

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ

Гумар Хасанович Батов¹

¹ ФГБУН Институт информатики и проблем регионального управления Кабардино-Балкарского научного центра Российской академии наук (ИИПРУ КБНЦ РАН)
360000, КБР, г. Нальчик, ул. И. Арманд, 37а

¹ Доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник отдела «Региональный менеджмент» ИИПРУ КБНЦ РАН
E-mail: gumarbatov@mail.ru

Поступила в редакцию: 28.05.2016

Одобрена: 16.06.2016

Аннотация. *Существующие технологии управления и организации эффективного функционирования экономики и социальной сферы региональной социально-экономической системы не дают ожидаемых результатов. Причин много, но основными являются отсутствие современных методов управления, а также методических инструментов, позволяющих регионам реализовать свои преимущества.*

Многие проблемы, присущие регионам можно эффективно решить, используя методы стратегического управления и стратегического планирования. Важность использования этих методов в их сочетании заключается в том, что появляется возможность организовать устойчивое развитие отраслей экономики региона, эффективно реализовать его потенциал, нивелировать неравномерность их развития, скоординировать взаимодействие всех участников региональной социально-экономической системы.

Ключевые слова: *планирование, виды планирование, регион, региональная социально-экономическая система, стратегическое управление, стратегическое планирование.*

Для ссылки: Батов Г. Х. Стратегическое планирование как инструмент стратегического управления региональной социально-экономической системой // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 2. С. 212–218.

doi:10.18184/2079-4665.2016.7.2.212.218

Современные условия функционирования экономики характеризуются кризисными явлениями, в связи с чем встает вопрос поиска адекватного инструмента, позволяющий региональным социально-экономическим системам покинуть кризисную зону. Специалисты предлагают различные способы решения существующих проблем, которые характеризуются комплексностью и системностью, необходимостью использования имеющихся ресурсов в регионе, в том числе трудовых, материальных, финансовых и других. Вместе с тем в них почти не упоминается использование такого инструмента как стратегическое планирование.

Необходимо отметить, что отношение к планированию многие экономистов, придерживающихся либеральных позиций, является отрицательным. Истоки подобных взглядов связаны с распадом СССР, использовавшего планово-директивную систему управления, а также с резкой критикой мировой социалистической системы управления такими советологами как Ф. Хайек, Л. Мизес и многими другими. А между тем в большинстве развитых и развивающихся стран в реальной хозяйственной практике на различных уровнях при-

существовали многие аспекты планирования. Так известный экономист Дж. Гэлбрейт отмечал: «наша экономическая система, под какой бы вывеской она не скрывалась, в существенной своей части представляет собой плановую экономику» [1].

Особое отношение к планированию сформировалось в ходе реформирования социально-экономической формации СССР. Под вывеской «план» и «рынок» несовместимы были разрушены многие наработки по планированию, которые использовались раньше нередко давали значительный положительный социально-экономический эффект. О необходимости перехода к новой модели функционирования экономики отмечали многие эксперты, так в [5] отмечалось, что «выбранные модели были основаны на политических предпочтениях без учета национальных интересов, сложностей и потерь, возникающих при смене модели. Также важно, что выбранные модели экономики в России принципиально мало изменялись в процессе их последующего функционирования» [2].

Планирование как экономическая категория и экономический метод, представляет собой процесс

разработки и практического осуществления планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. По мнению А. Бузгалина и А. Колганова, основная задача планов – структурная перестройка и модернизация экономики [3]. Существуют различные виды планирования, к которым относятся директивное, индикативное и стратегическое.

Директивное планирование представляет собой процесс разработки и принятия планов на государственном уровне, которые имеют силу юридического закона, несущего адресный характер и обязательность исполнения. За невыполнения плановых заданий должностные лица несут административную ответственность. Экономической основой директивного планирования является наличие в экономике одного собственника в лице государства.

Содержание директивного планирования основывается на том, что из единого центра до хозяйствующих субъектов доводятся планы выпуска продукции, ее номенклатура, цены и другие параметры. Выполнение плана держится под контролем, а при необходимости могут быть использованы методы принуждения и поощрения.

Преимуществом директивного планирования являются возможности, которые существуют при однозначности формирования целей в кризисных и критических ситуациях, когда необходимо в максимальной степени концентрировать ресурсы на важнейших стратегических направлениях или на восстановлении после различных катастроф и конфликтов, например, после войны.

Наравне с преимуществами, директивное планирование имеет ряд существенных недостатков. К ним можно отнести чрезмерное вмешательство государства в экономику; возрастание роли плана как самоцели деятельности; лишение хозяйствующих субъектов экономики и нижестоящих органов управления самостоятельности и ответственности в выработке собственной стратегии; неспособность учета рисков, методологическая неспособность планирования на разных уровнях иерархии, не учет инициатив, разнообразия и многообразия условий деятельности; отсутствие гибкого реагирования на изменение внутренней и внешней среды и др.

Несмотря на недостатки, отдельные авторы отмечают преимущества и недоиспользованные возможности такого планирования. В условиях рынка также используются элементы директивного планирования. Относительно государственного сектора – это государственный бюджет, который является основным финансовым планом государства; федеральные целевые программы; планы поставок продукции в закрытые учреждения и для государственных нужд.

В предпринимательском секторе элементы директивного планирования ограниченно используются во взаимоотношениях внутрикорпоративных предприятий.

В современных условиях, многие страны и регионы для организации своего поступательного развития, отдают предпочтение индикативному планированию.

По существу индикативное планирование – это механизм координации интересов государства и самостоятельно хозяйствующих субъектов, сочетающий государственное регулирование с рыночным саморегулированием. Он основан на разработке системы индикаторов социально-экономического развития и включает определение его общенациональных и корпоративных приоритетов, целеполагание, прогнозирование, бюджетирование, программирование, контрактацию и другие процедуры согласования решений на макро- и мезоуровне.

Важным элементом системы индикативного планирования является индикативный план. Индикативный план, региона, территории представляет комплексный план действий (программу), где отражены целевые ориентиры и параметры (индикаторы) социально-экономического развития территории, подходы, механизмы и порядок их достижения, объем привлекаемых материальных и финансовых ресурсов для их реализации, разработанные на основе согласования интересов всех сторон и экономических субъектов.

Индикативное планирование принципиально отличается от директивного планирования. Оно выступает методом реализации социально-экономической политики государства и инструментом воздействия на процессы ее функционирования. Реализация индикативного планирования одновременно затрагивает решение многих вопросов социально-экономического развития, осуществление которых рыночными способами затруднено или невозможно.

В рыночных условиях наиболее приемлемым является стратегическое планирование, где процесс определения целей и приоритетов по наиболее важным направлениям социально-экономического развития страны и региона на длительную или среднесрочную перспективу согласуется с одновременным формированием основ механизма их реализации. Естественно, разработка стратегического плана связана с выбором определенной стратегии, которая в целом определяется как общий план деятельности, охватывающий длительный период времени.

Анализ современного состояния регионов РФ показывает, что во многих из них располагают стратегией развития до 2020 г. и далее. Но осо-

бенность сложившегося положения в регионах относительно их стратегического развития заключается в том, что в документах и на практике не в полной степени были использованы положения, касающиеся стратегического планирования. Имея в виду существующие условия можно утверждать, что эффективное развитие региона без стратегического планирования будет проблематично.

Как отмечает П. Магаданов, на уровне региона существуют проблемы, которые затрудняют использование стратегического планирования. К ним относятся:

- неопределенность в методологическом подходе к управлению социально-экономическим развитием региона;
- недостаток организационного обеспечения процесса стратегического планирования;
- отсутствие контура стратегического планирования на «низовом уровне»;
- отсутствие стратегического видения в отношении будущего состояния региона;
- неверный подход к использованию услуг внешних консультантов;
- разделение законодательной и исполнительной ветвей власти;
- стремление получить результат в кратчайший срок;
- невнимание к макроэкономическому прогнозированию;
- недостаток творческого подхода;
- неприятие отрицательных фактов [4].

Прежде чем перейти к практическим рекомендациям по использованию принципов стратегического планирования, необходимо уточнить понятие социально-экономической системы применительно к региональным особенностям [5].

Под социально-экономической системой региона понимается совокупность взаимодействующих на данной территории элементов, локализованных в экономическом пространстве, имеющих исторические корни, географические границы, духовно-культурное пространство, экономический уклад, социальную сферу. Такая система характеризуется иерархичностью, целостностью, интегративностью, способностью функционировать самостоятельно или входит в состав государственного-политического образования.

Многоэлементность и комплиментарность социально-экономической системы, сложный характер связей и взаимодействий между ее составными частями, существование в ней активно и целенаправленно взаимодействующих факторов, которые, однако, порой могут действовать разнона-

правлено, вызывает потребность в разработке такого способа управления, которое синхронизировало бы и оптимизировало взаимодействие всех элементов социально-экономической системы, обеспечивая устойчивое развитие. К числу таких структур, требующих адекватных способов управления, относятся региональные социально-экономические системы, и регион в целом. Региональная социально-экономическая система (РСЭС) представляет собой сложную единицу, которая может эффективно функционировать только при наличии соответствующего управления.

Необходимо отметить, что каждый регион РФ представляет собой целостную систему со своей структурой, со своими особенностями, с особыми условиями жизни населения. Исходя из этого, предполагается, что при некоторой общности государственных форм управления в регионах, в каждом из них желательно разработать соответствующего ему (региону) модель управления.

Востребованность новых моделей управления социально-экономическим развитием региона связана с тем, что регионы осуществляют свою деятельность в условиях рыночных отношений, а рынок, как известно, присущи инерция, неопределенность и игнорирование вопросов социального характера, он детерминирован на получение экономического эффекта в виде прибыли. Но регион также представляет собой социально-экономическую систему и ему нужен другой механизм управления.

В большинстве исследований, посвященных управлению социально-экономическим развитием региона, предлагаются различные подходы, но базовым ориентиром выступает процесс разработки возможных сценариев развития региона на определенный период, выбор цели и возможных путей ее реализации, получение положительных трендов в развитии экономики, социальной сферы и интеллектуального потенциала. Такими подходами являются программный, программно-целевой, системный, ситуационный, проблемно-ориентированный, количественный, процессный, проектно-плановый и др. Каждый из перечисленных подходов имеет свои сильные и слабые стороны, но общим недостатком является их направленность на решение текущих проблем и отсутствие четких установок на принятие управленческих решений, ориентированных в будущее.

Общее несовершенство этих подходов заключается в том, что в отличие от производственных, социальных и иных хозяйствующих субъектов, региональный уровень управления социально-экономической системой обладает своей спецификой, которая учитывается недостаточно. Данная специфичность обусловлена тем, что основной целью РСЭС становится достижение самодостаточности

региона, т.е. способности выполнять весь набор функций, которые определены его статусом. Достичь своих целей каждая региональная социально-экономическая система может, переходя на новые методы управления, которые основаны на положениях стратегического планирования.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий, направленных на достижение намеченных стратегий, долгосрочных целей развития. Таким образом, ядром стратегического планирования является цель, которую необходимо достичь, а сама стратегия представляет собой комплекс действий по осуществлению цели.

Реализация стратегического плана основана на стратегическом управлении, которое можно характеризовать как деятельность, направленную на разработку миссии, реализацию важнейших целей, достижение которых позволит обеспечить эффективное развитие объекта управления (предприятие, фирма, компания, регион, государство) в условиях неопределенной и нестабильной внешней среды, посредством направленного изменения характеристик объекта и его внешней среды. На практике – это непрерывно-постоянный процесс, по выбору стратегической деятельности с учетом прогноза поведения внешней среды.

Разные авторы дают свои определения стратегическому управлению регионом. В частности, Л. Шеховцева пишет, что «стратегическое управление регионом – это управление изменениями, развитием региона, обеспечивающее его конкурентоспособность в условиях глобализации на инновационной основе. Особенности стратегического управления регионом определяются его сущностными чертами, назначением, миссией в составе государства, определяемыми необходимостью выполнения социальной функции в широком смысле этого слова как организации социума, жизни сообщества людей на определенной части государства, территории» [6]

Стратегическое управление регионом представляет собой направленный процесс, который «держит» под контролем изменения в регионе, и направляет их на достижение стратегических целей. По мнению И. Сангадиевой, «стратегическое управление регионом рассматривается как динамическая совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых управленческих процессов, а именно:

- анализ внутренней и внешней среды региона;
- определение системной функции (миссии) региона и целей стратегии его развития;
- выбор стратегии функционирования и развития региона;
- реализация стратегии региона;

- оценки и контроля реализации стратегии развития региона.

Конечная цель реализации стратегии управления регионом – определение возможностей развития в условиях изменения свойств, характеристик, параметров внешней и внутренней среды региона, формирования новых рыночных отношений, поиск ресурсных, технологических, законодательных и других мер, при помощи которых эти возможности, потенциал могут быть реализованы [7].

Мировой опыт показывает, что стратегическое управление различными отраслями и территориями является важной составной частью экономической политики. Для современной российской экономики данный способ управления считается сравнительно новым. С точки зрения многих специалистов, в новых (рыночных) условиях, с их непредсказуемостью и нестабильностью, использование стратегического управления позволит решить многие проблемы развития экономики. По этому поводу Р. Джонстон замечает, что «стратегическое управление позволяет значительно расширить горизонты предвидения и тем самым создает возможности для своевременной реакции на изменения, происходящие в экономике и во внешней среде» [8].

Стратегическое управление является средством реализации стратегического плана. Все развитые страны уделяют пристальное внимание развитию своих территории и экономик на основе стратегического планирования. Положение, которое сложилось в российской действительности, отличается от необходимого в других странах. Либерализация экономической политики, полная открытость внутренних рынков, отказ от известных методов государственного регулирования экономики, принятых в странах с развитой рыночной экономикой и др. привели страну к ситуации, когда Россия не смогла противостоять внешним кризисным явлениям и в большей степени, чем другие пострадала от финансового мирового кризиса. Ошибочные прогнозы и основанные на их базе меры и решения не способствовали устранению многих факторов, которые содержали в себе негативные моменты. К перечню подобных обстоятельств можно отнести, вопросы, связанные с эффективным прогнозированием и стратегическим планированием.

В последнее время в связи с замедлением экономического роста властные структуры стали осознавать необходимость прогнозирования возможных факторов и обстоятельств, которые могут оказать влияние на внутреннюю и внешнюю среду функционирования регионов и страны в целом. Подтверждением этому является принятие Федерального закона от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

В законе ФЗ-172 указываются принципы, которыми необходимо руководствоваться при использовании стратегического планирования. Наиболее четко их сгруппировал Р. Луговской. К ним относятся:

- единства и целостности;
- разграничения полномочий;
- преемственности и непрерывности;
- сбалансированности системы стратегического планирования;
- результативности и эффективности;
- ответственности участников;
- прозрачности (открытости);
- реалистичности;
- ресурсной обеспеченности;
- измеряемости целей;
- соответствие показателей целям;
- программно-целевой [9].

Важной особенностью данного закона, как отмечено М. Глигич-Золотаревой, является «нормативное закрепление института целеполагания – впервые в отечественном законодательстве, а также постановку во главу угла управления развитием страны неких целей, которые к тому же характеризуются определенными качественными и количественными показателями» [10].

Сразу же надо отметить, вводя в законодательное поле важнейший институт – целеполагания, закон не уточнил, кто должен определить цель на разных уровнях управления. Ведь цель становится краеугольным камнем всей политики, какой бы уровень не рассматривался.

На наш взгляд, можно использовать различные варианты определения или установления цели, к которым относятся:

- цель определяют депутаты законодательного собрания данного региона – субъекта;
- разработкой цели развития региона занимается группа специалистов-экспертов, хорошо знающих регион;
- цель определяется путем народного голосования, когда население останавливается на какой-либо цели из предложенных вариантов;
- цель выбирается группой наиболее уважаемых и известных людей региона;
- цель определяется представителями населенных пунктов данного региона. Конечно же, могут быть и другие варианты или их сочетания.

Выбор того или иного варианта по определению цели зависит от высших властных структур, но очень важно избегать принятия популистских, не-

решаемых и эклектических целей. Кроме этого важнейшим элементом является получение общественной поддержки, которая может обеспечить реализацию выбранной цели и успешность стратегического курса. Ведь цель становится главным звеном вокруг, которого формируется вся стратегия развития.

Закон ФЗ-172 характеризуется некоторыми особенностями, когда вводится:

- единая система стратегического планирования в стране, в которой все документы стратегического планирования на всех уровнях должны быть согласованы по целям, задачам, приоритетам и показателям достижения целей;
- временной горизонт стратегического планирования, который составляет от 6 до 12 лет. Временной горизонт связан со сроком полномочий высшего руководства страны, депутатов и руководителей муниципальных образований;
- документы стратегического планирования – государственные программы, отраслевые и межотраслевые стратегии, долгосрочные целевые программы;
- стратегическое планирование на уровне федерального округа;
- стратегическое планирование на уровне муниципального образования;
- принципы организации и порядок проведения мониторинга и контроля реализации документов стратегического планирования;
- качественные и количественные показатели реализации принятой цели.

Систему стратегического планирования необходимо уточнить на разных уровнях с учетом специфики региона. На федеральном уровне один раз в шесть лет будет разрабатываться стратегия социально-экономического развития страны и стратегия обеспечения национальной безопасности России. Стратегические цели и приоритеты социально-экономического развития страны будут озвучены Президентом страны в его посланиях Федеральному собранию.

На уровне федерального округа будет разрабатываться стратегия и прогноз социально-экономического развития макрорегиона (округа). Такие стратегии разрабатывались и ранее, но теперь они будут легитимными и носить обязательный характер.

На уровне регионов должна быть разработана стратегия социально-экономического развития на срок до 12-ти лет. Стратегия является основой для разработки государственных программ субъекта РФ и региональной схемы территориального пла-

нирования. В обязательном порядке должен быть разработан прогноз социально-экономического развития региона на среднесрочный период и план мероприятий по реализации стратегии.

На уровне муниципального образования должна быть разработана стратегия развития муниципального образования и план мероприятий по реализации стратегии. В муниципалитетах должны быть программы муниципального развития и прогноз социально-экономического развития на долгосрочный и среднесрочный периоды и бюджетный прогноз. Кстати, в законодательных актах подобного рода, как ФЗ-172, впервые выделяется муниципальный уровень как самостоятельный объект стратегического планирования. Все положения, заложенные в законе, касающиеся муниципального уровня являются еще одним шагом по пути совершенствования управления муниципальными образованиями.

Для реализации ФЗ-172 регионам и органам местного самоуправления предоставляются определенные полномочия. Так, региональные органы власти сами смогут вводить требования к содержанию документов стратегического планирования, порядок их разработки, рассмотрения и утверждения. Они должны отвечать за согласованность и сбалансированность документов стратегического планирования в регионе.

В соответствии с новым законом к полномочиям органов местного самоуправления в сфере стратегического планирования отнесено определение долгосрочных целей и задач муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования, разработка, рассмотрение, утверждение и реализация стратегии.

Полную ответственность за осуществление государственной политики в области стратегического планирования будет нести высший исполнительный орган власти субъекта РФ.

В заключении хотелось бы отметить, что прошло почти четверть века после начала реформ, прежде чем властные структуры осознали необходимость планирования, хотя прежняя система уделяла ему много внимания и имела наработки, которых можно было бы использовать в новых условиях. Данная ошибка в некоторой степени исправляется Федеральным законом № 172, который создает единую систему стратегического планирования. И сейчас перед регионами встают трудные задачи по разработке методических и методологических положений по реализации закона, подготовке пакета нормативных правовых документов, определяю-

щих порядок разработки, корректировки, реализации и мониторинга документов стратегического планирования. Должны быть также разработаны долгосрочный прогноз и стратегия социально-экономического развития региона.

Термины «стратегическое управление регионом» и «стратегическое планирование региона» часто воспринимаются как синонимы, однако стратегическое планирование необходимо рассматривать как центральное звено стратегического управления. Хотя в законе акцент делается на стратегическом планировании, тем не менее, с учетом современных условий, это – два взаимосвязанных элемента обеспечения эффективного управления региональной социально-экономической системой.

Список литературы

1. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М.: АСТ, 2004. 602 с.
2. Комков Н.И. Поэтапный переход к корректировке псевдорыночной модели экономики России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. №. 4-2(24). С. 352–361.
3. Бузгалин А., Колганов А. Возрождение планирование: уроки истории (политико-экономический дискурс) // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 1. С. 8–18.
4. Магданов П.В. Проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона. Пермь, 2013. С. 200–215.
5. Комков Н.И., Селин В.С., Цукерман В.А. Инновационная экономика. Энциклопедический словарь-справочник. М.: Макс-Пресс, 2012.
6. Шеховцева Л.С. Макроэкономическое моделирование стратегических целей регионального роста // Журнал экономической теории. 2012. № 4. С. 145–154
7. Сангадиева И.Г. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами // Известия ИГЭА. 2005. № 1.
8. Джонстон Р. Анализ технологий, ориентированный на будущее: «проблема Кассандры» // Форсайт. Т. 5. 2011. № 2. С. 58–64.
9. Луговской Р. Новое законодательство в сфере стратегического планирования в Российской Федерации // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 2.
10. Глигич-Золотарева М.В. Старые проблемы и новые подходы к стратегическому планированию в России // Федерализм. 2014. № 3.

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

Gumar Batov

Abstract

Existing technologies for the management and organization of effective functioning of economy and social sphere of regional socio-economic systems do not give the expected results. The reasons are many, but the main ones are the lack of modern management techniques and methodological tools that enable the regions to realize their benefits. Many of the problems inherent in the region may be effectively solved using methods of strategic management and strategic planning. The importance of using these methods in combination is that it is possible to arrange the sustainable development of the industries of the region, effectively to realize its potential, to offset the unevenness of their development, to coordinate the interaction of all participants of the regional socio-economic system.

Keywords: *planning, types of planning, region, regional socio-economic system, strategic management, strategic planning.*

Correspondence: *Batov Gumar Kh., Institute of computer science and problems of regional management of the RAS Kabardino-Balcarian Scientific Centre (37a, I.Armand street, Nalchik, 360000), Russian Federation, gumarbatov@mail.ru*

Reference: *Batov G. Kh. Strategic planning as a tool of strategic management of regional socio-economic system. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 2, pp. 212–218. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.2.212.218*

References

1. Gelbreit Dzh. *Novoe industrial'noe obshchestvo*. M.: AST, 2004. 602 p.
2. Komkov N.I. Poetapnyi perekhod k korrektyrovke psevdorynochnoi modeli ekonomiki Rossii [A phased transition to a market adjustment of the pseudo model of Russian economy]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 2015, vol. 6, no. 4-2(24), pp. 352–361.
3. Buzgalin A., Kolganov A. *Vozrozhdenie planirovaniye: uroki istorii (politiko-ekonomicheskii diskurs)*. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2016, no. 1, pp. 8–18.
4. Magdanov P.V. *Problemy strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona*. Perm', 2013. pp. 200–215.
5. Komkov N.I., Selin V.S., Tsukerman V.A. *Innovatsionnaya ekonomika. Entsiklopedicheskii slovar'-spravochnik*. M.: Maks-Press, 2012.
6. Shekhovtseva L.S. *Makroekonomicheskoe modelirovaniye strategicheskikh tselei regional'nogo rosta*. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii*, 2012, no. 4, pp. 145–154.
7. Sangadieva I.G. *Strategicheskoe upravleniye regional'nymi sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami*. *Izvestiya IGEA*, 2005, no. 1.
8. Dzhonston R. *Analiz tekhnologii, orientirovannyi na budushchee: «problema Kassandry» [The Influence of Future-Oriented Technology Analysis: Addressing the Cassandra Challenge]*. *Foresight-Russia*, vol. 5, no 2, pp. 58-64 (in Russian).
9. Lugovskoi R. *Novoe zakonodatel'stvo v sfere strategicheskogo planirovaniya v Rossiiskoi Federatsii*. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2014, no. 2.
10. Gligich-Zolotareva M.V. *Starye problemy i novye podkhody k strategicheskomu planirovaniyu v Rossii*. *Federalizm*, 2014, no. 3.

