

DOI: 10.58168/GrEGrR2026_406-412

УДК 338.2

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА**

DEVELOPMENT OF METHODOLOGY FOR STRATEGIC PLANNING OF SUSTAINABLE
REGIONAL DEVELOPMENT BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Хорошилова О.В., к.э.н., доцент,
заведующий кафедрой экономики и
экономической безопасности
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»,
Воронежский филиал, Россия

Khoroshilova O.V., Candidate of Economic
Sciences, Associate Professor, Head of the
Department of Economics and Economic
Security
Plekhanov Russian University of Economics,
Voronezh Branch, Russia

Аннотация: В статье исследуются возможности применения искусственного интеллекта в методологии стратегического планирования устойчивого развития регионов. Выделены пять этапов эволюции регионального стратегического планирования в РФ. Определены области применения ИИ в разрезе этапов стратегического цикла. Выявлены факторы, сдерживающие внедрение ИИ. Предложена формула гибридного подхода к стратегическому планированию устойчивого развития регионов.

Abstract: The article explores the possibilities of using artificial intelligence in the methodology of strategic planning for sustainable regional development. Five stages of evolution of regional strategic planning in the Russian Federation are identified. The areas of AI application are determined according to the stages of the strategic cycle. The factors constraining the implementation of AI are identified. A formula for a hybrid approach to strategic planning of sustainable regional development is proposed.

Ключевые слова: стратегическое планирование, устойчивое развитие региона, искусственный интеллект, стратегический цикл регионального планирования, цифровая трансформация.

Keywords: strategic planning, sustainable regional development, artificial intelligence, regional strategic planning cycle, digital transformation

Развитие методологии стратегического планирования устойчивого развития регионов связано как с необходимостью повышения качества разработки и обоснования стратегических альтернатив, так и с расширением возможностей использования искусственного интеллекта в данной сфере. Кроме того, Указом Президента от 7 мая 2024 года № 309 в качестве одной из ключевых национальных целей определена цифровая трансформация государственного и муниципального управления [1]. Таким образом, исследование возможностей и границ применения искусственного интеллекта (ИИ) в

стратегическом планировании устойчивого развития регионов является не просто научной задачей, а практическим запросом государственной политики.

Для понимания текущего этапа развития методологии стратегического планирования на государственном уровне необходимо обратиться к её эволюции. В таблице 1 представлена авторская периодизация этапов развития государственного стратегического планирования в России.

Таблица 1- Этапы развития государственного стратегического развития в России

Этап	Период	Характеристика	Приоритетные методы
I. Централизованное балансовое планирование	1950-1980-е гг.	Межотраслевой баланс, материальные балансы, модели размещения производительных сил	Статистические методы, экономико-математические методы, методы оптимизации
II. Программно-целевое планирование и автоматизация	1980-1990-е гг.	Директивы, госпрограммы, целевые комплексные программы, АСПР Госплана СССР	Системный анализ, экономико-математические методы, иерархические деревья
III. Становление рыночного планирования	1990-2010-е гг.	Индикативное планирование, программы, концепции развития страны, регионов и отраслей	Стратегический анализ, экспертные оценки, построение сценариев
IV. Стандартизация и цифровизация	2014-2020 гг.	Четкая архитектура документов стратегического планирования, внедрение ГАС «Управление»	Стратегические сессии, форсайт, дашборды, когнитивные модели, электронный документооборот
V. Интегрированное интеллектуальное планирование	2021 – н.в.	Внедрение ИИ, цифровые платформы, управление рисками, индивидуальные программы развития регионов	Нечеткие множества, направленные графы, нейросети

В течение рассматриваемого периода ученые всегда пытались найти методы и технологии, позволяющие повысить качество планирования. Отправной точкой четвертого этапа «Стандартизация и цифровизация» выбрано принятие Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который определил принципы и жесткую архитектуру документов стратегического планирования. В 2015 году было начато формирование информационной системы стратегического планирования на базе ГАС «Управление», учитывающие положения 172-ФЗ. В 2017 году утверждены методические рекомендации, закрепившие необходимость постановки экологических и социальных целей наряду с экономическими. А в 2019 году был разработан ведомственный проект Минэкономразвития «Разработка и внедрение механизмов эффективного стратегического планирования с использованием Федеральной информационной системы стратегического планирования» в рамках национального проекта «Цифровая экономика», а также утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта.

Начало пятого этапа «Интегрированное интеллектуальное планирование» связано с изданием в 2021 году указа Президента РФ N 633 “Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации”, который поставил задачу дальнейшего развития научно-методического и информационно-аналитического обеспечения стратегического планирования, в том числе с использованием ИИ [2].

За последние пять лет уже появились пилотные проекты субъектов РФ по использованию технологий искусственного интеллекта в прогнозировании и мониторинге реализации стратегических документов (ХМАО, Москва, Татарстан, Красноярский край). Однако такие проекты пока носят локальный характер, используемые методики не получили широкого распространения [1]. На данный момент в стадии разработки находится проект «ИИ-Госплан 2.0», разрабатываемый для Совета безопасности РФ. Начальник Управления Президента по вопросам национальной морской политики Сергей Вахруков заявил о планах использования результатов данного проекта в стратегическом управлении Арктикой [5].

Медленное внедрение ИИ в государственное стратегическое планирование развития регионов связано с рядом как объективных, так и субъективных факторов: высокий риск отсутствия окупаемости инвестиций, высокая стоимость сопровождения моделей, нехватка компетенций, недостаток качественных данных для обучения моделей, риск снижения информационной безопасности, риск алгоритмической несправедливости, недостаточная нормативно-правовая регламентация использования ИИ в государственном управлении [3, 4]. И если риск низкой окупаемости можно снизить путем широкого внедрения моделей в деятельность региональных органов власти, то решение проблемы недостатка качественных данных невозможно за короткое время.

Специфика регионального стратегического планирования накладывает ряд объективных ограничений на использование ИИ (Таблица 2).

Таблица 2 - Ограничения использования ИИ в процессе стратегического планирования

Ограничение	Суть ограничений
Ценности и миссия	ИИ не определяет «ради чего» развивается регион. Ценности и миссия должны определяться в диалоге с заинтересованными группами
Социальный контекст	Принцип «участия» предусматривает участие исполнителей в формировании планов. Социальные нормы, доверие, неформальные институты не формализуются
Креативные прорывы	ИИ не генерирует принципиально новые модели развития.
«Чёрные лебеди»	Редкие катастрофические события могут быть не представлены в обучающих данных
Политический выбор	Распределение ресурсов между группами интересов необходимо согласовывать для устранения принципиальных противоречий

Особо следует подчеркнуть проблему доверия. Многие модели ИИ работают как «черный ящик», что затрудняет понимание ответственными лицами факторов, повлиявших на полученный результат.

Наличие ограничений в использовании ИИ указывает на то, что методология стратегического планирования должна сочетать возможности искусственного интеллекта со статистическими, аналитическими, социологическими методами и методами, направленными на активизацию интуиции, опыта и знаний экспертов. При этом ответственность за принимаемые стратегические решения должна лежать на региональных органах исполнительной власти.

Перспективные области использования искусственного интеллекта в разрезе этапов стратегического цикла, закрепленных Указом Президента РФ от 8 ноября 2021 г. № 633, отражены в таблице 3.

Таблица 3 - Перспективные области использования искусственного интеллекта в региональном стратегическом цикле

Этапы стратегического цикла	Области использования ИИ
Прогнозирование	Интеллектуальная обработка данных Выявление неочевидных зависимостей и лагов Выявление и визуализация причинно-следственных связей Формирование адаптивных прогнозных моделей макроэкономических показателей с дообучением Сценарный шок-анализ в реальном времени
Целеполагание	Интеллектуальная обработка результатов опросов и обсуждений Выявление противоречий и пробелов в целевых установках с учетом целей устойчивого развития

	Интеллектуальная привязка целей к индикаторам Бенчмаркинг целей по регионам-аналогам Моделирование последствий принятия стратегических управленческих решений
Планирование и программирование	Интеллектуальная проверка качества формирования паспортов программ и проектов Оценка влияния на другие программы, проекты, выявление противоречий Генерация альтернативных проектных решений Прогноз рисков срыва программ и проектов Рекомендации по корректировке программ
Мониторинг и контроль	Автоматический сбор и интеллектуальная обработка фактов исполнения из разных информационных систем Автоматическое формирование дашбордов, анализ отклонений Интеллектуальный анализ результативности и эффективности Прогноз достижения целей и раннее предупреждение о кризисных отклонениях Динамический бенчмаркинг с регионами-аналогами Интеллектуальная генерация текстовых отчетов

Выделенные возможности использования ИИ в процессе стратегического планирования открываются только при наличии цифровой инфраструктуры, качественных сопоставимых данных за длительный период времени (не менее 10 лет, а лучше за период в три раза превышающий горизонт прогнозирования)) и цифровой грамотности команды, а также при создании условий верификации полученной информации ответственными лицами.

При соблюдении всех необходимых условий внедрение ИИ в методологию стратегического планирования обеспечит повышение качества прогнозов и уровня согласованности документов, снижение трудоёмкости рутинных работ, повышение адаптивности прогнозов и программ, повышение обоснованности принимаемых решений.

В завершение предлагается формула гибридного подхода к стратегическому планированию устойчивого развития региона:

органы власти + ИИ + экспертная верификация + общество

Данная формула отражает четырехсубъектную модель стратегирования, где каждый элемент выполняет уникальную функцию, а их взаимодействие обеспечивает синергетический эффект:

- ИИ расширяет когнитивные возможности человека (обработка больших данных, поиск скрытых закономерностей),
- Эксперт защищает от алгоритмических ошибок и учитывает нематериальные факторы,
- Общество обеспечивает легитимность и релевантность целей,
- Органы власти интегрируют все потоки и принимают финальные, юридически оформленные решения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309. "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.
2. Указ Президента РФ от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/.
3. Воронов, А. С. Цифровое стратегическое планирование и управление как институциональный механизм формирования современной модели государственного управления в России / А. С. Воронов, А. С. Юхно, А. В. Гаврилюк // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-strategicheskoe-planirovanie-i-upravlenie-kak-institutsionalnyy-mehanizm-formirovaniya-sovremennoy-modeli>.
4. Шпакова, Р. Н. Перспективы использования технологий искусственного интеллекта для решения проблем регионального стратегического планирования / Р. Н. Шпакова, Д. И. Городецкий // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 112. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-dlya-resheniya-problem-regionalnogo-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения: 06.05.2026).
5. В России создают цифровую систему стратегического планирования. – URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12104>.

REFERENCES

6. 1. Decree of the President of the Russian Federation No. 309 dated May 7, 2024. "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036" // ConsultantPlus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.
7. 2. Decree of the President of the Russian Federation No. 633 dated November 8, 2021 "On Approval of the Fundamentals of State Policy in the field of Strategic Planning in the Russian Federation" // ConsultantPlus. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/.
3. Voronov, A. S. Digital strategic planning and management as an institutional mechanism for the formation of a modern model of public administration in Russia / A. S. Voronov, A. S. Yukhno, A.V. Gavrilyuk // MIR (Modernization. Innovation. Development). – 2025. – No. 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-strategicheskoe-planirovanie-i-upravlenie-kak-institutsionalnyy-mehanizm-formirovaniya-sovremennoy-modeli>.

4. Shpakova, R. N. Prospects of using artificial intelligence technologies to solve problems of regional strategic planning / R. N. Shpakova, D. I. Gorodetsky // Public administration. Electronic bulletin. – 2025. – № 112. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-dlya-resheniya-problem-regionalnogo-strategicheskogo-planirovaniya> (date of request: 05/06/2026).
5. A digital strategic planning system is being created in Russia. – URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/news/12104>.