

УДК 336.7

DOI 10.26118/2782-4586.2025.70.66.034

Шадрин Александр Вячеславович

Уральский федеральный университет

Юзлович Лариса Ивановна

Уральский федеральный университет

Концептуальная модель финансового обеспечения некоммерческих организаций на основе инструментов форсайт-проектирования

Аннотация. В статье представлена концептуальная модель финансового обеспечения некоммерческих организаций, основанная на инструментах форсайт-проектирования. Рассмотрены теоретические основы форсайта как технологии предвидения и стратегического планирования, его применение в управлении устойчивым развитием. Особое внимание уделено синтезу форсайт-подхода и индикативного планирования в целях повышения финансовой устойчивости НКО. Разработанная модель включает уровни прогнозирования, стратегического проектирования и операционного управления, обеспечивая адаптивность к изменяющимся экономическим условиям. В работе выделены ключевые сценарии финансового развития некоммерческого сектора и обозначены перспективы внедрения цифровых инструментов форсайта. Полученные результаты могут быть использованы для повышения эффективности управления финансами НКО и развития механизмов долгосрочного социального инвестирования.

Ключевые слова: форсайт-проектирование, стратегическое планирование, некоммерческие организации, финансовое обеспечение, индикативное управление, сценарное моделирование, устойчивое развитие.

Shadrin Alexander Vyacheslavovich

Ural Federal University

Yuzlovich Larisa Ivanovna

Ural Federal University

Conceptual model of financial support for non-profit organizations based on foresight design tools

Abstract. The article presents a conceptual model of financial support for non-profit organizations based on foresight design tools. It explores the theoretical foundations of foresight as a technology of anticipation and strategic planning, emphasizing its role in managing sustainable development. Special attention is given to integrating foresight methodology with indicative planning to enhance the financial stability of non-profit organizations. The proposed model includes analytical, strategic, and operational levels, ensuring adaptability to changing economic conditions. Key financial development scenarios of the non-profit sector are analyzed, and prospects for implementing digital foresight tools are identified. The results can be applied to improve financial management efficiency in non-profit organizations and strengthen long-term social investment mechanisms.

Keywords: foresight design, strategic planning, non-profit organizations, financial support, indicative management, scenario modeling, sustainable development.

Современная экономика переживает этап глубоких структурных преобразований, в ходе которых возрастает роль некоммерческих организаций (НКО) как активных субъектов общественного развития. Они становятся проводниками социальных инноваций, механизмом обратной связи между государством, бизнесом и гражданским обществом,

инструментом реализации национальных целей устойчивого развития. Однако устойчивость их функционирования во многом зависит от эффективности финансового обеспечения. Отсутствие стабильных источников финансирования, зависимость от бюджетных субсидий и грантов, слабая диверсификация доходов приводят к тому, что многие НКО ограничены в стратегическом планировании и вынуждены действовать в условиях высокой неопределенности.

Эта неопределенность усиливается ускорением технологических изменений, цифровизацией экономических процессов и изменением структуры социальной ответственности бизнеса. В таких условиях классические методы финансового планирования оказываются недостаточными. Необходимы подходы, позволяющие не только оценивать текущие риски, но и выстраивать проактивную стратегию, ориентированную на будущее. Одним из наиболее перспективных инструментов становится форсайт-проектирование — технология научного предвидения и согласованного конструирования будущего, основанная на участии широкого круга заинтересованных акторов.

Методология форсайта позволяет перейти от традиционного реактивного управления к стратегическому моделированию долгосрочных сценариев развития. Если в промышленности и государственном управлении эта технология уже доказала свою эффективность, то для некоммерческого сектора она открывает новые возможности. Применение форсайт-подхода в системе финансового обеспечения НКО создает основу для формирования концептуальной модели, способной объединить прогнозирование, индикативное планирование и участие ключевых стейкхолдеров — государства, бизнеса, доноров и общественности. Такая модель позволяет выстраивать устойчивую финансовую архитектуру, где решения принимаются с учётом долгосрочных тенденций и потенциальных вызовов.

Научная значимость темы заключается в интеграции инструментов форсайт-проектирования в систему стратегического управления финансовыми потоками некоммерческого сектора. Несмотря на накопленный опыт применения форсайта в промышленной и инновационной политике, его использование в сфере социально ориентированных организаций остаётся фрагментарным. Между тем, именно форсайт способен обеспечить качественно новый уровень финансового прогнозирования, учитывающий факторы неопределенности, сценарные риски и общественные ожидания.

Цель данного исследования состоит в разработке концептуальной модели финансового обеспечения некоммерческих организаций на основе инструментов форсайт-проектирования. В работе рассматриваются теоретические основы форсайта как метода стратегического управления, анализируются существующие механизмы финансирования НКО и предлагается модель, направленная на повышение их финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе. Исследование опирается на труды отечественных и зарубежных авторов, анализирует практику форсайт-проектов и применяет междисциплинарный подход, объединяющий экономику, менеджмент и социальное прогнозирование.

Разработка подобной модели имеет не только научное, но и практическое значение. Она формирует инструментарий, позволяющий НКО адаптироваться к быстро меняющимся социально-экономическим условиям, привлекать внебюджетные ресурсы и выстраивать стратегические партнёрства. Концепция форсайт-финансирования делает возможным переход от краткосрочного реагирования к устойчивому развитию, где финансовая политика не отражает внешние ограничения, а определяет траекторию будущего роста сектора.

Форсайт-проектирование представляет собой совокупность методологических, организационных и прогностических инструментов, направленных на формирование долгосрочного видения развития систем, институтов и территорий. Его суть заключается не в механическом прогнозировании, а в конструировании будущего через согласование интересов участников — государства, бизнеса, научного сообщества и общества. Концепция форсайта базируется на идее колективного предвидения, предполагающего

переход от реактивного к проактивному управлению, где будущее становится предметом системного проектирования [6].

Форсайт в современной интерпретации опирается на принципы междисциплинарности, участия и обратной связи. Исследователи отмечают, что он включает в себя элементы аналитического прогнозирования, стратегического планирования и организационного моделирования. Как подчёркивает В. С. Сизов, ключевое отличие форсайта от традиционных прогнозов заключается в его ориентации на формирование, а не предсказание будущего, а также в участии широкого круга заинтересованных акторов, что обеспечивает согласованность принимаемых решений [6].

Одним из основополагающих аспектов форсайта является его организационная структура. Согласно В. П. Третьяку, реализация форсайт-проектов проходит через три последовательные стадии: предфорсайт, собственно форсайт и постфорсайт. На первой стадии определяется область применения и цели, во второй происходит работа экспертных групп, а третья включает мониторинг и корректировку сценариев. Такая поэтапная организация создаёт условия для постоянной адаптации управленческих решений к изменяющейся внешней среде [9].

Для повышения эффективности форсайт-проектов важна правильная методологическая основа. Исследователи выделяют несколько базовых методов: метод Дельфи, сценарное моделирование, морфологический анализ, построение дерева целей, SWOT-анализ и дорожные карты. Эти инструменты позволяют объединять количественные и качественные методы, создавая целостное видение будущего [3; 9]. Например, метод сценариев помогает определить вероятные траектории развития, а морфологический анализ используется для выявления возможных комбинаций решений в условиях неопределённости.

Согласно концепции Н. Ю. Кауфмана, форсайт-технологии выступают инструментом конкурентоспособного развития, особенно в условиях инновационной экономики. В отличие от традиционных моделей планирования, форсайт предполагает активное участие экспертных групп и гражданского общества, что способствует не только созданию прогнозов, но и формированию консенсуса в обществе. Это делает его эффективным инструментом координации интересов различных акторов при выработке долгосрочных стратегий [3].

На уровне государственного и корпоративного управления форсайт всё чаще рассматривается как элемент стратегического менеджмента. М. О. Талубоев подчёркивает, что система форсайт представляет собой комплексный инструмент управления инновационным развитием, включающий прогнозирование технологических трендов, выявление критических факторов роста и моделирование будущих сценариев [8]. Этот подход позволяет интегрировать научно-технический потенциал с социально-экономическими задачами, создавая синергетический эффект.

Современные исследования фиксируют активное развитие различных типов форсайта — национального, регионального, корпоративного, технологического и социального. Их применение зависит от целей и горизонта планирования. По мнению Е. Н. Струк, использование форсайт-технологий в региональных и креативных проектах позволяет формировать новые модели социального и культурного развития, где прогнозирование сочетается с проектным мышлением [7].

Отдельное внимание заслуживает организация форсайт-процессов. Как подчёркивает О. И. Мецик, успешная реализация форсайт-проектов возможна лишь при создании устойчивой коммуникационной среды, в которой эксперты, управленцы и представители бизнеса вовлечены в совместную выработку решений. Такая структура обеспечивает гибкость системы и минимизирует риск появления псевдофорсайта — формального копирования процедур без реального обмена знаниями и интересами участников. Эффективность подобной среды во многом зависит от корректного выбора инструментов прогнозирования. В таблице 1 представлены основные методы форсайт-

проектирования, используемые в отечественной и зарубежной практике, отражающие их цели, преимущества и сферы применения [4; 9].

Таблица 1. Основные методы и инструменты форсайт-проектирования

Метод	Цель применения	Основные преимущества	Области применения
Метод Дельфи	Получение экспертных оценок и формирование консенсуса при высокой неопределенности	Анонимность мнений, поэтапное уточнение результатов, высокий уровень объективности	Научно-техническое прогнозирование, формирование приоритетов развития отраслей
Сценарное моделирование	Построение альтернативных сценариев будущего и выявление факторов, влияющих на развитие	Гибкость, комплексность анализа, наглядность результатов	Государственные стратегии, корпоративное планирование, социальные проекты
SWOT-анализ	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз системы	Простота, структурированность, возможность комбинирования с другими методами	Региональные и отраслевые форсайт-программы, диагностика инновационного потенциала
Морфологический анализ	Систематизация всех возможных решений и комбинаций факторов	Позволяет выявлять неожиданные варианты развития, стимулирует творческое мышление	Проектирование новых продуктов и технологий, разработка сценариев трансформации
Дорожные карты (Roadmapping)	Визуализация последовательности шагов для достижения стратегических целей	Наглядность, согласование временных горизонтов, поддержка стратегического диалога	Программы технологического развития, долгосрочное стратегическое планирование

В отечественной практике применение форсайта выходит за рамки научно-технического прогнозирования. По данным О. А. Бородиной, форсайт-проекты используются как инструменты стратегического управления в транспортной отрасли и смежных секторах, позволяя адаптировать стратегии предприятий к глобальным тенденциям. Исследования показывают, что вовлечение бизнеса и общественных институтов в разработку форсайт-сценариев повышает эффективность стратегических решений и уровень их реализации [1].

Форсайт-технологии становятся также частью стратегического планирования территориального и регионального развития. А. И. Новиков рассматривает их как метод согласования интересов акторов и выработки единого сценарного поля, что особенно важно для муниципальных образований, где ресурсы ограничены, а потребность в долгосрочных стратегиях высока [5]. Применение форсайта в таких условиях позволяет выстраивать управляемые сценарии будущего, базирующиеся на индикативных и программно-целевых моделях [2].

Обобщая подходы исследователей, можно утверждать, что форсайт-проектирование выступает не просто аналитическим инструментом, а полноценной концепцией стратегического мышления. Его внедрение в сферу управления открывает возможности для интеграции прогностических данных, экспертных оценок и финансового планирования в единую систему. Это делает форсайт ключевым элементом формирования концептуальных моделей устойчивого развития, на базе которых в дальнейшем возможно проектирование финансовых стратегий некоммерческих организаций [1; 4; 8].

Финансовая устойчивость некоммерческих организаций формируется под воздействием множества факторов, включая нормативную среду, экономическую конъюнктуру, уровень доверия общества и развитость институтов поддержки гражданских инициатив. Основной особенностью сектора является ограниченность источников поступлений и зависимость от внешних доноров, что делает необходимым поиск новых инструментов финансового прогнозирования и управления. В последние годы наблюдается тенденция перехода от традиционных схем субсидирования к более комплексным моделям, основанным на диверсификации потоков и применении стратегического индикативного планирования [2].

Проблема финансовой обеспеченности НКО в России остаётся системной. По данным исследований Минэкономразвития, доля организаций, способных планировать бюджет на срок более одного года, не превышает 20%. Такая краткосрочность стратегического горизонта препятствует устойчивому развитию и внедрению инноваций. Необходимость долгосрочного финансового прогнозирования, учитывающего риски, изменения в законодательстве и социальные тренды, выводит на первый план инструменты стратегического планирования с элементами форсайта, ориентированные не только на учёт текущих данных, но и на моделирование будущих сценариев.

Ч. Ф. Габидуллина подчёркивает, что стратегическое индикативное планирование, активно используемое на региональном уровне, может стать методологической основой и для финансового развития некоммерческого сектора. Суть данного подхода заключается в сочетании планово-нормативных механизмов с гибкими индикаторами, обеспечивающими адаптацию стратегии к изменяющимся экономическим и социальным условиям. Индикативное планирование ориентировано не на директивное распределение ресурсов, а на согласование интересов участников финансового процесса, что особенно важно для организаций, реализующих общественные инициативы. Его эффективность напрямую связана с пониманием структуры источников финансирования некоммерческих организаций, представленной в таблице 2. Эта структура демонстрирует преобладание государственных субсидий при одновременном росте доли частных пожертвований и самофинансирования, что отражает постепенное движение сектора к большей автономности и устойчивости [2].

Таблица 2. Основные источники финансирования НКО и их структура в России

Источник финансирования	Доля в общем объёме, %	Краткая характеристика источника
Государственные субсидии и гранты	39	Основная форма государственной поддержки, направленная на социально значимые проекты, распределяется через конкурсные механизмы
Частные пожертвования и благотворительные взносы	26	Поступления от граждан и корпоративных доноров, включая онлайн-пожертвования и кампании краудфандинга
Самофинансирование (доходы от уставной деятельности)	18	Средства, полученные от образовательных, консультационных, культурных и иных инициатив НКО

Международные гранты и программы поддержки	9	Финансирование от международных организаций и фондов, ориентированных на развитие гражданского общества и устойчивое развитие
Партнёрские проекты и спонсорство бизнеса	8	Совместные инициативы с коммерческими структурами, направленные на социальное инвестирование и корпоративную ответственность

Структура источников финансирования НКО отражает их социальную природу. Основную долю составляют гранты и субсидии, однако именно внебюджетные источники — пожертвования физических лиц, спонсорская поддержка бизнеса, доходы от уставной деятельности — определяют степень самостоятельности организаций. В связи с этим важным направлением становится формирование механизмов финансового прогнозирования, которые позволяли бы оценивать потенциал привлечения средств и риски снижения доходов. Использование инструментов форсайта в данном контексте даёт возможность моделировать изменения в поведенческих и экономических паттернах доноров, определять долгосрочные тенденции социального инвестирования и перераспределения благотворительных потоков [1; 10].

Форсайт-проектирование, внедряемое в систему финансового управления НКО, обеспечивает переход от реактивного к проактивному управлению. Оно позволяет не только оценить последствия макроэкономических изменений, но и выстроить стратегию адаптации через разработку альтернативных сценариев. Как отмечает Н. Ю. Кауфман, технология форсайта в отличие от классического прогнозирования базируется на принципах междисциплинарного взаимодействия и консенсуса между экспертными группами. Применение этих принципов к финансовому обеспечению НКО позволяет создать модели, способные учитывать не только экономические, но и социальные факторы развития [3].

Важным направлением становится использование методов сценарного моделирования и морфологического анализа, описанных В. П. Третьяком. Они применимы при разработке программ финансового устойчивого роста и позволяют выявлять альтернативные пути ресурсного обеспечения, а также оценивать последствия управленческих решений на длительных горизонтах. Морфологический анализ используется для построения системы возможных комбинаций источников финансирования и оценки их эффективности при разных сценариях внешней среды [9].

О. И. Мецик в своих исследованиях обращает внимание на то, что современная система стратегического управления должна основываться на гибкости и адаптивности. Его концепция интеграции форсайт-технологий в менеджменте предприятий применима и к некоммерческому сектору, где динамика внешней среды столь же непредсказуема. Использование форсайт-инструментов помогает организациям формировать устойчивые финансовые модели, сочетающие прогнозирование рисков с возможностями для инноваций и расширения деятельности [4].

Опыт региональных программ показывает, что применение форсайта в сфере финансирования социальных проектов позволяет повысить эффективность распределения ресурсов. А. И. Новиков рассматривает форсайт как инструмент согласования интересов субъектов на уровне муниципальных образований, где ключевую роль играет ограниченность ресурсов. Подобные подходы создают основу для формирования сетевых моделей, в которых объединяются возможности государственных структур, бизнеса и общественных институтов [5].

Современная практика подтверждает, что финансовая устойчивость НКО напрямую зависит от способности адаптироваться к изменениям макроэкономической среды и использовать прогнозные инструменты в стратегическом планировании. В этом контексте подход, предложенный М. О. Талубоевым, в котором форсайт рассматривается как

комплексный инструмент инновационного управления, приобретает особое значение. Применительно к некоммерческому сектору он обеспечивает возможность выявления новых финансовых источников и разработки механизмов, минимизирующих риски зависимости от государственных грантов [8].

Финансовое обеспечение НКО в контексте устойчивого развития требует системного перехода от фрагментарного планирования к интегрированным моделям стратегического прогнозирования. Их ядром становится форсайт, объединяющий элементы аналитики, участия и долгосрочного видения. Включение его инструментов в финансовое управление позволяет не только повысить прозрачность и эффективность использования средств, но и укрепить доверие между участниками финансового процесса — государством, бизнесом, гражданским обществом и самими организациями [1; 2; 4; 8; 9].

Разработка концептуальной модели финансового обеспечения некоммерческих организаций на основе форсайт-проектирования предполагает интеграцию стратегического прогнозирования, сценарного моделирования и индикативного планирования в единую систему управления. Целью такой модели становится обеспечение финансовой устойчивости и долгосрочного развития НКО через активное использование методов научного предвидения и коллективного проектирования будущего. При этом ключевым элементом модели выступает механизм согласования интересов между участниками финансового процесса — государством, бизнесом, донорским сообществом и гражданскими институтами [1; 2].

Базовая архитектура модели включает три взаимосвязанных уровня: аналитико-прогностический, стратегико-проектный и операционно-финансовый. На первом уровне формируется информационно-аналитическая база — сбор данных, выявление ключевых тенденций и факторов неопределенности, а также определение «точек роста» некоммерческого сектора. На втором уровне разрабатываются сценарии развития и финансовые стратегии, которые согласуются с целями устойчивого развития и национальными приоритетами. Третий уровень ориентирован на практическую реализацию — внедрение инструментов финансового планирования, контроль ресурсных потоков и корректировку стратегии по результатам мониторинга [9].

В основе модели лежит принцип адаптивности. Финансовая система НКО должна реагировать на изменения внешней среды — экономические колебания, трансформации законодательства, изменения в донорских стратегиях и общественных приоритетах. Как отмечает В. П. Третьяк, форсайт эффективен только тогда, когда проект включает в себя механизм обратной связи, обеспечивающий постоянное обновление информации и корректировку действий участников [9]. Именно этот принцип делает возможным формирование устойчивого финансового контура, в котором каждое управленческое решение проверяется на долгосрочную релевантность.

Концептуальная модель сочетает в себе подходы стратегического и индикативного планирования. Индикативный компонент отражает количественные параметры устойчивого развития — финансовые индикаторы, динамику привлечения средств, структуру источников финансирования и эффективность расходования ресурсов. Стратегический компонент фокусируется на качественных аспектах — развитии партнёрских сетей, инновационных форм инвестиций, цифровых инструментов прозрачности и вовлеченности граждан. Синергия этих подходов создаёт условия для устойчивого роста и снижает зависимость НКО от бюджетных дотаций [2; 8].

При проектировании концептуальной модели особое значение приобретает сценарное прогнозирование, на необходимость которого указывают И. И. Фирсов и П. А. Чупрунов. Их концепция предполагает использование форсайта для разработки альтернативных моделей поведения участников проектов, что делает стратегическое планирование динамичным, интерактивным и более приближённым к реальным условиям. Применительно к финансовому обеспечению некоммерческих организаций сценарное моделирование позволяет оценить вероятные траектории развития сектора в зависимости

от доступных ресурсов, уровня инновационности и готовности к риску. В таблице 3 представлены три базовых сценария — инерционный, инновационный и адаптивный, различающиеся по структуре источников финансирования, степени гибкости и степени интеграции цифровых инструментов [10].

Таблица 3. Сценарии финансового развития НКО в форсайт-модели

Сценарий	Характеристика финансовой стратегии	Особенности структуры источников финансирования	Потенциальные риски и эффекты
Инерционный	Консервативный тип управления, сохранение существующих схем финансирования	Преобладание государственных субсидий и грантов, низкая доля внебюджетных поступлений	Зависимость от государственной поддержки, ограниченная инновационная активность, низкая адаптивность к внешним изменениям
Инновационный	Акцент на внедрение цифровых инструментов, диверсификацию источников и краудфандинг	Рост частных пожертвований, использование онлайн-платформ, развитие партнёрских и спонсорских программ	Повышенная волатильность доходов, необходимость цифровой инфраструктуры, рост социальной вовлечённости
Адаптивный	Сбалансированный подход к формированию финансовых потоков с учётом гибкости и устойчивости	Пропорциональное распределение между бюджетными, частными и самообеспечивающими источниками, развитие долгосрочных партнёрств	Оптимизация рисков, устойчивое развитие при умеренной инновационной активности, высокая управляемость ресурсов

Реализация модели предполагает организационную поддержку и институциональную инфраструктуру. По мнению О. А. Бородиной, эффективность форсайт-проектов зависит от наличия устойчивых организационных механизмов и коммуникационных площадок, обеспечивающих взаимодействие между экспертами, управленцами и общественными структурами [1]. Для некоммерческого сектора это означает необходимость формирования финансово-аналитических центров при отраслевых союзах, где аккумулировались бы данные о донорской активности, грантовых потоках и социальных инвестициях. Такие центры способны выполнять роль связующего звена между экспертным сообществом и практикой управления финансами НКО.

Как отмечает Е. Н. Струк, форсайт не просто инструмент прогнозирования, но и технология социального проектирования, ориентированная на формирование консенсуса и вовлечение общества в процесс построения будущего [7]. Это делает модель финансового обеспечения НКО не только экономическим, но и социальным инструментом, повышающим доверие и прозрачность в сфере распределения ресурсов. Принцип участия (involvement) становится основой новой финансовой культуры, где прогнозирование сочетается с совместным планированием и коллективной ответственностью.

Системный подход к форсайт-модели подтверждает и позиция М. О. Талубоева, рассматривающего форсайт как комплексный инструмент управления инновационным развитием. В рамках предложенной концепции финансовое обеспечение некоммерческих организаций трансформируется из реактивного инструмента покрытия расходов в стратегический механизм генерации ресурсов. Это выражается в переходе от пассивного ожидания финансирования к формированию новых финансовых продуктов — социальных облигаций, целевых фондов, совместных цифровых платформ для привлечения инвестиций [8].

Концептуальная модель финансового обеспечения НКО на основе форсайт-проектирования открывает возможность перехода к новому формату управления — от управления ресурсами к управлению будущим. Она объединяет научное предвидение, коллективное проектирование и финансовое прогнозирование, превращая процесс обеспечения организации ресурсами в интеллектуальный цикл стратегического взаимодействия. В долгосрочной перспективе это позволит некоммерческому сектору стать активным субъектом устойчивого развития, способным не только реагировать на вызовы, но и формировать их решение [1; 4; 7; 10].

Исследование показало, что использование инструментов форсайт-проектирования в финансовом обеспечении некоммерческих организаций формирует качественно новый уровень стратегического управления. Этот подход обеспечивает не просто прогнозирование, а управляемое формирование финансового будущего сектора на основе согласованных сценариев, адаптивных моделей и долгосрочных индикаторов.

Форсайт-механизмы позволяют НКО перейти от зависимого и краткосрочного финансирования к устойчивой системе ресурсного обеспечения, основанной на аналитике, участии и коллективном видении. Созданная концептуальная модель объединяет методы индикативного планирования, сценарного анализа и социального проектирования, что делает возможным интеграцию научных и управленческих инструментов в единую финансовую стратегию.

Практическая ценность предложенного подхода заключается в том, что он обеспечивает прозрачность и предсказуемость финансовых потоков, а также создает основу для взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества. Включение форсайт-инструментов в стратегическое планирование даёт организациям возможность учитывать макроэкономические изменения, технологические тренды и общественные ожидания при выработке финансовых решений.

Результаты анализа подтверждают, что модель форсайт-финансирования способна стать эффективным инструментом повышения финансовой независимости и адаптивности некоммерческих структур. Её применение способствует укреплению партнерских связей, формированию инновационных источников финансирования и повышению доверия к сектору со стороны общества и инвесторов.

Перспективой дальнейших исследований является развитие цифровых форм форсайт-планирования, интеграция ESG-подходов и создание национальных платформ стратегического прогнозирования для НКО. Реализация данных направлений позволит закрепить предложенную модель как базовую основу долгосрочного финансового развития некоммерческого сектора.

Список источников

1. Бородина, О. А. Форсайт-проекты как инструменты стратегического управления (на примере предприятий транспортной отрасли) / О. А. Бородина // Вестник Донецкой академии автомобильного транспорта. – 2019. – № 3. – С. 10-19. – EDN ETGTUL.
2. Габидуллина, Ч. Ф. Стратегическое индикативное планирование и концептуальные модели управления устойчивым развитием региона / Ч. Ф. Габидуллина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 12-1. – С. 171-183. – DOI 10.34670/AR.2020.92.12.049. – EDN JVLIBS

3. Кауфман Н. Ю. Форсайт как технология прогнозирования будущего предприятия в условиях конкурентоспособности // Приволжский научный вестник. — 2017. — № 4 (68). — С. 76–78.
4. Мецик, О. И. Форсайт-технологии в менеджменте предприятий / О. И. Мецик // Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики? : Сборник статей XI Международной научной конференции. В 2-х томах, Москва, 17–18 мая 2022 года / Под редакцией С.Д. Валентея. Том 1. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. – С. 197-202. – EDN NSNSWY.
5. Новиков, А. И. Форсайт как метод стратегического планирования (на примере округа Муром) / А. И. Новиков // Ученые записки. – 2021. – № 4(40). – С. 63-66. – EDN ICJVIL.
6. Сизов, В. С. Форсайт: понятие, задачи и методология / В. С. Сизов // Вопросы новой экономики. – 2012. – № 2(22). – С. 12-20. – EDN OYILBL.
7. Струк, Е. Н. Форсайт технологии в проектировании будущего / Е. Н. Струк // Креативные стратегии и креативные индустрии в экономическом, социальном и культурном пространствах региона : материалы Третьей региональной научно-практической конференции, Иркутск, 19 мая 2021 года. – Иркутск: Репроцентр А1, 2021. – С. 36-42. – EDN MZOOJT.
8. Талубоев, М. О. Система Форсайт как комплексный инструмент стратегического управления инновационным развитием в предпринимательских структурах / М. О. Талубоев // Экономика и социум: современные модели развития. – 2012. – № 4. – С. 134-141. – EDN TIRNMZ.
9. Третьяк В. П. Организационное обеспечение применения технологии форсайта // Управление наукой и наукометрия. — 2008. — № 5. — С. 155–172.
10. Фирсов, И. И. Перспективы использования инструментов технологий форсайта при реализации национальных проектов / И. И. Фирсов, П. А. Чупрунов // Государство и общество России в контексте современных геополитических вызовов: новации, экономика, перспективы : Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 05 февраля 2021 года. – Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания "Новое время" (Чебоксары), 2021. – С. 206-210. – EDN VFSTIO.

Сведения об авторах

Шадрин Александр Вячеславович, аспирант 3 курса, Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ), Екатеринбург, Россия
Юзовович Лариса Ивановна, доктор экономических наук, профессор, Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ), Екатеринбург, Россия

Information about the authors

Shadrin Alexander Vyacheslavovich, 3rd year postgraduate student, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (UrFU), Yekaterinburg, Russia
Yuzvovich Larisa Ivanovna, Doctor of Economics, Professor, Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (UrFU), Yekaterinburg, Russia