рынков, устойчивость логистических маршрутов, возможность привлечения инвестиций и сохранение межрегиональных и внешнеэкономических производственных связей.

Внутренняя адаптационная способность отражает возможность экономики субъекта перестраивать производственные цепочки, перераспределять ресурсы, замещать критические поставки, обеспечивать трудовыми ресурсами приоритетные отрасли и сохранять устойчивость региональных финансов.

Две оси формируют четыре альтернативных состояния. Сценарии не считаются равновероятными, поскольку качественная матрица кросс-воздействия не обеспечивает оснований для присвоения вероятностей [16]. Их задача состоит в том, чтобы охватить различные логически возможные сочетания внешних условий и внутренней способности региона к адаптации.

Таблица 2 - Матрица сценариев социально-экономического развития субъекта РФ

Внутренняя адаптационная способность	Относительно устойчивые внешние и межрегиональные связи	Существенное ограничение внешних и межрегиональных связей
Высокая	Сценарий 1. Диверсифицированная адаптация. Регион сохраняет доступ к основным рынкам и одновременно перестраивает структуру экономики, диверсифицирует поставки и инвестиционные связи. Приоритет - ускорение структурной модернизации и использование новых возможностей роста.	Сценарий 2. Автономная структурная перестройка. Ограничение внешних связей компенсируется внутренней адаптацией, развитием альтернативных цепочек поставок, межрегиональной кооперацией и замещением критически значимых ресурсов. Приоритет - обеспечение устойчивости базовых отраслей и инфраструктуры.
Низкая	Сценарий 3. Инерционная уязвимость. Внешняя среда остаётся сравнительно благоприятной, однако внутренние структурные ограничения снижают способность региона использовать открывающиеся возможности. Приоритет - устранение внутренних инфраструктурных, кадровых и инвестиционных ограничений.	Сценарий 4. Кумулятивный стресс. Одновременное ухудшение внешних условий и недостаточная внутренняя адаптивность приводят к росту бюджетных, инвестиционных и социальных рисков. Приоритет - защита критических расходов, поддержание базовой инфраструктуры и концентрация

		ресурсов на системообразующих направлениях.
--	--	---

Источник: разработано авторами на основе [6, 12-17].

Инвестиции в повышение транспортной связности, развитие кадрового потенциала, цифровизацию управления и диверсификацию критических поставок могут оказаться полезными сразу для нескольких сценариев. Такие решения следует относить к категории устойчивых межсценарных мер.

Данный подход соответствует современному развитию методов перекрестного влияния факторов. В работе G. te Boveldt, S. Tori и I. Keseru предлагается оценивать не только внутреннюю согласованность сценариев, но и устойчивость комплексов мер политики при различных вариантах будущего [17].

Для регионального управления это позволяет разделить решения на две группы:

- межсценарные меры, сохраняющие целесообразность в большинстве вариантов будущего;
- условные меры, активируемые при подтверждении конкретного направления изменения внешней или внутренней среды.

Научная новизна предложенного подхода заключается в разработке системы ранних индикаторов, сигнализирующих о переходе региона к условиям другого сценария. Их использование помогает региональным администрациям осуществлять превентивную корректировку бюджетной и инвестиционной политики, не дожидаясь наступления необратимых макроэкономических последствий (таблица 3).

Таблица 3 - Система ранних индикаторов для мониторинга изменения сценарных условий

Блок мониторинга	Индикатор	Признак неблагоприятного изменения	Принцип определения порогового значения	Возможная управленческая реакция
Экономическая динамика	Индекс промышленного производства / динамика ВРП	Устойчивое отклонение фактической динамики ниже	Допустимый коридор отклонения от региональног	Пересмотр отраслевых мер поддержки и инвестиционных приоритетов

		прогнозной траектории	о прогноза с учётом исторической волатильности	
Инвестиционная активность	Инвестиции в основной капитал	Устойчивое снижение относительно плановой или среднесрочной траектории	Региональный целевой показатель и диапазон исторических колебаний	Актуализация инвестиционного портфеля, инфраструктурной поддержки и мер стимулирования
Логистическая устойчивость	Грузооборот, сроки доставки, доступность альтернативных маршрутов	Устойчивое ухудшение транспортной доступности либо рост издержек логистики	Отраслевые нормативы и значения базового периода с учётом специфики территории	Пере-распределение инфраструктурных инвестиций и диверсификация маршрутов
Рынок труда	Безработица, потребность в работниках, миграционный баланс квалифицированных кадров	Одновременное усиление кадрового дефицита либо устойчивый отток трудовых ресурсов	Исторический диапазон, прогноз баланса трудовых ресурсов и целевые показатели региона	Программы подготовки и привлечения кадров, корректировка мер занятости
Бюджетная устойчивость	Налоговые и неналоговые доходы, долговая нагрузка, расходы на обслуживание долга	Устойчивое ухудшение относительно утверждённых бюджетных параметров	Бюджетный прогноз, долговая политика субъекта РФ и допустимые нормативные ограничения	Пересмотр расходных приоритетов, долгового графика и инвестиционных обязательств
Социальная устойчивость	Реальные денежные доходы, уровень бедности, доступность основных социальных услуг	Отклонение от целевой динамики, способное усиливать социальные риски	Национальные и региональные целевые показатели [18, 19]	Корректировка мер социальной поддержки и защита приоритетных бюджетных расходов

Источник: разработано авторами на основе [12, 13, 18-20].

Когда фактические экономические показатели достигают пороговых значений, органы публичной власти получают обоснованный сигнал для применения заранее подготовленных комплексов мер, соответствующих новому

сценарию. Это исключает задержки, характерные для традиционных процедур управленческого реагирования, и обеспечивает непрерывность экономического развития.

Основным результатом исследования является разработка концептуального алгоритма интеграции сценарного прогнозирования в цикл регионального стратегического управления.

В отличие от подхода, при котором сценарий используется преимущественно на этапе разработки стратегии, предлагаемая модель предполагает его регулярное сопоставление с фактическими социально-экономическими показателями. В результате сценарный анализ становится постоянным инструментом адаптации.

Алгоритм включает следующие этапы: мониторинг внешней и внутренней среды, выявление ключевых неопределённостей, анализ их перекрёстного влияния, формирование сценарного пространства, определение межсценарных и условных мер, мониторинг ранних индикаторов и пересмотр управленческих решений.

Этот алгоритм согласуется с современной концепцией упреждающего управления, согласно которой стратегический форсайт должен быть встроен в организационные процедуры и непосредственно связан с процессом выработки политики [12-15]. OECD подчёркивает, что эффективность форсайта зависит не только от способности формировать сценарии, но и от наличия институционального механизма, связывающего будущие риски с текущими решениями [13].

Российская система стратегического планирования также создаёт институциональные предпосылки для такого подхода. Указ Президента РФ № 309 устанавливает целевые показатели до 2030 и 2036 гг. [18], а новая Стратегия пространственного развития предусматривает их территориальную конкретизацию [19]. При этом управление пространственным развитием предполагает использование цифровых технологий и связь показателей

стратегии с оценкой деятельности региональных органов исполнительной власти.

Предлагаемая четырёхсценарная матрица позволяет дополнять целевые показатели анализом устойчивости. Например, один и тот же плановый показатель инвестиций в основной капитал может требовать различных управленческих мер при ухудшении внешней логистики и при сохранении внешней связанности, но возникновении внутреннего кадрового дефицита.

Особое значение имеет разграничение сценарных условий и управленческих мер. Внешние ограничения, логистические условия и демографическая динамика описывают среду, которую региональные органы власти контролируют лишь частично. В свою очередь, инвестиционные приоритеты, программы поддержки занятости, инфраструктурные проекты и параметры отдельных государственных программ относятся к пространству управленческого выбора. Подход CRISPA показывает перспективность совместного анализа внешних неопределённостей и доступных мер политики [17].

Следовательно, научно-практическая ценность модели заключается в возможности заранее определить, какие решения остаются целесообразными при разных вариантах будущего и какие сигналы требуют изменения региональной политики.

Выводы. Проведённое исследование показывает, что повышение неопределённости внешней среды усиливает необходимость адаптации инструментов регионального стратегического планирования. При этом использование единственного базового прогноза не следует считать методологически ошибочным: он сохраняет значение для бюджетного и программного планирования. Ограничение возникает в тех случаях, когда базовая траектория не дополняется анализом альтернативных условий и заранее подготовленными вариантами управленческой реакции.

В работе предложен концептуальный алгоритм многовариантного

сценарного прогнозирования, включающий идентификацию ключевых неопределённостей, качественный анализ их перекрёстного влияния, формирование интегральных сценарных осей, построение четырёх альтернативных сценариев, определение устойчивых и условных мер политики и мониторинг ранних индикаторов.

Адаптивность региональной стратегии повышается при наличии не только нескольких правдоподобных вариантов будущего, но и заранее определённого механизма связи между изменением наблюдаемых условий и пересмотром управленческих решений.

Принципиальным результатом является отказ от предположения о равной вероятности четырёх сценариев. Качественная матрица кросс-воздействия позволяет исследовать причинные связи и внутреннюю согласованность различных сочетаний факторов, но сама по себе не формирует вероятностное распределение сценариев. Для определения их вероятностей необходима отдельная статистическая либо экспертная процедура [16].

Предложенная система ранних индикаторов также не предполагает использования единых численных порогов для всех субъектов Российской Федерации. Триггеры должны калиброваться с учётом отраслевой специализации региона, исторической волатильности показателей, утверждённого прогноза и допустимого уровня бюджетного и социально-экономического риска.

Практическая ценность подхода состоит в возможности встроить сценарный анализ в существующие процедуры разработки и актуализации стратегий, прогнозов, государственных программ и инвестиционных решений. При этом наибольший управленческий интерес представляют межсценарные меры - решения, сохраняющие целесообразность сразу при нескольких вариантах внешней среды.

Современные исследования в области стратегического форсайта и анализа перекрёстного влияния факторов отражают переход от сценариев как описания

возможного будущего к их использованию для проверки устойчивости конкретных решений [12-17]. Для субъектов Российской Федерации такой подход позволяет связать долгосрочные национальные и пространственные ориентиры [18-20] с более гибким механизмом региональной адаптации.

Список литературы

1. Гохштанд Е. В. Теория и методология социально-экономического прогнозирования: этапы развития в России // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – №. 110. – С. 73-86.
2. Некипелов А. Д. Концептуальная модель сбалансированного социально-экономического развития России // Управленческое консультирование. – 2026. – №. 1. – С. 14-21.
3. Захарова И. А., Тарба Т. О. Направления совершенствования инструмента стратегического планирования в региональном управлении // Государственное управление. Электронный вестник. – 2026. – №. 115. – С. 66-82.
4. Положенцева Ю. С. Сценарное управление социально-экономическим развитием регионов с учетом маятниковой трудовой миграции // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15. – №. 2. – С. 88-101.
5. Гохштанд Е. В. Зарубежный опыт прогнозирования социально-экономического развития: возможности использования в российской практике // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. – №. 7. – С. 923-933.
6. Низамутдинов М. М., Орешников В. В., Давлетова З. А. Разработка и апробация инструментария стратегического планирования территориального развития на основе интеллектуальной адаптивной имитационной модели // Бизнес-информатика. – 2024. – Т. 18. – №. 4. – С. 25-45.
7. Простова Д. М., Джалилов Э. В. Экономика малых и средних городов России: проблемы устойчивости и сценарии развития // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 3 (59). – С. 446-450.
8. Кузнецов Н. В., Першина Т. А. Формирование стратегии структурной

- модернизации экономики России в условиях санкций // *Финансы и управление*. – 2025. – №. 3. – С. 106-125.
9. Рябченко А. А. Стратегическое управление социально-экономическим развитием промышленных регионов в условиях цифровой трансформации и глобальной нестабильности // *Прикладные экономические исследования*. – 2025. – №. S4. – С. 241-248.
10. Цацулин А. Н., Цацулин Б. А. Об ограниченности сценарного подхода при прогнозировании социально-экономических процессов // *Россия: тенденции и перспективы развития*. – 2022. – №. 17-1. – С. 301-316.
11. Воронов А. С., Юхно А. С., Гаврилюк А. В. Цифровое стратегическое планирование и управление как институциональный механизм формирования современной модели государственного управления в России // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. – 2025. – Т. 16. – №. 3. – С. 434-451.
12. OECD. Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 172 p. DOI: 10.1787/bcdd9304-en.
13. OECD. Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government: Lessons from Lithuania, Italy, and Malta. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 216 p. – (OECD Public Governance Reviews). DOI: 10.1787/d7eb0bb6-en.
14. OECD. The Strategic Foresight System of the Government of Flanders, Belgium. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 65 p. – (OECD Public Governance Reviews). DOI: 10.1787/e55125c5-en.
15. Umbach G. Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation // *European Law Journal*. – 2024. – Vol. 30. – No. 3. – P. 409–421. DOI: 10.1111/eulj.12519.
16. Roponen J., Salo A. A probabilistic cross-impact methodology for explorative scenario analysis // *Futures & Foresight Science*. – 2024. – Vol. 6. – No. 1. – Article e165. DOI: 10.1002/ffo2.165.
17. te Boveldt G., Tori S., Keseru I. Introducing Cross-impact Scenario Policy Analysis

(CRISPA): building scenarios and policy mixes based on logical consistency // European Journal of Futures Research. – 2026. – Vol. 14. – Article 16. DOI: 10.1186/s40309-026-00277-9.

18. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

19. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

20. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11.08.2025 № 2149-р «Об утверждении плана реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

References

1. Gokhshtand E. V. Teoriya i metodologiya sotsial'no-ekonomicheskogo prognozirovaniya: etapy razvitiya v Rossii // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik. – 2025. – №. 110. – S. 73-86.
2. Nekipelov A. D. Kontseptual'naya model' sbalansirovannogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. – 2026. – №. 1. – S. 14-21.
3. Zakharova I. A., Tarba T. O. Napravleniya sovershenstvovaniya instrumenta strategicheskogo planirovaniya v regional'nom upravlenii // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik. – 2026. – №. 115. – S. 66-82.
4. Polozhentseva Yu. S. Stsenarnoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regionov s uchetom mayatnikovoi trudovoi migratsii // Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment. – 2025. – T. 15. – №. 2. – S. 88-101.
5. Gokhshtand E. V. Zarubezhnyi opyt prognozirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: vozmozhnosti ispol'zovaniya v rossiiskoi praktike // Ekonomika i upravlenie. – 2025. – T. 31. – №. 7. – S. 923-933.

6. Nizamutdinov M. M., Oreshnikov V. V., Davletova Z. A. Razrabotka i aprobatsiya instrumentariya strategicheskogo planirovaniya territorial'nogo razvitiya na osnove intellektual'noi adaptivnoi imitatsionnoi modeli // *Biznes-informatika*. – 2024. – T. 18. – №. 4. – S. 25-45.
7. Prostova D. M., Dzhalilov E. V. *Ekonomika malykh i srednikh gorodov Rossii: problemy ustoichivosti i stsenarii razvitiya* // *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*. – 2025. – №. 3 (59). – S. 446-450.
8. Kuznetsov N. V., Pershina T. A. Formirovanie strategii strukturnoi modernizatsii ekonomiki Rossii v usloviyakh sanktsii // *Finansy i upravlenie*. – 2025. – №. 3. – S. 106-125.
9. Ryabchenko A. A. Strategicheskoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem promyshlennykh regionov v usloviyakh tsifrovoi transformatsii i global'noi nestabil'nosti // *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya*. – 2025. – №. S4. – S. 241-248.
10. Tsatsulin A. N., Tsatsulin B. A. Ob ogranichennosti stsenarnogo podkhoda pri prognozirovanii sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov // *Rossiia: tendentsii i perspektivy razvitiya*. – 2022. – №. 17-1. – S. 301-316.
11. Voronov A. S., Yukhno A. S., Gavriluk A. V. Tsifrovoe strategicheskoe planirovanie i upravlenie kak institutsional'nyi mekhanizm formirovaniya sovremennoi modeli gosudarstvennogo upravleniya v Rossii // *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*. – 2025. – T. 16. – №. 3. – S. 434-451.
12. OECD. *Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy: A Comprehensive Foresight Methodology to Support Sustainable and Future-Ready Public Policy*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 172 p. DOI: 10.1787/bcdd9304-en.
13. OECD. *Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government: Lessons from Lithuania, Italy, and Malta*. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 216 p. – (OECD Public Governance Reviews). DOI: 10.1787/d7eb0bb6-en.

14. OECD. The Strategic Foresight System of the Government of Flanders, Belgium. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 65 p. – (OECD Public Governance Reviews). DOI: 10.1787/e55125c5-en.
15. Umbach G. Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation // *European Law Journal*. – 2024. – Vol. 30. – No. 3. – P. 409–421. DOI: 10.1111/eulj.12519.
16. Roponen J., Salo A. A probabilistic cross-impact methodology for explorative scenario analysis // *Futures & Foresight Science*. – 2024. – Vol. 6. – No. 1. – Article e165. DOI: 10.1002/ffo2.165.
17. te Boveldt G., Tori S., Keseru I. Introducing Cross-impact Scenario Policy Analysis (CRISPA): building scenarios and policy mixes based on logical consistency // *European Journal of Futures Research*. – 2026. – Vol. 14. – Article 16. DOI: 10.1186/s40309-026-00277-9.
18. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2024 № 309 «O natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda».
19. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 28.12.2024 № 4146-r «Ob utverzhdenii Strategii prostranstvennogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda s prognozom do 2036 goda».
20. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 11.08.2025 № 2149-r «Ob utverzhdenii plana realizatsii Strategii prostranstvennogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda s prognozom do 2036 goda».

Статья поступила в редакцию 19.02.2026; одобрена после рецензирования 29.03.2026; принята к публикации 30.03.2026.

The article was submitted 19.02.2026; approved after reviewing 29.03.2026; accepted for publication 30.03.2026.