

**ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В  
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ВЫЗОВЫ И  
ВОЗМОЖНОСТИ**

*Собхи Ахмед Азаб Аль-Сухайми*

*доктор философии (PhD), профессор,*

*Город научных исследований и технологических приложений*

*Нью-Борг-Эль-Араб, Александрия, Египет*

**INTEGRATION OF THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT INTO THE STRATEGIC GUIDELINES OF  
NATIONAL ECONOMIC SYSTEMS: CHALLENGES AND  
OPPORTUNITIES**

*Sobhy Ahmed Azab El-Sohaimy*

*City of Scientific Research and Technological Applications,*

*New Borg El Arab, Alexandria Governorate, Egypt*

**АННОТАЦИЯ**

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что в условиях глобальной переоценки ценностей и структурной трансформации мировой экономики принципы устойчивого развития и ESG-повестка перестали быть факультативным элементом корпоративной социальной ответственности и превратились в стратегический императив для национальных экономических систем. Как отмечают эксперты Национального рейтингового агентства, концепция устойчивого развития остается стратегическим инструментом долгосрочной конкурентоспособности бизнеса, а в условиях турбулентности рынка она становится элементом управления рисками и готовности

к внешним шокам. По данным международной консалтинговой компании Deloitte, в 2025 году 83% организаций увеличили инвестиции в устойчивость по сравнению с 2024 годом, причем основной эффект от таких вложений, по оценкам бизнеса, заключается в снижении издержек, росте выручки, повышении соответствия требованиям регуляторов и сокращении рисков.

### **ABSTRACT**

The relevance of this study is due to the fact that in the context of the global reassessment of values and the structural transformation of the global economy, the principles of sustainable development and the ESG agenda have ceased to be an optional element of corporate social responsibility and have become a strategic imperative for national economic systems. According to experts from the National Rating Agency, the concept of sustainable development remains a strategic tool for long-term business competitiveness, and in the context of market turbulence, it becomes an element of risk management and preparedness for external shocks. According to the international consulting company Deloitte, in 2025, eighty-three percent of organizations increased investments in sustainability compared to 2024, and the main effect of such investments, according to business estimates, is to reduce costs, increase revenue, increase regulatory compliance and reduce risks.

**Ключевые слова:** Устойчивое развитие, ESG-повестка, национальная экономическая система, стратегические ориентиры, зеленая таксономия, XBRL-отчетность, климатическая политика, зеленое финансирование, технологический суверенитет, социальная стабильность.

**Keywords:** Sustainable development, ESG agenda, national economic system, strategic guidelines, green taxonomy, XBRL reporting,

climate policy, green financing, technological sovereignty, social stability.

Для российской экономики ESG-трансформация приобретает особое значение в контексте необходимости балансировки между экономическим ростом, экологической безопасностью и социальной стабильностью. В условиях глобальной переоценки ценностей запрос бизнеса на устойчивое развитие и социальную ответственность превращается из тренда в стратегическую необходимость. При этом российская модель ESG-регулирования формируется как национальная, с опорой на собственную регуляторную и статистическую инфраструктуру, без прямого копирования международных стандартов, что создает как дополнительные вызовы, связанные с необходимостью выработки собственной методологии, так и уникальные возможности для адаптации принципов устойчивого развития к специфике национальной экономики.

Объектом исследования выступает российская национальная экономическая система как сложная многоуровневая структура, включающая государственное регулирование, корпоративный сектор и институты финансового рынка. Предметом исследования является процесс интеграции принципов устойчивого развития (ESG-принципов) в стратегические ориентиры национальной экономической системы России, включая нормативно-правовое регулирование, корпоративные практики и механизмы финансирования. Цель статьи заключается в выявлении ключевых вызовов и возможностей интеграции ESG-принципов в стратегические ориентиры российской экономики, а также в предложении концептуальной модели сбалансированной ESG-

стратегии, учитывающей национальную специфику. Для достижения этой цели в работе были поставлены следующие задачи: во-первых, систематизировать нормативно-правовую базу ESG-регулируемая в России на текущем этапе (2025–2026 годы); во-вторых, проанализировать текущее состояние и динамику внедрения ESG-практик российскими компаниями; в-третьих, выявить основные барьеры и драйверы ESG-трансформации в российской экономике; в-четвертых, разработать концептуальную модель интеграции ESG-принципов в стратегические ориентиры национальной экономической системы. [2, с. 243]

Методологическую основу исследования составляет системный подход, позволяющий рассматривать ESG-трансформацию как комплексный процесс, затрагивающий нормативно-правовую, институциональную, корпоративную и финансовую подсистемы национальной экономики. В работе использован метод анализа нормативно-правовых актов для систематизации российского законодательства в области устойчивого развития, включая постановления Правительства РФ, распоряжения, а также документы Банка России. В частности, проанализированы постановление Правительства РФ от 14 октября 2025 г. № 1586 о внесении изменений в критерии проектов устойчивого развития, распоряжение Правительства РФ от 26 декабря 2025 г. № 4110-р о ставках платы за негативное воздействие на окружающую среду на 2026–2030 годы, а также XBRL-таксономия Банка России версии 7.5.1.0 для раскрытия информации об устойчивом развитии.

Метод контент-анализа применен для изучения ESG-рэнкингов и рейтингов российских компаний, представленных Национальным рейтинговым агентством в декабре 2025 года и

феврале 2026 года. Анализ охватил семьдесят одну компанию промышленного сектора и тридцать две компании потребительского сектора. Сравнительный метод использован для сопоставления российской модели ESG-регулирования с международными подходами, включая стандарты ISSB, директиву Европейского союза по корпоративной отчетности в области устойчивого развития (CSRD) и практики Китая. Метод сценарного моделирования применен для оценки потенциальных эффектов интеграции ESG-принципов в стратегические ориентиры российской экономики на период до 2035 года на основе данных аналитического обзора НРА «От благих намерений к большим деньгам: ESG и климатические риски в России». [4, с. 74]

Эмпирическую базу исследования составили данные Национального рейтингового агентства (ESG-рэнкинги за 2025–2026 гг.), аналитические материалы Банка России, экспертные оценки Высшей школы экономики, а также опубликованные отчеты об устойчивом развитии российских компаний, включая СИБУР, «МКПАО «Эн+ Групп»», «ПАО «Северсталь»», ПАО «Сбер» и X5 Group.

К 2026 году в России сформировалась многоуровневая система нормативно-правового регулирования в области устойчивого развития, которая, по оценке экспертов, находится на этапе активной, но крайне неравномерной институционализации. Ключевым событием стало подписание Президентом РФ 6 августа 2025 года Указа № 547, устанавливающего цель сокращения выбросов парниковых газов до шестидесяти пяти – шестидесяти семи процентов от уровня 1990 года к 2035 году. Как отмечается в аналитическом обзоре Национального рейтингового агентства, выполнение указа потребует инвестиций в размере от сорока восьми

до семидесяти триллионов рублей и создаст от девятисот пятидесяти до одной тысячи пятисот пятидесяти тысяч новых рабочих мест. Это означает, что климатическая политика окончательно трансформировалась из внешнего регулятивного обязательства во внутренний драйвер экономического развития.

Важнейшим направлением институционализации ESG-повестки стало развитие таксономии — системы критериев отнесения проектов к «зеленым» и «адаптационным», а с 2025 года — к «переходным». Постановлением Правительства РФ от 14 октября 2025 г. № 1586 были внесены существенные изменения в критерии проектов устойчивого развития. В обновленной таксономии детализированы требования к проектам в сфере обращения с отходами, энергетики, строительства, транспорта и других отраслей. Например, для проектов по утилизации отходов с получением энергии установлены жесткие нормативы: при генерации энергии из отходов выбросы не должны превышать сто граммов CO<sub>2</sub>-эквивалента на киловатт-час, а образующиеся золошлаковые отходы подлежат обязательной утилизации. Для проектов по созданию и модернизации генерирующих объектов на возобновляемых источниках энергии установлены требования по включению таких объектов в перечень, соответствующий требованиям согласованного планируемого размещения. [1, с. 90]

Параллельно с развитием таксономии проектов Банк России реализует программу цифровизации нефинансовой отчетности. 11 декабря 2025 года на официальном портале Банка России была обновлена XBRL-таксономия версии 7.5.1.0 для раскрытия информации об устойчивом развитии эмитентами, чьи ценные бумаги включены в котировальные списки первого или второго уровней. Эта таксономия закрепляет тридцать три обязательных

показателя, сгруппированных по классической ESG-логике, но с российской методологической спецификой. Экологический блок включает пятнадцать показателей, охватывающих выбросы парниковых газов (Score 1 и Score 2), энергопотребление и структуру используемой энергии, водопользование и водоотведение, образование и обращение с отходами I–V классов опасности, а также текущие расходы и инвестиции в охрану окружающей среды. Социальный блок состоит из тринадцати показателей, отражающих численность и структуру персонала, расходы на оплату труда, охрану труда и производственный травматизм, обучение работников, текучесть кадров. Управленческий блок включает пять показателей, связанных с обязательными платежами в бюджеты, судебными спорами и штрафами за нарушения корпоративного законодательства.

Принципиальная особенность российской модели, отличающая ее от международных аналогов, — привязка ESG-показателей к формам федерального статистического наблюдения, уже используемым компаниями (2-ТП (воздух), 2-ТП (водхоз), 2-ТП (отходы), 4-ОС). Как справедливо отмечается в экспертном комментарии, ESG-раскрытие в формате XBRL не требует формирования принципиально новых массивов данных, но требует их консолидации, сопоставимости и цифровой стандартизации. Таксономия применяется в добровольном порядке за отчетный период 2025 года и станет обязательной начиная с отчетности за 2026 год (раскрытие в 2027 году). Таким образом, 2026 год выполняет функцию «песочницы» для настройки процессов, ИТ-систем и методологий. [5, с. 80]

Эмпирический анализ внедрения ESG-практик в российском корпоративном секторе, проведенный на основе данных

Национального рейтингового агентства за 2025–2026 годы, выявляет значительную поляризацию. Такие практики распространены лишь в сфере крупного бизнеса, тогда как малый и средний секторы в это не погружены. В ESG-рэнкинге промышленного сектора, опубликованном НРА в декабре 2025 года, приняла участие семьдесят одна компания, среди которых преобладают публичные эмитенты первого и второго котировальных списков Московской биржи. Наибольшее представительство сохранилось за компаниями горно-металлургического комплекса (восемнадцать компаний) и сектора электроэнергетики и сетевой инфраструктуры (семнадцать компаний). Значительную долю также формируют предприятия нефтегазовой (десять компаний), химической (восемь компаний) отраслей и транспортного сектора (восемь компаний). Анализ данных показал, что более семидесяти пяти процентов компаний публикуют отчеты об устойчивом развитии или годовые интегрированные отчеты, а более тридцати процентов компаний в дополнение к нефинансовой отчетности размещают в открытом доступе ESG-дatabуки. Почти восемьдесят процентов компаний при составлении отчетов использовали один или несколько международных стандартов, что дает возможность корректного сопоставления данных.

В топ-5 промышленного ESG-рэнкинга НРА по итогам 2025 года вошли «МКПАО «Эн+ Групп»», СИБУР, «ПАО «ЭЛ5-Энерго»», «ПАО «Северсталь»» и «ПАО «ФосАгро»». Эксперты НРА характеризуют уровень зрелости ESG-практик в промышленном секторе как умеренно высокий и сбалансированный. При этом в потребительском секторе, где рэнкинг охватил тридцать две компании, уровень зрелости оценивается как средний в связи с

ограниченным раскрытием результатов внедрения практик устойчивого развития. Интересно, что приоритет ESG-практик в потребительском секторе смещен в сторону социального блока (пятьдесят шесть процентов случаев превышения средних значений) и корпоративного управления (также пятьдесят шесть процентов случаев превышения средних значений), тогда как внедрение экологических практик остается сложной задачей.

Таблица 1 - Лидеры ESG-рэнкинга НРА среди российских компаний  
(промышленный сектор, декабрь 2025 г.)

Место	Компания	Отрасль	Особенности ESG-практик
1	МКПАО «МКПАО «Эн+ Груп»»	Энергетика, металлургия	Гидроэнергетика, программа снижения выбросов, социальные программы в регионах присутствия
2	СИБУР	Нефтехимия	Две стратегии устойчивого развития до 2030 г., экономика замкнутого цикла, низкоуглеродные продукты
3	ПАО «ПАО «ЭЛС- Энерго»»	Электроэнергетика	Возобновляемая энергетика, сокращение углеродного следа
4	ПАО «ПАО «Северсталь»»	Металлургия	Программа устойчивых закупок, снижение выбросов, экологическая модернизация
5	ПАО «ПАО «ФосАгро»»	Химическая промышленность	Ответственное недропользование, социальные инвестиции, охрана труда

Вопросы устойчивого развития — это не тема предпочтений того или иного бизнеса, а абсолютно очевидная необходимость. По ее словам, это вопрос не просто репутации, а фундаментальной устойчивости бизнеса, доступа к капиталу, кадрам и рынкам. СИБУР, имеющий на счету уже две стратегии в области устойчивого развития с глобальными целями на пятилетний период, в 2025 году подвел итоги успешной реализации первой стратегии и утвердил новую до 2030 года, еще более амбициозную и многогранную, которая одновременно соответствует целям в области устойчивого развития ООН, национальным приоритетам развития РФ и бизнес-вектору компании. [6, с. 54]

Анализ динамики внедрения ESG-практик позволяет выделить три эволюционные стадии, которые, по оценке Анны Веселовой из ВШЭ, часто сосуществуют на рынке. Первая стадия — операционная адаптация — характеризуется фокусом на управление рисками и соответствие требованиям стейкхолдеров. На этой стадии ESG воспринимается как набор требований от государства, инвесторов и партнеров, а инициативы носят точечный или реактивный характер. Акцент делается на экологической составляющей как наиболее измеримой: внедрение системы экологического менеджмента (ISO 14001), модернизация оборудования для снижения выбросов, учет углеродного следа. Вторая стадия — стратегическая интеграция — предполагает сдвиг в сторону операционной и финансовой эффективности через реализацию системных ESG-инициатив и программ, которые встраиваются в долгосрочную стратегию. Компании переходят от точечных проектов к системным изменениям, инвестируя в циркулярные бизнес-модели, переработку отходов во вторичное сырье, масштабный переход на зеленую энергетику. Третья стадия

— ответственное лидерство и устойчивые инновации — предполагает использование ESG-повестки для создания новой ценности, переопределения рынков и формирования экосистем. Примером здесь является ПАО «Сбер», чей подход выходит далеко за рамки собственного углеродного следа: компания выступает архитектором устойчивости для всей своей экосистемы, создавая новые бизнес-модели (например, «СберЗдоровье» — сервис, повышающий доступность медицинских услуг) и запуская платформенные решения для клиентов и партнеров («СберВместе» для краудфандинга социальных и экологических проектов, ESG-рейтингование компаний в банковском секторе).

Финансовый блок ESG-трансформации в России развивается по нескольким направлениям. Как отмечается в докладе платформы ИНФРАГРИН, ключевыми темами 2025–2026 годов стали зеленые инвестиции (привлечение средств для экологической модернизации и перехода к экономике замкнутого цикла), ESG-облигации (типология и практики эмитентов), ESG-кредиты (экспертные оценки, лучшие практики, управление рисками), а также феномен народных облигаций с ESG-аспектом. Важным событием стал дебютный выпуск «зеленых» облигаций АФК «Система» в декабре 2025 года. Как отметила директор по устойчивому развитию АФК «Система» Юлия Володина, целевое использование этих средств — строительство современного пассажирского флота, включая электросуда производства «Эмперииум» — уникальный проект, полностью отечественная разработка. В декабре 2025 года Национальное рейтинговое агентство представило ESG-рэнкинг российских компаний промышленного сектора и сектора нефинансовых услуг, который стал важным ориентиром для инвесторов. Управляющий директор рейтинговой службы НРА

Сергей Гришунин отметил, что сегодня наблюдается положительная динамика внедрения практик устойчивого развития, а график оценки промышленного сектора показывает уверенный рост интегрального балла. Правительство РФ, в свою очередь, создает экономические стимулы для экологической модернизации. Распоряжением от 26 декабря 2025 г. № 4110-р утверждены ставки платы за негативное воздействие на окружающую среду на 2026–2030 годы. Этот документ, вносящий изменения в ранее утвержденные ставки, формирует предсказуемую среду для предприятий, планирующих долгосрочные инвестиции в природоохранные мероприятия. [5, с. 80]

Анализ нормативно-правовой базы, корпоративных практик и финансовых механизмов позволяет выделить системные вызовы, с которыми сталкивается российская экономика при интеграции ESG-принципов. Первый вызов — неравномерность внедрения ESG-практик. Как отмечалось выше, ESG-повестка охватывает преимущественно крупный бизнес, в то время как малый и средний сектор в нее не погружены. Это создает риск формирования двухскоростной экономики, где крупные компании получают преимущества в доступе к капиталу и рынкам, а малые и средние предприятия остаются без инструментов для «зеленого» перехода. Второй вызов — дефицит квалифицированных кадров в области ESG. Как подчеркивает Анна Веселова, главный вызов — подготовка лидеров, мыслящих категориями устойчивости. В условиях кадрового голода, усугубляемого структурным несоответствием между спросом бизнеса на новые компетенции (цифровые, «зеленые») и реальным предложением на рынке труда, социальный блок ESG трансформируется из набора кадровых программ в стратегическую основу операционной устойчивости и

главный источник конкурентного преимущества.

Третий вызов — методологическая и технологическая готовность к обязательному раскрытию ESG-данных. Переход к обязательному раскрытию информации об устойчивом развитии в формате XBRL с отчетности за 2026 год требует от компаний не только методологической проработки расчетов (особенно по Score 3 — косвенным выбросам вдоль всей цепочки создания стоимости), но и инвестиций в ИТ-инфраструктуру. Как отмечается в экспертном комментарии, наибольшие сложности возникают у компаний, которые ранее не работали с XBRL и не интегрировали экологические данные в финансово-управленческие контуры. Четвертый вызов — геополитический и санкционный контекст. Российская модель ESG-регулирования формируется в условиях ограничения доступа к международным рынкам капитала и технологиям. Это требует выработки собственных подходов, не копирующих западные стандарты, но при этом сохраняющих сопоставимость для международных инвесторов и партнеров.

Несмотря на вызовы, ESG-трансформация открывает для российской экономики значительные возможности. По оценкам Национального рейтингового агентства, интеграция проектов технологического суверенитета с зелеными целями может трансформировать климатическую политику из регулятивного обязательства в драйвер экономической модернизации с потенциалом экономии капитала банков до двух тысяч семисот миллиардов рублей и экспортной выручки до ста тридцати миллиардов долларов к 2035 году. Глобальный контекст также создает благоприятные возможности. Китай контролирует шестьдесят процентов новых мощностей возобновляемой энергетики в мире, семьдесят пять процентов мирового

производства батарей и более восьмидесяти процентов производства солнечных панелей. Доля электромобилей в продажах автомобилей в Китае превысила критическую отметку в пятьдесят процентов, создавая качественно новую ситуацию на мировом рынке энергоносителей. Для России это означает, во-первых, доступ к относительно недорогим технологиям «зеленой» энергетики из дружественных стран, а во-вторых, необходимость адаптации экспортной стратегии к меняющемуся глобальному спросу.

Таблица 2 - Вызовы и возможности ESG-трансформации российской экономики

Сфера	Вызовы	Возможности
Нормативно-правовая	Формирование национальной таксономии с нуля, необходимость стыковки с международными стандартами	Создание регулирования, учитывающего российскую специфику; снижение административной нагрузки
Корпоративная	Неравномерность внедрения, дефицит кадров, затраты на ИТ-инфраструктуру	Снижение издержек, рост выручки, повышение инвестиционной привлекательности
Финансовая	Ограничение доступа к западным рынкам зеленого капитала	Развитие внутреннего рынка зеленых облигаций, народные ESG-инвестиции
Технологическая	Импортозависимость по ряду «зеленых» технологий	Стимулирование отечественных разработок, технологический суверенитет
Социальная	Кадровый голод, необходимость переобучения	Создание новых рабочих мест (950–1550 тыс. к 2035 г.), повышение качества человеческого капитала

На основе проведенного анализа предлагается концептуальная модель сбалансированной ESG-стратегии для российской экономики, получившая название «Модель трех равновесий». Модель базируется на трех принципах. Первый принцип — равновесие между тремя блоками ESG. В отличие от подходов, где экологический блок доминирует, российская модель, по данным НРА, демонстрирует различную структуру приоритетов в разных секторах. Модель предполагает, что для промышленного сектора приоритетен экологический блок (снижение выбросов, энергоэффективность, обращение с отходами), для потребительского и финансового секторов — социальный и управленческий блоки, что позволяет адаптировать ESG-повестку к отраслевой специфике. Второй принцип — равновесие между государственным регулированием и рыночными механизмами. Модель предполагает сочетание жестких регуляторных требований (XBRL-таксономия, ставки платы за НВОС) с рыночными стимулами (зеленые облигации, ESG-кредиты, налоговые льготы). Как отмечается в аналитическом обзоре НРА, климатические риски для России окончательно трансформировались из внешней угрозы в объективный фактор экономического развития, требующий системного ответа от всех участников экономической системы. Третий принцип — равновесие между национальной спецификой и международной сопоставимостью. Модель предполагает сохранение российской методологической базы (привязка к формам федерального статистического наблюдения, национальная таксономия) при обеспечении сопоставимости ключевых показателей с международными стандартами (ISSB, GRI) для сохранения доступа к международным рынкам капитала.

Проведенный анализ позволяет сформулировать несколько основных выводов. Первый вывод состоит в том, что к 2026 году в России сформировалась институциональная основа ESG-регулирующего, включающая национальную таксономию зеленых проектов (постановление № 1586, октябрь 2025 г.), XBRL-таксономию для раскрытия нефинансовой информации (Банк России, версия 7.5.1.0), климатические цели (Указ № 547, август 2025 г.) и экономические стимулы (ставки платы за НВОС на 2026–2030 гг.). Эта система находится на этапе активной институционализации, причем 2026 год является переходным периодом от добровольного к обязательному раскрытию ESG-данных.

Второй вывод заключается в том, что внедрение ESG-практик в российском корпоративном секторе характеризуется высокой поляризацией. Крупный бизнес, особенно в горно-металлургическом, энергетическом, нефтегазовом и химическом секторах, демонстрирует умеренно высокий и сбалансированный уровень зрелости ESG-практик, публикует нефинансовую отчетность (более семидесяти пяти процентов компаний) и получает ESG-рейтинги. При этом малый и средний бизнес в ESG-повестку практически не погружен, что создает риск двухскоростной экономики.

Третий вывод касается национальной специфики российской модели ESG-трансформации. Эта модель основана на привязке показателей к формам федерального статистического наблюдения и учете отраслевых особенностей, при этом сохраняется ориентация на международную сопоставимость (восемьдесят процентов компаний используют международные стандарты отчетности). Такая модель, с одной стороны, снижает административную

нагрузку на бизнес, а с другой — требует выработки собственных подходов к верификации и подтверждению ESG-данных.

Четвертый вывод состоит в том, что ESG-трансформация открывает для российской экономики значительные возможности, включая экономию капитала банков до двух тысяч семисот миллиардов рублей и дополнительную экспортную выручку до ста тридцати миллиардов долларов к 2035 году, а также создание от девятисот пятидесяти до одной тысячи пятисот пятидесяти тысяч новых рабочих мест. Ключевым условием реализации этих возможностей является интеграция ESG-принципов в стратегические ориентиры национальной экономической системы на основе предлагаемой «Модели трех равновесий», обеспечивающей баланс между экологическими, социальными и управленческими приоритетами, между государственным регулированием и рыночными механизмами, а также между национальной спецификой и международной сопоставимостью.

Пятый вывод определяет перспективы дальнейшего развития ESG-повестки в России. Дальнейшее развитие будет определяться тремя ключевыми трендами: переходом от добровольного к обязательному раскрытию ESG-данных в формате XBRL (с 2027 года), расширением инструментов зеленого финансирования (включая народные ESG-облигации и ESG-кредиты), а также интеграцией климатических рисков в систему корпоративного управления и риск-менеджмента. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической оценкой эффективности внедрения XBRL-таксономии после 2027 года, анализом влияния ESG-рейтингов на инвестиционную привлекательность российских компаний, а также разработкой отраслевых методик расчета углеродного следа с учетом российской специфики.

## Список литературы

1. Афонин, С.Е. Стратегическое управление инновациями как фактор устойчивого развития региональных экономических систем [Текст]/ С.Е. Афонин // Вестник МИРБИС. - 2024. - № 4 (40). - С. 90-95.
2. Васильева, И.А. Экосистемная модель устойчивого стратегического развития региона в условиях цифровой трансформации социально-экономических систем [Текст]/ И.А. Васильева // Современные тренды управления, экономики и предпринимательства: от теории к практике. Сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2025. - С. 243-246.
3. Гавриленко, В.Н., Михарева В.А. Стратегическое управление устойчивым развитием региональных социо-эколого-экономических систем [Текст]/ В.Н. Гавриленко, В.А. Михарева// Актуальные вопросы современной экономической науки: теория и практика. Сборник научных статей. Гомель, 2021. - С. 51-54.
4. Гумерова, Г.Д., Хузиева Э.Ф. Роль стратегического менеджмента в устойчивом развитии социальных и экономических систем [Текст]/Г.Д. Гумерова, Э.Ф. Хузиева // Менеджмент в социальных и экономических системах. Сборник докладов XVII Международной научно-практической конференции. Пенза, 2025. - С. 74-77.
5. Михалин, М.О. Система стратегического управления устойчивым экономическим развитием предприятий в условиях цифровизации [Текст]/ М.О. Михалин// Журнал прикладных исследований. - 2023. - № 7. - С. 80-86.
6. Тургаева, А. А. Методологические аспекты формирования системы требований к целеполаганию в области

обеспечения устойчивого социально-экономического развития и экономической безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс]/ А. А. Тургаева // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 2. — URL:<https://esj.today/PDF/66ECVN225.pdf> (дата обращения: 02.02.2026).

### **References:**

1. Afonin, S.E. Strategic Management of Innovations as a Factor in Sustainable Development of Regional Economic Systems [Text] / S.E. Afonin // MIRBIS Bulletin. - 2024. - No. 4 (40). - P. 90-95.

2. Vasilyeva, I.A. Ecosystem Model of Sustainable Strategic Development of a Region in the Context of Digital Transformation of Socio-Economic Systems [Text] / I.A. Vasilyeva // Modern Trends in Management, Economics and Entrepreneurship: from Theory to Practice. Collection of materials from the III All-Russian scientific and practical conference with international participation. Cheboksary, 2025. - P. 243-246.

3. Gavrilenko, V.N., Mikhareva V.A. Strategic Management of Sustainable Development of Regional Socio-Ecological-Economic Systems [Text] / V.N. Gavrilenko, V.A. Mikhareva// Current Issues of Modern Economic Science: Theory and Practice. Collection of Scientific Articles. Gomel, 2021. - Pp. 51-54.

4. Gumerova, G.D., Khuzieva E.F. The Role of Strategic Management in the Sustainable Development of Social and Economic Systems [Text]/G.D. Gumerova, E.F. Khuzieva // Management in Social and Economic Systems. Collection of Papers of the XVII International Scientific and Practical Conference. Penza, 2025. - Pp. 74-77.

5. Mikhailin, M.O. The System of Strategic Management of Sustainable Economic Development of Enterprises in the Context of

Digitalization [Text]/ M.O. Mikhailin// Journal of Applied Research. - 2023. - No. 7. - Pp. 80-86.

6. Turgaeva, A. A. Methodological aspects of the formation of a system of requirements for goal-setting in the field of ensuring sustainable socio-economic development and economic security of the Russian Federation [Electronic resource] / A. A. Turgaeva // Bulletin of Eurasian Science. - 2025. - Vol. 17. - No. 2. - URL: <https://esj.today/PDF/66ECVN225.pdf> (date of access: 02.02.2026).