

УДК 338.2 DOI: 10.14451/1.242.417

## Стратегическое планирование и развития регионов в современных условиях

© 2025 **Яковлева Елена Анатольевна**

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Экономика и управление предприятиями и производственными комплексами. Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: helen7199@mail.ru

© 2025 **Гаджиев Магомедрасул Магомедович**

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Менеджмент, Заслуженный деятель науки. Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Махачкала.

E-mail: ra9898@mail.ru

© 2025 **Абакарова Рабият Шамсулвараевна**

Кандидат экономических наук, доцент Высшей инженерно-экономической школы.

Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург.

E-mail: abakarovarabiyat@mail.ru

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стратегическое управление, регион, объект управления, управляющая структура, информация, знания, адаптивное управление.

Достижение устойчивого экономического развития России и обеспечение национальной безопасности и суверенитета требуют существенного повышения эффективности государственного управления и устанавливают новые требования к стратегическому планированию. Налаживание взаимодействия со странами глобального юга, появление новых возможностей для экономического развития России, обусловленных ее растущей независимостью от западных стран, требуют критической переоценки существующих методических подходов к организации плановой работы.

В качестве научной проблемы следует выделить конкретизацию методологии стратегического управления, а также выявление действенных механизмов для ее фактической реализации в практической экономике.

В качестве цели определено обоснование новых методологических решений в контексте процесса стратегического планирования.

Среди выбранных моделей и методов важное значение имеют положения теории ситуационного управления, системного анализа, теории адаптивного управления, когнитивного и лингвистического моделирования и другие.

Результатом является совокупность предложений (в виде технологий проектирования, норм, требований и т. п.) по улучшению методологии стратегического планирования с учетом адаптивного

подхода и ситуационного управления.

Использование динамического формата представления знаний для формирования взаимосвязи между структурными элементами в процессе стратегического планирования определяет научную новизну исследования.

### **Введение**

Российская народно-хозяйственная система претерпевает изменения устоявшихся производственных, организационно-технологических, логистических и других экономических связей с внешними торговыми партнерами из-за значимого политического сужения потенциала сотрудничества и взаимодействия. Как результат, повышается актуальность дальнейшего развития методологии стратегического планирования для обеспечения практической реализации принципов экономической безопасности и суверенитета, что позволит органам государственной власти сформировать более взвешенные управленческие решения, которые в конечном итоге обеспечат как краткосрочную стабильность, так и восстановление приемлемой траектории роста валового внутреннего продукта в долгосрочной перспективе.

В социально-экономических системах любого масштаба руководство можно определить как процесс идентификации потенциальных угроз возникновения проблемных ситуаций и их предотвращения либо разрешения взаимосвязанных проблем. В контексте данных процессов, механизмы управляющих воздействий, такие как планирование, координация и организация, должны быть предварительно подкреплены оценкой последствий игнорирования угроз и результатов их устранения. Для этого необходимы специальные знания и инструменты анализа гипотез. Планы, программы и проекты подразумевают достижение определенных целей субъектами управления и предполагают ответственность в случае их невыполнения или неудачи.

Стратегическое планирование – информационно-логический «процесс принятия плановых реше-

ний по антиципации (своевременному предвидению/распознаванию и упреждению) узких мест и диспропорций развития и принятие таковых решений», а также комплексность плановых, координационных и организационных решений с обратной связью, осуществляемой функцией контроля [5; 9].

«Стратегическое планирование рассматривается как сознательное планирование преобразований на основе прогнозирования, регулирования и приспособления их к достижению стратегических целей развития минерально-сырьевого комплекса региона». «Процесс стратегического планирования сопровождается формированием соответствующих банков данных – количественных и качественных, которые используются для прогнозирования внешних факторов и оценки стратегических альтернатив...» [13, с. 7, 176].

Фундаментальная сложность, которая находится в основе управления региональным развитием, связана с многообразием групп различных внутренних и внешних факторов, обусловлена их многоуровневостью и разнонаправленностью, многообразием связей в системе управления [4, с. 128]. Важно учитывать интересы самых различных субъектов (конфликты, речемышлительную деятельность лиц, принимающих решения), в том числе экономически активного населения, социально уязвимых слоев населения, предпринимателей. Кроме этого, учитываются интересы региона, например, в части поступления средств в региональный бюджет, повышения качества жизни, сохранения критического природного потенциала. Важно придерживаться сбалансированного подхода. Также следует учитывать ряд актуальных тенденций, значимо влияющих как на состояние различных сфер жизни реги-

она, так и на сам процесс стратегического планирования и реализации соответствующих индикаторов развития. Например, в современных условиях это цифровизация, усиление потенциала технологий искусственного интеллекта, роботизации и другие [1; 6; 16].

Важными элементами типового управленческого процесса следует признать планирование, координацию, организацию и контроль. Максимизировать результат, будь то экономический или социальный, от принимаемых управленческих решений можно благодаря обеспечению тесной взаимосвязи между различными элементами управленческой системы. Важно создавать благоприятные условия для устойчивого развития предприятий региона и обеспечения надлежащих условий жизни граждан, и именно своевременные, адекватные управленческие решения формируют условия окружающего пространства, в котором экономические объекты реализуют свои ежедневные задачи. Особую роль играет плановый этап, так как органы государственной власти, формируя определенные индикаторы дальнейшего развития, направляют в окружающую среду сигналы касательно приоритетов и возможностей, также существующих ограничений дальнейшего роста, что, в свою очередь, влияет уже на плановый процесс на микроуровне, будь то в контексте домохозяйств или отдельных предприятий.

Поэтому выбор методологии планового контура вырабатываемых решений оказывает существенное воздействие не только на работу экономической части государственной машины, но и на поведение участников самой хозяйственной системы. В условиях активной цифровизации резерв повышения эффективности процесса планирования находится в области автоматизации управленческой функции региональных органов власти, с учетом интеллектуальных возможностей, создаваемых современными системами обоснования и реализации решений. При этом такие акторы, как государственные служащие или другие лица, задействованные в стратегическом процессе, имеют определенный уро-

вень навыков работы с информацией. Важно учитывать их человеческую природу, что в свою очередь обуславливает невозможность воспринимать информацию также, как это характерно для автоматизированных компьютерных систем. Поэтому одновременно с разработкой современного программного обеспечения, которое ускоряет определенные операции при осуществлении планирования, необходимо формировать такую систему знаний, которая, с одной стороны, будет целостной, достаточной, а с другой стороны, разнообразной, способной характеризовать различные стороны жизни региона.

При этом соответствующие данные должны быть легко воспринимаемыми участниками процесса, отображаться на профессиональном естественном языке. Благодаря этому появляется возможность применения логико-лингвистического моделирования в системах планирования, что позволит нивелировать негативную сторону работы лишь с числовой информацией, а именно вплести полученный результат в комплексную картину сложных взаимосвязей, разнонаправленных факторов для формирования взвешенного и разностороннего понимания протекающих процессов в хозяйственной системе.

#### **Актуальные проблемы стратегического планирования**

Методология – это совокупность методов и приемов, используемых в процессе аналитического изучения деятельности региона. Текущая практика стратегического планирования ограничивает гибкость процесса при трансформации целевых ориентиров, например, перестраивания с максимально открытых со всеми внешнеэкономическими партнерами отношений на приоритизацию экономической безопасности и суверенитета с определенным ущербом краткосрочным финансовым интересам. Стратегия социально-экономического развития субъекта является проводником федеральной территориальной политики, декомпозируя стратегические цели. ФЗ №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» является важным нормативно-правовым элементом системы стратегического планирования, однако

такой документ носит скорее рамочный характер, поскольку не содержит конкретных рекомендаций относительно практической реализации планового процесса. Как результат, на практике возникает множество разрозненных методик, стратегических документов, видений реализации такого процесса, что несколько снижает эффективность распределения ресурсов в зависимости от задач и направлений. Общий характер норм, содержащихся в ФЗ № 172-ФЗ, приводит к тому, что отсутствует единая последовательность составления стратегических плановых документов, ослабевает связь между утвержденными целями и практическим процессом их реализации [3; 12; 19].

Стратегические нормативные акты могут приниматься не только государством или муниципальными образованиями (их должностными лицами), но и иными общественными институтами [11, с. 404].

Поэтому следует работать в направлении выработки новой методологии стратегического планирования для повышения ее гибкости и ценности формальных результатов, обеспечения более близкого совпадения между фактически достигнутыми показателями и зафиксированными в рамках стратегического планового процесса.

Современный плановый процесс основывается на ресурсном подходе, который особенно распространен в деловой среде. В этом контексте активно используется система ERP, в рамках которой определяются направления деятельности и фиксируется определенный объем финансовых, трудовых и временных ресурсов, определяющих бюджет соответствующих задач. Такой подход не является оптимальным в случае со стратегическим планированием региона, так как важно учитывать не только объем доступных ресурсов, функционирующих активов, но и то пространство потенциальных угроз и возможностей, которое будет сформировано в долгосрочной перспективе.

В результате само по себе целеполагание может

значимо трансформироваться, приоритетность задач, определенных в качестве основных на начальном этапе процесса, снизится, а ранее второстепенные задачи потребуют сосредоточения внимания и доступных средств. Для окружающей среды характерен высокий уровень динамизма, то есть изменчивости. В отличие от менеджмента на предприятии, в пространстве региона важно учитывать самоорганизацию отдельных объектов планового процесса. Предлагаемый подход может сделать процесс планирования, в том числе бессрочным [7, с. 259].

Важна консолидация ресурсов при реализации планов социально-экономического развития регионов страны. При этом изменение приоритетов удовлетворения потребности в ресурсах отдельных объектов может быть достигнуто не только путем непосредственно их предоставления, но и корректировкой. Активное развитие информационных технологий позволяет выработать методологию для принятия «умных решений», основанных на разработке большого количества сценариев, проверки потенциальной реакции системы на определенные управленческие решения с учетом всей совокупности рисков и угроз, которые характерны для экономики региона или других сторон его жизни [14, с. 270].

В таком контексте повышается актуальность подхода, в основе которого находится командно-административное управление, то есть основанное не на непрямом влиянии на рыночные механизмы, а посредством контроля основных процессов, происходящих в объекте планирования. При этом новая интеллектуальная система существенно повышает качество решений, принимаемых в рамках такого подхода, так как появляется возможность учесть значительно большее количество воздействий, систематизировать и удобно представить большое количество знаний, решить другие аналитические задачи, связанные с процессом регионального стратегического планирования. Утверждение о целесообразности методов командно-административного управления подтверждается и на уровне отдельных предприятий, активно использующих

методы бюджетирования и прогнозирования для определения траектории дальнейшего движения их хозяйственной системы.

Кроме этого, требуется дальнейшее улучшение системы работы с данными и информацией, их фильтрации, очистки, калибровки для целей использования в системе стратегического планирования региона. Важно сформировать систему знаний, способную повысить осведомленность участников процесса, непосредственно выполняющих аналитические функции по выработке целевых показателей дальнейшего стратегического развития, прогнозированию будущего состояния внешней и внутренней среды, определению возможных сценариев реагирования при возникновении различных рисков и угроз. Для улучшения планового процесса важно использовать не только традиционные экономико-математические модели, но и интегрировать лингвистические качественные переменные, что приблизит процесс формирования соответствующих сценариев к желаемому состоянию более высокой гибкости и адаптивности. В этом контексте необходимым представляется использование инструментов логики, семантики, когнитивной лингвистики в рамках традиционного подхода, основанного на построении корреляционно-регрессионных моделей, описывающих часть связей между различными факторами и результативными величинами. Повышение качества стратегического планового процесса обеспечивает усиление защиты от рисков регионального развития, повышает чувствительность и адаптивность к резким трансформациям внешних и внутренних условий.

#### **Текущее состояние методологического обеспечения стратегического развития**

Теория планирования в частности и теория управления в целом активно развивается за счет привлечения в практику инструментов семантического моделирования и когнитивного анализа с учетом положений адаптивного подхода. Интеллектуальная обработка данных, синтетические данные, машинное обучение, технологии искусственного интеллекта обеспечивают повышение качества и снижение временных из-

держек на реализацию анализа экономических систем при обосновании определенных управленческих решений на региональном уровне. Выдвигаются на первый план вопросы снижения себестоимости каждого эпизода обновления плановых показателей [2, с. 472].

Структурно-лингвистические подходы обеспечивают структуризацию функций и целей путем применения процедур математического моделирования с учетом стратегического измерения, благодаря чему реализуются подходы адаптивного управления и ситуационного анализа.

В дальнейшем важен переход к принципу непрерывности своевременности, одновременности стратегического планирования, чего можно достичь путем интеграции тактического, оперативного и стратегического уровней. Также важно более широкое определение возможных будущих рисков, что позволит заранее определить сценарий поведения в случае их практической реализации или резкого повышения вероятности возникновения. Именно современные информационные технологии, появившиеся или усиливающиеся в рамках процессов цифровизации, способны поддержать создание сложных процессов моделирования будущего развития [17, с. 151].

#### **Структура методологии стратегического планирования**

Методология создается из определенных элементов, в том числе принципов, задач и целей. Целью формирования нового подхода для реализации стратегического планирования является повышение уровня автоматизации прогнозирования, а также усиления научного фундамента анализа потенциальных вызовов и угроз, требующих адекватного реагирования управленцев.

Для улучшения качества планирования в условиях неполной информации и неопределенности необходимо совершенствовать информационно-аналитическую поддержку деятельности участников этого процесса при принятии управленческих решений. Это предполагает усовершенствование систематического мониторинга

угроз, повышение точности прогнозирования рисков, улучшение качественной оценки последствий принимаемых решений, оптимизацию режимов взаимодействия между сетями, а также создания более благоприятных условий для кооперации и координации действий.

Новое методологическое обеспечение должно включать в себя документацию, детализирующую требования к плановой отчетности для объектов стратегической инфраструктуры, характеристики понятий, присущих объекту, базы знаний по стандартизации показателей планирования, а также требования к организации взаимодействия и структуре функциональных блоков.

Структурные элементы системы планирования должны содержать в себе порядок подготовки, реализации, контроля и отслеживания состояний субъекта и объекта. В случае с подготовкой речь идет об определении целей, выборе принципов и приоритетов, осуществлении прогноза будущего состояния объекта и его среды, а также ограничений и возможностей, характерных для субъекта, проведении анализа различных траекторий дальнейшего развития. В рамках процесса реализации с точки зрения аналитических задач важным следует признать фиксирование фактического положения дел, его сопоставление со значениями индикаторов, установленных ранее для автоматического реагирования в случае, если соответствующий сценарий отклонения был предусмотрен, либо для донесения информации управляющему субъекту, если соответствующий сценарий не был детально проработан [15, с. 125].

При этом в рамках инструкции методологии следует указать на меры ответственности, на случай если формируемые принципы были нарушены, что повлекло за собой неспособность достичь намеченных значений результативных показателей.

Учитывая возможности логико-лингвистического моделирования, важно также обеспечить формирование базы знаний, что позволит опреде-

лять особенности различных параметров и показателей, на которые следует ориентироваться органам управления. Речь идет о различных экономических, социальных, натуральных, физических и прочих индивидуально подобранных индикаторах. Кроме особенностей их расчета, также следует установить нормативные значения, демонстрирующие факт достижения или уровень их выполнения.

Важно предусмотреть следующие элементы методологии:

1. Требования к участникам планового процесса.  
Участники стратегического менеджмента, они же субъекты, включают в себя физические и юридические лица, органы местного самоуправления, административно-территориальные образования, государство, организации международного уровня. В контексте управления, основанного на ситуационном подходе, субъекты выполняют такие функции, как идентификация и анализ проблемных ситуаций, связанных с достижением определенных стратегических задач, разработка мероприятий, утверждение, экспертиза, внедрение (координация работ, организация, осуществление планирования), корректировка планов, исполнение, закрепление ответственности и другие.
2. Требования по формированию связей, обеспечения координации между ними, выбор оптимальных механизмов взаимодействия и коммуникации, в том числе в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, снижающих вероятность достижения намеченных целевых значений индикаторов.
3. Требования относительно создания и дальнейшего наполнения системы ключевых терминов сферы стратегического планирования регионального развития, в том числе с применением технологий прямого представления знаний, активного внедрения цифровых технологий для выявления фактических или потенциальных узких мест.  
События в рамках социально-экономи-

ческого механизма описываются с помощью речевого акта, представляющего собой логико-лингвистическую модель. Применение соответствующего аппарата моделирования, а также методов работы с нечеткими множествами обеспечивает создание всех ярусов системы управления. Логико-лингвистический метод обеспечивает лучшее понимание ситуации и арсенала доступных инструментов для воздействия и направления объекта.

4. Требования, касающиеся сути применения принципов стратегического планирования.
5. Требования по формированию цели функционирования объекта, выбору ключевых направлений и задач, в том числе в рамках аналитического процесса, прогнозированию и учету изменений.
6. Требования к аналитической части системы риск-менеджмента, а именно выявлению и определению инструментов для нивелирования угроз и рисков.
7. Положения по наполнению информационных моделей, необходимых для решения аналитических задач в рамках управленческого процесса, в том числе и на этапе планирования, выделения возможных узких мест, что в дальнейшем будут находиться в основе идентификации взаимосвязей между самими угрозами при использовании сценарного и сетевого моделирования.
8. Рекомендации по выбору и обеспечению взаимосвязки инструментов и методов стратегического планирования для повышения эффективности управления в условиях значимого уровня неопределенности.
9. Рекомендации по формированию и реализации механизма адаптации элементов стратегического управления с учетом необходимости развития человеческого капитала для решения сложных аналитических задач.
10. Нормы трансформации элементов системы для ее соответствия лучшим методикам стратегического планирования, раскрытия условий формирования информационной модели и систематизации прецедентов для обеспе-

чения наличия готовых сценариев действия с целью практической реализации запланированных задач.

В обозначенном контексте важным элементом выступает и наличие нормативов, определяющих дальнейшее направление развития, его устойчивость и эффективность.

11. Нормы о мерах для поддержки инновационного развития, повышения доли высокотехнологичной продукции, опережающих технологий, способных интенсифицировать развитие хозяйственной системы региона, а также усиливающих научный потенциал, проявляемый в количестве новых патентов, разработок [18].
12. Нормы исполнения уже сформированного национального законодательства в той части, которая не будет трансформирована под воздействием предлагаемой обновленной методологии стратегического планирования. Например, речь идет о государственном контроле использования имущества или расходования ресурсов.
13. Нормы объективированной ответственности, поощрения или наказания по результатам реализации мер достижения определенных значений нормативных показателей субъектами процесса.

В рамках методики необходимо составление справочных материалов, уточняющих особенности организационно-правового основания использования тех или иных показателей для аналитических целей субъекта управления. Методологию следует дополнить алгоритмами стратегического планирования с учетом особенностей развития регионов, территориального и постоянного измерения, возможностей инструментов, создаваемых в рамках инновационных процессов.

Указанные выше информационные модели должны содержать характеристику субъектов и объектов процесса стратегического планирования, в том числе совокупность и взаимосвязи между задачами, целями, функциями, предполагать определенный алгоритм сотрудничества при реализации части плана, находящейся в зоне

их ответственности.

Функциональные подсистемы планового процесса способны обеспечить его непрерывность, в том числе непрерывность приоритизации, прогнозирования, решения аналитических задач, фиксирования фактов, важных для определения достижения или недостижения целевых показателей. При этом на текущий момент существующие методы решения аналитических задач в рамках риск-менеджмента имеют свои ограничения при попытке охватить весь спектр возможных рисков. Поэтому в рамках методологии планирования целесообразно указать на два основных направления по своевременной идентификации для минимизации силы и вероятности рисков.

В первом случае целесообразно обращать внимание на изучение чистых рисков, например, связанных с угрозами для окружающей среды. Их реализация может быть объяснена ошибочными действиями и решениями, а с точки зрения управленческого процесса усилия должны быть направлены на их идентификацию и минимизацию последствий для соблюдения запланированных ранее нормативных значений [10, с. 28].

Во втором случае речь идет о риске, как составной части общей стратегии, что означает необходимость практического применения определенных правил для его нивелирования. В таком случае важно не только реактивно реагировать, то есть в момент практической реализации, но и превентивно управлять им, то есть заранее сформировать совокупность решений, которые будут воплощены в практику для обеспечения устойчивой траектории долгосрочного развития региона. Важно выстраивать процесс обеспечения национальной безопасности не путём простого реагирования на возникающие угрозы и вызовы, а на основе стратегического анализа [4, с. 171].

Обозначенные направления взаимосвязаны, но в тоже время отображают разные стороны риск-менеджмента, в том числе на этапе планирования стратегического развития. В первом случае

имеет место сокращение ущерба от угрозы, в то время как во втором происходит минимизация вероятности или силы рисков с точки зрения стратегических интересов.

Для повышения уровня устойчивости системы следует использовать ряд инструментов и методов, связанных с динамическим форматом представления знаний. Требуется взаимоувязка элементов данных из различных источников и сфер при этом на различных уровнях управленческого процесса. В этом случае актуальным следует признать применение речевых логико-лингвистических моделей для решения соответствующих задач. Для формирования информационно-аналитической основы к принятию управленческих решений следует использовать динамический когнитивный сценарий, обеспечивающий взаимосвязь между реализуемыми задачами и решениями определенного органа государственной власти или другого субъекта. Такой подход позволяет декомпозировать задачи, формируемые перед различными участниками процесса.

При обновлении методологии важно обратить внимание на стандартные единицы задач, заданий и знаний в виде фреймов, что позволит устранить противоречия, связанные с разноплановостью взаимосвязи между различными субъектами. Они характеризуются отличающимся уровнем технологичности при реализации аналитических задач, поэтому необходима формализация типовых элементов знания.

### **Выводы**

Таким образом, методология стратегического планирования обеспечивает формирование рекомендаций, связанных с актуализацией элементов информационной системы, развитием функциональных подсистем и формированием механизма адаптации. Важными элементами методологии являются формализация стандартных единиц задач, заданий и знаний, применение динамического когнитивного моделирования. Целесообразно принять меры, позволяющие повысить качество планового процесса:



1. Обеспечение временных, финансовых, интеллектуальных ресурсов для реализации процесса стратегического планирования.
2. Соблюдение принципа прозрачности при формировании стратегических документов.
3. Усиление заинтересованности участников процесса в достигнутых результатах, будь то с помощью мер положительного или негативного мотивирования.
4. Усиление международного взаимодействия в вопросах, важных для стратегического моделирования и планирования.
5. Усиление гибкости стратегического планирования, сокращение времени ответа на реализуемые риски или появляющиеся возможности путем формирования базы прецедентов или выработки новых сценариев реагирования.
6. Внедрение системы мониторинга, улучшения применяемых механизмов составления методики стандартов.
7. Модернизация норм относительно реализации процесса стратегического планирования, гармонизация реализуемых практик.
8. Усиление координации различных субъектов процесса стратегического планирования в том числе путем снижения преград для эффективного и быстрого обмена информацией как на горизонтальном уровне, так и между уровнями иерархии в соответствующей системе.

### Библиографический список

1. Акбердина В. В., Смирнова О. П., Аверина Л. М. Устойчивость и адаптивность пространственно-развития промышленных комплексов в условиях сети экономики // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – 19(12). – С. 2186–2209. – DOI: [10.24891/ea.19.12.2186](https://doi.org/10.24891/ea.19.12.2186).
2. Арженовский И. В., Дахин А. В. Когнитивная регионалогия: опыт моделирования региональных социально-экономических процессов // Регионалогия. – 2020. – 28(3). – С. 470–489.
3. Атаева А. Г. Информационное и методическое обеспечение разработки региональных стратегий // *Ars Administrandi* (Искусство управления). – 2019. – 11(4). – С. 589–613.
4. Афиногенов Д. А. Государственная политика в сфере стратегического планирования // Вестник МГИМО-Университета. – 2022. – 15(4). – С. 167–176. – DOI: [10.24833/2071-8160-2022-4-85-167-176](https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-4-85-167-176).
5. Дынкин А. А., Миловидов В. Д. Наука дальновидности: как преуспеть в стратегическом прогнозировании и планировании // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 3. – С. 6–23. – DOI: [10.47711/0868-6351-198-6-23](https://doi.org/10.47711/0868-6351-198-6-23).
6. Зиганшин И. И., Серебрякова Т. Ю. Сбалансированность развития региона как субъект факторов риска // *Oeconomia et Jus*. – 2023. – № 2. – С. 10–18. – DOI: [10.47026/2499-9636-2023-2-10-18](https://doi.org/10.47026/2499-9636-2023-2-10-18).
7. Кобылко А. А. Планируемый и фактический сроки реализации стратегии // Российский журнал менеджмента. – 2023. – 21(2). – С. 255–274. – DOI: [10.21638/spbu18.2023.205](https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.205).
8. Корнилович В. А. Социальные детерминанты организации государственного стратегического управления // Вестник Института социологии. – 2020. – 11(2). – С. 126–140. – DOI: [10.19181/vis.2020.11.2.644](https://doi.org/10.19181/vis.2020.11.2.644).
9. Кукор Б. Л. Сущность понятия «прогнозирования» и «стратегического планирования» // Системный анализ в проектировании и управлении : сборник научных трудов XXI Международной научно-практической конференции 29–30 июня 2017 года. Ч. 1. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2017. – С. 92–100.
10. Мавляутдинова Г. С. Влияние экологических рисков на ключевые параметры развития региональных секторов экономики: методические подходы и их апробация // Казанский экономический вестник. – 2020. – 1). – С. 28–35.
11. Мамяшева Д. Р. Систематизация актов стратегического планирования: теоретико-правовой аспект // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2023. – № 61. – С. 403–414. – DOI: [10.17072/1995-4190-2023-61-403-414](https://doi.org/10.17072/1995-4190-2023-61-403-414).
12. Новоселов А. С. Стратегическое планирование и управление региональным и муниципальным развитием: проблемы и пути решения // Регион: Экономика и Социология. – 2023. – № 4. – С. 299–320. – DOI: [10.15372/REG20230413](https://doi.org/10.15372/REG20230413).
13. Путин В. В. Стратегическое планирование воспроизводства минерально-сырьевой базы региона в условиях формирования рыночных отношений : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Путин Владимир Владимирович. – СПб., 1997.
14. Пучков В. А. Перспективы развития экономических механизмов региональной системы безопасности жизнедеятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – 10(8–1). – С. 265–274. – DOI: [10.34670/AR.2020.82.23.028](https://doi.org/10.34670/AR.2020.82.23.028).
15. Раев Ю. В. Стратегическое планирование: современное состояние и концептуальные основы

- формирования целостной модели регулирования пространственного и социально-экономического развития страны // *Academia. Архитектура и строительство*. – 2024. – № 2. – С. 124–131. – DOI: [10.22337/2077-9038-2024-2-124-131](https://doi.org/10.22337/2077-9038-2024-2-124-131).
16. Соломатин А. Н. Интегрированный подход к мониторингу реализации стратегий регионального развития // *Труды Московского физико-технического института (национального исследовательского университета)*. – 2021. – 13(2). – С. 150–160. – DOI: [10.53815/20726759\\_2021\\_13\\_2\\_150](https://doi.org/10.53815/20726759_2021_13_2_150).
17. Соломатин А. Н. Оптимизация состава и стратегий развития объектов региональной экономики // *Труды Московского физико-технического института (национального исследовательского университета)*. – 2020. – 12(4). – С. 40–49. – DOI: [10.53815/20726759\\_2020\\_12\\_4\\_40](https://doi.org/10.53815/20726759_2020_12_4_40).
18. Сухарев О. С. Экономический рост и технологическое обновление: структурная динамика // *Journal of New Economy*. – 2019. – 20(2). – С. 30–54. – DOI: [10.29141/2073-1019-2019-20-2-2](https://doi.org/10.29141/2073-1019-2019-20-2-2).
19. Babina O. I., Nikulenkov V. V. Methodology for achieving leading indicators in strategic planning at the meso level // *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*. – 2023. – 16(11). – P. 2055–2061.