

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

<https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2026-2-1>

УДК 332.1

JEL R58

Т. И. Виноградова  ^{а), б), в)}, О. Г. Смешко ^{б)}, Е. В. Ушакова ^{в)}^{а), б), в)} Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Интеграция целей устойчивого развития в практику регионального стратегического управления Северо-Западного федерального округа¹

Аннотация. В контексте реализации Повестки дня ООН в области устойчивого развития до 2030 года актуализируется задача по интеграции целей устойчивого развития (ЦУР) в региональные стратегии. Хотя фрагментарность этого процесса зафиксирована в научной литературе, остается открытым вопрос, как именно концептуальные подходы региональных властей к устойчивому развитию приводят к системным дисбалансам в стратегических документах. На основе двухуровневого качественного контент-анализа 11 действующих стратегий социально-экономического развития субъектов Северо-Западного федерального округа (СЗФО) исследование выявляет формы интеграции ЦУР и объясняет природу возникающих перекосов. Основным результатом исследования стал вывод о феномене «имплицитной локализации»: при повсеместном использовании термина «устойчивое развитие» его системная привязка к международной рамке ЦУР практически отсутствует. В работе выдвигается тезис о том, что национальные проекты выступают в роли системного «фильтра», пропуская в региональную повестку только те ЦУР, которые напрямую соответствуют федеральным приоритетам, что и может объяснять природу дисбаланса. Детальное картирование представленности всех 17 ЦУР методом «тепловой карты» подтвердило иерархию приоритетов: экономический компонент (ЦУР 8, 9), инфраструктурные задачи (ЦУР 11) и базовые социальные цели (ЦУР 3, 4, 16) интегрированы на высоком уровне. В то же время долгосрочные экологические вызовы (ЦУР 12, 13, 14) и специфические социальные цели (ЦУР 2, 5) системно остаются на периферии регионального планирования. Для объяснения выявленных дисбалансов работа предлагает авторскую типологию концептуальных моделей (социально-экономическая, экономико-ресурсная, эколого-экономическая, комплексная). Эта классификация позволяет утверждать, что перекосяк в сторону экономики является закономерным следствием доминирующих подходов к целеполаганию. Исследование вносит вклад в теорию регионального стратегического планирования, а его результаты могут быть использованы органами власти для аудита и корректировки стратегий развития и выявления в них дефицитов целеполагания.

Ключевые слова: цели устойчивого развития, ЦУР, локализация ЦУР, региональная стратегия, Северо-Западный федеральный округ, СЗФО, контент-анализ, модели устойчивого развития.

Для цитирования: Виноградова, Т. И., Смешко, О. Г., Ушакова, Е. В. (2026). Интеграция целей устойчивого развития в практику регионального стратегического управления Северо-Западного федерального округа. *Экономика региона*, 22(2), 235–246. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2026-2-1>

¹ © Виноградова Т. И., Смешко О. Г., Ушакова Е. В. Текст. 2026.

Integration of Sustainable Development Goals into the Practice of Regional Strategic Management in the Northwestern Federal Okrug of Russia

Abstract. In light of the UN 2030 Agenda for Sustainable Development, it has become increasingly important to integrate the Sustainable Development Goals (SDGs) into regional strategies. Although this process is often fragmented, little is known about how regional authorities' approaches to sustainable development produce systemic imbalances in strategic documents. This study examines patterns of SDG integration and the resulting imbalances using a two-level qualitative content analysis of 11 regional development strategies in Russia's Northwestern Federal Okrug. The main finding is a phenomenon we call "implicit localization": although the term "sustainable development" is widely used in strategies, it is rarely linked in a systematic way to the international SDG framework. The paper argues that national projects function as a systemic "filter," allowing only those SDGs that directly align with federal priorities to enter the regional agenda, thereby shaping the observed imbalance. A detailed mapping of all 17 SDGs using a heat map method reveals a clear hierarchy of priorities: economic goals (SDGs 8 and 9), infrastructure development (SDG 11), and core social objectives (SDGs 3, 4, and 16) are strongly integrated. In contrast, long-term environmental challenges (SDGs 12, 13, and 14) and specific social goals (SDGs 2 and 5) consistently remain marginal in regional planning. To account for these imbalances, the paper proposes a typology of conceptual models (socio-economic, resource-based economic, eco-economic, and comprehensive). This framework demonstrates that the observed economic bias is a logical consequence of dominant goal-setting approaches. The study contributes to the theory of regional strategic planning, and its findings can be applied by public authorities to audit and adjust development strategies, as well as to identify gaps in goal-setting.

Keywords: Sustainable Development Goals, SDGs, SDG localization, regional strategy, Northwestern Federal Okrug, content analysis, sustainable development models

For citation: Vinogradova, T. I., Smeshko, O. G., & Ushakova, E. V. (2026). Integration of Sustainable Development Goals into the Practice of Regional Strategic Management in the Northwestern Federal Okrug of Russia. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 22(2), 235–246. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2026-2-1>

Введение

Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (далее — Повестка-2030) является универсальным ориентиром для стран и регионов, однако достижение 17 целей устойчивого развития (ЦУР) невозможно без их эффективной локализации. Именно на субнациональном уровне глобальные цели трансформируются в конкретные решения, хотя этот процесс сопряжен с противоречием между глобальной повесткой и локальными условиями (Reuter, 2023). Международные организации и академические исследования подчеркивают ключевую роль региональных властей в адаптации ЦУР, что делает региональные стратегии основным полем для их интеграции (Bilsky et al., 2021).

В России, согласно Федеральному закону от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее — ФЗ-172 «О стратегическом планировании»), главным документом целеполагания на региональном уровне является стратегия социально-экономического развития. Учитывая корреляцию национальных проектов с ЦУР, логично ожидать их отражения в региональных стратегиях. Однако, как показывает анализ, процесс интеграции ЦУР сталкивается с системными барьерами. К ним от-

носятся как общие проблемы российского стратегического планирования — недостаточная согласованность и слабая связь с практикой (Виноградова, 2025; Elliott & Roberts, 2024), — так и специфические, в частности, «фрагментация включения ЦУР» из-за отсутствия нормативно закрепленных процедур (Алферова, 2025а, 2025б).

Северо-Западный федеральный округ (СЗФО) представляет собой релевантный кейс из-за его внутренней неоднородности и стратегической роли, что делает применение рамки ЦУР нетривиальной задачей. Данная проблематика уже анализировалась как государственными структурами (Счетная палата РФ), так и научным сообществом. В частности, для СЗФО было выявлено доминирование экономической компоненты (Коршунов, 2023а, 2023б) и применялись количественные методы анализа (Лебедева, Еремеева, 2025). Однако, как отмечалось ранее, остается открытым вопрос о «мотивах регионов» (Коршунов, 2023а). Настоящая работа делает следующий шаг, предлагая в качестве объяснительного инструмента авторскую типологию концептуальных моделей устойчивого развития.

Таким образом, целью исследования является комплексный анализ степени и форм интеграции ЦУР в действующие стратегии социально-

экономического развития субъектов СЗФО. Для ее достижения последовательно решаются задачи по анализу подходов к концептуализации, картированию представленности ЦУР, углубленному микроанализу по трем компонентам, определению ограничений текущих подходов и формулированию итоговых выводов о характере интеграции ЦУР в стратегическую повестку регионов.

Методы исследования

Основным методом исследования послужил качественный контент-анализ — техника для содержательной интерпретации текстов (Hsieh & Shannon, 2005; Krippendorff, 2004). Этот метод позволил выявить, с какими смысловыми акцентами концептуализируется устойчивое развитие в официальных стратегических документах СЗФО.

В основу исследования легла концепция Д. Каунселла и Г. Хотона о «множественности устойчивостей». Согласно данному подходу, концепция устойчивого развития отличается дискуссионным характером; отсутствие терминологического консенсуса обусловлено множеством подходов к ее определению (Counsell & Haughton, 2004). Это позволяет региональным властям интерпретировать концепцию исходя из локальных политических и экономических приоритетов, используя её как «политический ресурс, тактику или стратегию». Данный подход к анализу региональных стратегий через призму «множественности устойчивостей» сохраняет свою актуальность в эпоху ЦУР и находит отражение в современных работах по локализации глобальной повестки (например, Bilsky et al., 2021; Reuter, 2023).

Объектом анализа выступили 11 действующих стратегий социально-экономического развития субъектов СЗФО. В соответствии с ФЗ-172 «О стратегическом планировании» именно стратегии являются документами верхнего уровня целеполагания. Фокусирование на анализе стратегий является общепринятым научным подходом как в российских (Коршунов, 2023а, 2023б, 2023с; Mazein, 2021; Селютин, 2022), так и в зарубежных исследованиях (Krellenberg et al., 2019; Gustafsson & Ivner, 2018; Zeemering, 2017).

Первым этапом стала разработка дедуктивной схемы кодирования на основе структуры Повестки-2030. Были определены две группы категорий: «Концептуализация устойчивого развития» (анализ упоминания терминов, доминирующей концептуальной модели и слов-маркеров) и «Отражение 17 ЦУР». Для определения модели и маркеров также проводился анализ ключевых цитат, отражающих миссию стратегии.

Под концептуальной моделью в данной работе понимается устойчивая система приоритетов,

определяющая иерархию экономического, социального и экологического компонентов в региональной стратегии. Такой подход позволяет разграничить содержательные модели целеполагания (авторская типология) и прикладные ESG-модели, ориентированные на внедрение стандартов корпоративного управления в государственный сектор. Выявленные модели отражают процесс «стратегической селективности» (Counsell & Haughton, 2004) региональных властей, которые в условиях ограниченности ресурсов приоритизируют конкретные цели развития в ущерб другим.

Анализ проводился в два уровня. На первом уровне (микроанализ) изучались концептуальные разделы стратегий для выявления доминирующих моделей (Counsell & Haughton, 2004), результаты сведены в таблицу 1. Для последующего анализа ЦУР были сгруппированы в три компонента: экологический, социальный и экономический (Коршунов, 2023б).

На втором уровне (макроанализ) было проведено картирование представленности всех 17 ЦУР в виде матрицы (табл. 2), визуализированной методом «тепловой карты» (Коршунов, 2023с; Sachs et al., 2024). Для оценки отражения каждой из 17 ЦУР использовался кодировочный протокол с тремя значениями: «отражена в полной мере» (+), если цель операционализована через конкретные задачи или измеримые показатели; «отражена частично» (+/-), если цель упомянута косвенно или представлены лишь отдельные несистемные проекты; «не отражена» (-) — при полном отсутствии упоминаний. Данная шкала легла в основу построения матрицы интеграции ЦУР (табл. 2).

Такой двухуровневый дизайн, близкий методологии Счетной палаты РФ¹, позволил получить общую картину интеграции ЦУР. Кодирование проводилось авторами в качестве экспертов.

Результаты исследования

Концептуализация устойчивого развития в региональных стратегиях СЗФО

Первым этапом анализа стало изучение концептуализации устойчивого развития в региональных стратегиях. Анализ их концептуальных разделов позволил выявить упоминания ключевых терминов, доминирующие концептуальные модели и слова-маркеры (табл. 1).

Основной результат анализа — это выявление феномена «имплицитной локализации». В стратегиях СЗФО широко используется

¹ Счетная палата Российской Федерации. (2023). Устойчивое развитие регионов. (Бюллетень № 9 (310)). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/c59/nvj03vghnm6yzzwmbczxr1isq21sb4tsq.pdf> (дата обращения: 06.08.2025).

Концептуализация устойчивого развития в стратегиях регионов СЗФО

Conceptualizing Sustainable Development in Regional Strategies of Russia's Northwestern Federal Okrug

Регион	Документ	Прямое упоминание «устойчивого развития», «ЦУР», «ESG»	Доминирующая концептуальная модель	Ключевые слова в описании целей
Архангельская область	Стратегия соц.-эк. развития Архангельской обл. до 2035 г. (утв. обл. законом от 18.02.2019 № 57-5-ОЗ)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Социальное благополучие и экономический рост	Комплексное, гармоничное
Вологодская область	Стратегия соц.-эк. развития Вологодской обл. до 2030 г. (утв. пост. Правительства Вологодской обл. от 17.10.2016 № 920, в ред. от 30.10.2023 № 1223)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост	Сбалансированное
Калининградская область	Стратегия соц.-эк. развития Калининградской обл. на долгосрочную перспективу (утв. пост. Правительства Калининградской обл. от 02.08.2012 № 583, в ред. от 09.04.2025 г. № 128-п)	Упомянуется «устойчивое развитие», «зеленая экономика»	Экономический рост, экологическая безопасность	Инновационное, зеленое
Ленинградская область	Стратегия соц.-эк. развития Ленинградской обл. до 2036 г. (утв. областным законом от 28.06.2025 № 70-оз)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост и социальное благополучие	Комплексное, гармоничное
Мурманская область	Стратегия соц.-эк. развития Мурманской обл. до 2020 г. и на период до 2025 г. (утв. постановлением Правительства Мурманской обл. от 25.12.2013 № 768-ПП/20 в ред. от 06.06.2024 г. № 363-ПП)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост и освоение Арктики	Инновационное, сбалансированное
Ненецкий автономный округ	Стратегия соц.-эк. развития Ненецкого автономного округа до 2030 г. (утв. пост. Собрании депутатов Ненецкого автономного округа от 7.11.2019 № 256-сд)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост (ресурсная база)	Сбалансированное
Новгородская область	Стратегия соц.-эк. развития Новгородской обл. до 2026 г. (утв. пост. Новгородской областной Думы от 27.03.2019 № 724-ОД)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост и социальное благополучие	Комплексное, сбалансированное
Псковская область	Стратегия соц.-эк. развития Псковской обл. до 2035 г. (утв. расп. Администрации Псковской обл. от 10.12.2020 № 670-р, в ред. от 08.07.2024 № 540-р)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Социальное благополучие и экономический рост	Гармоничное
Республика Карелия	Стратегия соц.-эк. развития Респ. Карелия на период до 2030 г. (утв. расп. Правительства Респ. Карелия от 29.12.2018 № 899р-П, в ред. от 01.07.2024 № 700р-П)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост и социальное благополучие	Сбалансированное, инновационное
Республика Коми	«Стратегия соц.-эк. развития Респ. Коми на период до 2035 г.» (утв. Пост. Правительства Респ. Коми от 11.04.2019 № 185, в ред. от 07.02.2024 № 68)	Упомянуется «устойчивое развитие»	Экономический рост и экологическая безопасность	Инновационное, зеленое
Санкт-Петербург	Стратегия соц.-эк. развития Санкт-Петербурга на период до 2035 г. (утв. Законом Санкт-Петербурга от 19.12.2018 № 771-164 с изм. на 21.12.2022)	Упомянуется «устойчивое развитие», «ЦУР»	Комплексное развитие, социальное благополучие	Инновационное, сбалансированное, зеленое

Источник: составлено авторами на основе анализа региональных стратегий СЗФО.

термин «устойчивое развитие», что соответствует общероссийской тенденции (Алферова, 2024). Однако в них практически отсутствуют прямые ссылки на ЦУР или Повестку-2030. Исключением является Санкт-Петербург, где реализован подход, основанный на классической триаде устойчивого развития. Показательно, что в стратегиях СЗФО не используется термин «ESG». Это контрастирует с практикой регионов-лидеров (Нижегородской, Липецкой, Владимирской областей), где принципы ESG уже встроены в официальный стратегический дискурс и закреплены нормативно. В частности, в Нижегородской области действует региональная ESG-модель, в Липецкой области был принят ESG-Манифест, во Владимирской области — закон об ответственном ведении бизнеса¹. Отсутствие принципов ESG в региональных стратегиях СЗФО ограничивает использование современных финансовых инструментов, включая выпуск «зеленых» облигаций (OECD, 2021). В масштабах страны также прослеживается дисбаланс, при котором инициативы бизнеса в области ESG опережают действия региональных властей (Загорнова, 2024). Это объясняется ориентацией регионов на терминологию и показатели национальных проектов и отсутствием формальных требований по локализации ЦУР в стратегических документах (Алферова, 2024).

Во-вторых, анализ доминирующих концептуальных моделей позволяет выделить несколько моделей регионального целеполагания. Эта неоднородность подходов, как показывает анализ научной литературы, во многом отражает системную проблему, отмеченную Е. М. Бухвальдом: отсутствие в российской практике единой теоретико-методологической базы целеполагания, что придает процессу установления целей субъективный оттенок (Бухвальд, 2025). Концептуально в основе этих моделей лежит классическая идея «трех опор» устойчивого развития — экономики, социума и экологии. Однако, как показывают международные исследования, на практике баланс между этими компонентами почти никогда не достигается, и экономические приоритеты зачастую доминируют над остальными (Purvis et al., 2019). В этом контексте выявленные в стратегиях СЗФО модели можно рассматривать как отражение и субъективности целеполагания, и этого глобального дисбаланса.

Наиболее распространена социально-экономическая модель, где экономический рост — основной инструмент для социально-

го благополучия. Этой концептуальной модели придерживается большинство регионов (например, Архангельская и Ленинградская области), чьи цели сфокусированы на «достижении высокого уровня жизни населения», в то время как экология выступает лишь сопутствующим условием, а не равноправной целью.

Близкой к ней является экономико-ресурсная модель (Вологодская область, Ненецкий АО), где акцент еще сильнее смещен в сторону экономики. Цели здесь формулируются через «обеспечение сбалансированного экономического роста» и «эффективного использования ресурсной базы», а социальные и экологические аспекты выступают скорее как следствия или условия успешного экономического развития, основанного на конкурентоспособности и освоении природных ресурсов.

Эколого-экономическую модель реализуют Республика Коми и Калининградская область, интегрируя экологический фактор в цели, от «формирования инновационной экономики с учетом экологических ограничений» вплоть до «формирования инновационной и зеленой экономики». Появление термина «зеленая экономика» в стратегии Калининградской области — важный маркер признания экологии как драйвера экономического развития.

Завершает типологию комплексная (интеграционная) модель Санкт-Петербурга, сознательно пытающаяся сбалансировать все три компонента, что приближает ее к логике Повестки-2030. Это подтверждает выводы Каунселла и Хотона о том, что существующие механизмы стратегического планирования могут по-разному приоритизировать цели экономического роста и устойчивого развития, что часто зависит от сложившихся национальных и региональных интересов (Counsell & Naughton, 2004).

Отличие авторской типологии от ESG (Environmental, Social and Governance)-подхода заключается в объекте и целях структурирования данных. В то время как ESG представляет собой корпоративную рамку оценки инвестиционных рисков и инструмент нефинансовой отчетности (Friede et al., 2015; Gillan et al., 2021), задающий нормативную рамку для инвесторов, выявленные концептуальные модели описывают содержательную иерархию целей и ценностные приоритеты развития территорий.

В-третьих, анализ ключевых слов-маркеров показывает стремление к многоаспектности, но при недостатке конкретики. Общие термины («сбалансированное», «гармоничное»), в отличие от более конкретных («инновационное», «зеленое»), редко получают четкое операциональное определение и рискуют остаться на уровне деклараций.

¹ Счетная палата Российской Федерации. (2023). Устойчивое развитие регионов. (Бюллетень №9 (310)). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/c59/nvj03vghnm6yzywmbczxr1isq2lsb4tqs.pdf> (дата обращения: 06.08.2025).

Таким образом, на этапе концептуализации выявляется ключевое противоречие: при общем признании идеи устойчивого развития отсутствует ее системная имплементация через рамку ЦУР, а в стратегиях доминируют социально-экономические приоритеты. Этот вывод согласуется с работами других российских исследователей, также отмечавших фрагментарность интеграции ЦУР и преобладание экономической компоненты (Алферова, 2025b; Коршунов, 2023b; Ступникова и др., 2024).

Картирование и анализ представленности ЦУР в стратегиях СЗФО

Предыдущий анализ выявил разрыв между признанием термина «устойчивое развитие» и его системной привязкой к Повестке-2030. Для углубленного изучения этого феномена была сформирована матрица интеграции ЦУР, визуализированная методом тепловой карты (табл. 2), которая наглядно представляет степень включенности всех 17 ЦУР и служит инструментом для выявления региональных приоритетов и дефицитов целеполагания.

Анализ распределения приоритетов, отраженный в тепловой карте, демонстрирует неоднородность интеграции ЦУР в стратегии субъектов СЗФО.

Полученные результаты, верифицирующие в том числе выводы Счетной палаты РФ¹, далее анализируются в рамках трех блоков, соответствующих классической триаде: экологического, социального и экономического.

Обозначения тепловой карты отражают степень интеграции ЦУР в текст стратегии:

«+» (темная заливка) — полная интеграция (цель операционализована через задачи и показатели);

«+/-» (светлая заливка) — частичная интеграция (косвенное упоминание);

«-» (без заливки) — цель не отражена.

Как видно из представленной матрицы, повсеместную представленность в стратегиях всех субъектов округа демонстрируют ЦУР 3, 4, 8, 9, 11 и 16. Такая однородность приоритетов обусловлена прямой корреляцией данных направлений с целевыми показателями национальных проектов. В то же время цели экологического блока (ЦУР 13, 14) и специфические социальные задачи (ЦУР 5) остаются в «слепой зоне» планирования.

Экологический компонент

Экологический компонент (ЦУР 6, 7, 11–15) демонстрирует наибольшую неоднородность.

¹ Счетная палата Российской Федерации. (2023). Устойчивое развитие регионов. (Бюллетень №9 (310)). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/c59/nvj03vghnm6yzzwmbczxr1isq21sb4tsq.pdf> (дата обращения: 06.08.2025).

Для регионов СЗФО с их уникальными природными комплексами (Арктическая зона, побережье Балтики, лесные массивы) вопросы экологии имеют первостепенное значение, однако их отражение в стратегиях неравномерно. Лидером по степени интеграции выступает ЦУР 11 «Устойчивые города и населенные пункты», отраженная во всех стратегиях на уровне конкретных задач. Значительное внимание уделяется также ЦУР 6 «Чистая вода и санитария», что проясняется в планах по развитию инфраструктуры. Заметно отражена и ЦУР 15 «Сохранение экосистем суши», в основном через задачи лесопользования. Однако даже здесь вопросы биоразнообразия часто формулируются без конкретных показателей.

В то же время глобальные экологические вызовы остаются на периферии планирования. К наименее представленным относятся ЦУР 7 «Недорогостоящая и чистая энергия», ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство», ЦУР 13 «Борьба с изменением климата» и ЦУР 14 «Сохранение морских экосистем».

Вопросы возобновляемых источников энергии (ЦУР 7) упоминаются редко, что является прямым следствием приоритетов федеральной «Энергетической стратегии РФ до 2035 года». В ней надежность Единой энергосистемы на базе традиционной генерации ставится выше, а возобновляемые источники рассматриваются лишь как вспомогательное направление.

Концепции ответственного потребления (ЦУР 12) и перехода к циркулярной экономике также почти не находят отражения. Это подтверждается анализом Счетной палаты, отмечающей системное отсутствие в стратегиях таких задач, как «содействие обеспечению устойчивой практики государственных закупок» и требование к компаниям «отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах»². Вероятными причинами этого являются сведение комплексной цели к утилитарной задаче обращения с отходами и ее противоречие доминирующей концептуальной модели максимизации экономического роста.

ЦУР 13 «Борьба с изменением климата» также слабо интегрирована, вероятно, из-за восприятия проблемы как задачи федерального уровня. Аналогично, ЦУР 14 «Сохранение морских экосистем» недостаточно отражена даже в прибрежных регионах. Необходимо учитывать, что Северо-Западный федеральный округ является стратегическим морским фасадом России:

² Счетная палата Российской Федерации. (2023). Устойчивое развитие регионов. (Бюллетень №9 (310)). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/c59/nvj03vghnm6yzzwmbczxr1isq21sb4tsq.pdf> (дата обращения: 06.08.2025).

Таблица 2

Тепловая карта интеграции ЦУР в стратегии регионов СЗФО

Table 2

Heat Map of SDG Integration in Regional Strategies

Субъект РФ	Цели устойчивого развития (ЦУР)																
	ЦУР 1: Ликвидация нищеты	ЦУР 2: Ликвидация голода	ЦУР 3: Хорошее здоровье и благополучие	ЦУР 4: Качественное образование	ЦУР 5: Гендерное равенство	ЦУР 6: Чистая вода и санитария	ЦУР 7: Недорогостоящая и чистая энергия	ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	ЦУР 10: Уменьшение неравенства	ЦУР 11: Устойчивые города и населенные пункты	ЦУР 12: Ответственное потребление и производство	ЦУР 13: Борьба с изменением климата	ЦУР 14: Сохранение морских экосистем	ЦУР 15: Сохранение экосистем суши	ЦУР 16: Мир, правосудие и эффективные институты	ЦУР 17: Партнерство в интересах устойчивого развития
Архангельская область	+	+/-	+	+	-	+/-	-	+	+	+	+	-	-	-	+/-	+	+/-
Вологодская область	+/-	-	+	+	-	+/-	-	+	+	+/-	+	-	-	-	+/-	+	+/-
Калининградская область	+/-	-	+	+	+/-	+	+/-	+	+	+/-	+	+/-	+/-	-	+	+	+/-
Ленинградская область	+	+/-	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+/-
Мурманская область	+/-	-	+	+	+/-	+/-	+/-	+	+	+/-	+	-	-	+/-	+/-	+	+/-
Ненецкий АО	-	-	+	+	-	+/-	+	+	+	-	+	-	-	-	+/-	+	+/-
Новгородская область	+	+/-	+	+	-	+/-	-	+	+	+	+	-	-	-	+/-	+	+/-
Псковская область	+	-	+	+	-	+/-	-	+	+	+	+	-	-	-	+/-	+	+/-
Республика Карелия	+/-	-	+	+	+/-	+/-	-	+	+	+/-	+	-	-	-	+/-	+	+/-
Республика Коми	+/-	-	+	+	-	+	+/-	+	+	+/-	+	+/-	+/-	-	+	+	+/-
Санкт-Петербург	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+/-	-	+	+	+

Источник: составлено авторами на основе анализа региональных стратегий СЗФО.

7 из 11 входящих в него субъектов имеют выход к морям (Балтийскому, Белому, Баренцеву и Карскому). Таким образом, для большинства регионов СЗФО ЦУР 14 является не факультативной, а базовой детерминантой устойчивости рыбопромышленного и транспортно-логистического кластеров. Однако, делая ставку на интенсивное экономическое использование морских ресурсов, региональные власти зачастую не закладывают в стратегии меры по обеспечению долгосрочной экологической устойчивости этих акваторий. Переходу к экономике замкнутого цикла также препятствуют практические барьеры: например, обложение НДС и НДСЛ реализации вторсырья снижает экономическую привлекательность переработки.

В целом анализ экологического компонента выявляет системный сдвиг: приоритет отдается тактически понятным инфраструктурным задачам (ЦУР 6, 11), тогда как долгосрочные вызовы (ЦУР 12, 13, 14) остаются на периферии. Системный характер этой проблемы для реги-

ональной политики в России подтверждается и на материале других федеральных округов (Лаврикова и др., 2021).

Такой дисбаланс объясняется тем, что регионы в большей мере определяются собственным пониманием текущих проблем (блок «Процветание»), а не глобальной Повесткой (блок «Планета») (Коршунов, 2023а). Финансовый анализ подтверждает этот вывод: низкий уровень бюджетных расходов и инвестиций в экологической сфере свидетельствует о ее реальном, а не только декларативном, периферийном статусе (Коршунов, 2023с).

Социальный компонент

Социальный компонент (ЦУР 1–5, 10, 16) интегрирован в стратегии значительно полнее, что соответствует выявленной человекоцентричной концептуальной модели. Абсолютными приоритетами для всех регионов являются ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 4 «Качественное образование» и ЦУР 16 «Мир,

правосудие и эффективные институты» (100%-ный уровень интеграции). Однако, по данным Счетной палаты, несмотря на повсеместное отражение ЦУР 3 в стратегиях, в 2019–2021 гг. по ее показателям наблюдалась отрицательная динамика, что подчеркивает разрыв между намерениями и реальным положением дел. В то же время по ЦУР 4 отмечается положительная динамика.

Также заметное внимание уделяется ЦУР 1 «Ликвидация нищеты» и ЦУР 10 «Уменьшение неравенства», что отражается в задачах по защите и совершенствованию государственного управления. Однако и в социальном блоке зафиксированы пробелы в целеполагании: наиболее слабо представлены ЦУР 2 «Ликвидация голода» и ЦУР 5 «Гендерное равенство». Недостаточное внимание к ЦУР 2 в документах СЗФО обусловлено её упрощенной трактовкой через призму развития агропромышленного комплекса. Между тем, в современных условиях актуальность данной цели для российских регионов смещается в плоскость обеспечения продовольственной безопасности и физической доступности качественного здорового питания для социально уязвимых групп населения. Низкое внимание к ЦУР 5 часто объясняется тем, что её принципы и так формально закреплены в законодательстве. Однако с экономической точки зрения игнорирование данной цели в стратегическом планировании ведет к недоиспользованию трудового потенциала. Отсутствие мер по поддержке баланса «работа — семья» и сокращению разрывов в сфере занятости ограничивает возможности социально-экономического маневра регионов в условиях демографических вызовов. Такое выборочное внимание к социальным целям, вероятно, является следствием гетерогенности регионов, заставляющей их концентрировать ресурсы на приоритетах. В итоге в социальном блоке доминируют «классические» направления, тогда как специфические аспекты социальной интеграции и равенства возможностей требуют большего внимания.

Экономический компонент

Наконец, экономический компонент (ЦУР 8, 9, 17) демонстрирует наиболее высокий и однородный уровень интеграции. ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост» и ЦУР 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура» являются стержнем регионального планирования, что отражается в многочисленных задачах по росту экономики, созданию рабочих мест и развитию инфраструктуры. ЦУР 17 «Партнерство в интересах устойчивого развития» также отражена, хотя и с меньшей детализацией; ее незаменимая роль для достижения всех ЦУР подчеркивается в литературе (Sachs et al, 2024).

Результаты тепловой карты подтверждают наличие разрыва в приоритетах планирования СЗФО. Традиционные социально-экономические аспекты описаны гораздо подробнее, это согласуется с наблюдениями других исследователей о доминировании экономической составляющей (Коршунов, 2023b). При этом экологические и специфические социальные цели систематически остаются на втором плане. Такая диспропорция воспроизводится от стратегии к стратегии, устойчивость фактически трактуется через экономический рост.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать несколько ключевых выводов.

Во-первых, в стратегическом планировании регионов СЗФО доминирует феномен «имплицитной локализации». Несмотря на повсеместное использование терминологии устойчивого развития, системная связь с международной рамкой ЦУР и Повесткой-2030 практически отсутствует. Достижение ЦУР происходит опосредованно. Главным инструментом здесь выступают национальные проекты, которые играют роль системного «фильтра», пропуская в региональную повестку преимущественно те направления, которые соответствуют федеральным приоритетам.

Во-вторых, исследование показало, что за единым термином «устойчивое развитие» скрываются неоднородные концептуальные модели (социально-экономическая, экономико-ресурсная, эколого-экономическая, комплексная). Такая неоднородность отражает отсутствие единой методологии целеполагания.

В-третьих, разработанная тепловая карта и ее анализ подтвердили иерархию приоритетов и системный дисбаланс. Экономический компонент (ЦУР 8, 9, 17) проработан наиболее полно. Социальный блок (ЦУР 1, 3, 4, 10, 16) сфокусирован на классических направлениях, игнорируя специфические цели (ЦУР 5). В то же время экологический компонент (ЦУР 7, 12, 13, 14) остается наименее включенным. Это показывает, что регионы воспринимают устойчивость прежде всего через экономический рост.

Научная новизна работы заключается в идентификации механизма институциональной фильтрации глобальной повестки устойчивого развития через показатели национальных проектов. Предложенная авторская типология моделей позволяет связать концептуальную интерпретацию устойчивого развития с управленческой практикой.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной матрицы интеграции ЦУР (табл. 2) в качестве прикладного инструментария для проведения си-

стемного аудита региональных документов стратегического планирования. Применение данного подхода органами исполнительной власти субъектов СЗФО позволяет идентифицировать структурные дефициты целеполагания и своевременно восполнить пробелы по тем приоритетам развития, которые остаются вне управленческого фокуса вследствие отсутствия их прямой корреляции с индикаторами федеральных национальных проектов. Использование результатов исследования в практике государственного управления создаст необходимые условия для перехода к более сбалансированной и комплексной модели устойчивого развития территорий, основанной на гармонизации региональных задач с показателями Повестки-2030. На федеральном уровне аналитические выводы работы могут быть востребованы Министерством экономического развития РФ при актуализации методических рекомендаций по локализации ЦУР и совершенствовании системы мониторинга их достижения в субъектах Российской Федерации.

Ограничения и перспективы дальнейших исследований

Данная работа имеет два основных ограничения, открывающих перспективы для будущих исследований. Во-первых, исследование сфокусировано на анализе декларируемых намерений в стратегиях СЗФО. Для верификации выявленного в регионах округа дисбаланса в перспективе необходим комплексный анализ их бюджетных расходов и инвестиций, что позволит сопоставить заявленные приоритеты с их реальным финансовым обеспечением. Во-вторых, объектом анализа выступали только стратегии как документы верхнего уровня. Дальнейшие исследования должны быть направлены на углубленный анализ государственных программ субъектов СЗФО, чтобы перейти от изучения целеполагания к оценке механизмов операционализации заявленных приоритетов, оценить степень трансформации стратегических целей в конкретные управленческие мероприятия.

Список источников

- Алферова, Т. В. (2024). Формирование методологии исследования устойчивого развития социо-эколого-экономических систем регионов. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*, (2), 160–171. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.2.12>
- Алферова, Т. В. (2025a). Интеграция теоретико-методологических разработок по устойчивому развитию в практику управления регионом. *Journal of New Economy*, 26(1), 111–129. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2025-26-1-6>
- Алферова, Т. В. (2025b). Интеграция ЦУР в управление устойчивым развитием региона. *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*, 20(1), 57–71. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-1-57-71>
- Бухвальд, Е. М. (2025). Целеполагание как стержень стратегического планирования. *Вестник Института экономики Российской академии наук*, (1), 7–23. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_7_23
- Виноградова, Т. И. (2025). Государственное планирование в России: проблемы согласования стратегических приоритетов с бюджетными возможностями и пути их решения. *Управленческие науки*, 15(2), 37–52. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-2-37-52>
- Загорнова, В. Ю. (2024). Экономическая безопасность и ESG-повестка в стратегическом планировании социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. *Ученые записки Международного банковского института*, (2(48)), 90–103.
- Коршунов, И. В. (2023a). Проблематика устойчивого развития в стратегиях регионов Северо-Западного федерального округа. *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*, (1(72)), 8–17. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2023-1-8-17>
- Коршунов, И. В. (2023b). Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираемые подходы и решения. *Экономика региона*, 19(1), 15–28. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2>
- Коршунов, И. В. (2023c). Устойчивое развитие и зеленый рост в стратегиях регионов: заявляемые намерения и финансовое обеспечение. *Экономика. Налоги. Право*, 16(3), 98–108. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-3-98-108>
- Лаврикова, Ю. Г., Бучинская, О. Н., Вегнер-Козлова, Е. О. (2021). Экологизация региональных экономических систем в рамках целей устойчивого развития. *Экономика региона*, 17(4), 1110–1122. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-1>
- Лебедева, Т. В., Еремеева, Н. С. (2025). Оценка реализации цели устойчивого развития в субъектах РФ. *Социальные и экономические системы*, (6(68)), 101–114.
- Селютин, И. В. (2022). Оценка встроенности целей и задач устойчивого развития в документы стратегического планирования Воронежской области. *Современная экономика: проблемы и решения*, (11(155)), 116–130. <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2022/11/116-130>
- Старикова, Е. А., Шаманина, Э. А., Чертовских, М. Г. (2021). Особенности имплементации целей устойчивого развития в экологическую политику и повестку социально экономического развития Российской Федерации. *Вестник Академии*, (2), 99–113.

- Ступникова, Е. А., Сергеев, А. К., Сергеев, Н. К. (2024). Цели устойчивого развития и значимость региональных показателей. *Вестник евразийской науки*, 16(s2). <https://esj.today/PDF/05FAVN224.pdf>. (дата обращения: 28.08.2025).
- Bilsky, E., Calvete Moreno, A., & Fernández Tortosa, A. (2021). Local governments and SDG localisation: Reshaping multilevel governance from the bottom up. *Journal of Human Development and Capabilities*, 22, 713–724. <https://doi.org/10.1080/19452829.2021.1986690>
- Counsell, D., & Haughton, G. (2004). *Regions, spatial strategies and sustainable development*. London; New York: Routledge, 264. <https://doi.org/10.4324/9780203561249>
- Elliott, I. C., & Roberts, A. (2024). The concept of the strategic state: An assessment after 30 years. *Australian Journal of Public Administration*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12685>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gustafsson, S., & Ivner, J. (2018). Implementing the global sustainable goals (SDGs) into municipal strategies applying an integrated approach. In W. Leal Filho (Ed.), *Handbook of sustainability science and research* (pp. 301–316). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_18
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Krellenberg, K., Bergsträßer, H., Bykova, D., Kress, N., & Tyndall, K. (2019). Urban sustainability strategies guided by the SDGs—A tale of four cities. *Sustainability*, 11(4), 1116. <https://doi.org/10.3390/su11041116>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage, 413.
- Mazein, A. (2021). Impact of sustainable development goals on strategic planning in the Russian regions. *E3S Web of Conferences*, 258, 06001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125806001>
- OECD. (2021). *OECD Regional Outlook 2021: Addressing COVID-19 and moving to net zero greenhouse gas emissions*. OECD Publishing. 222. <https://doi.org/10.1787/17017efe-en>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reuter, T. A. (2023). SDG localization: finding the middle ground to top-down and bottom-up approaches with the help of digital networking. *Sustainability: science, practice and policy*, 19(1), 2207372. <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2207372>
- Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). *The SDGs and the UN Summit of the Future: Sustainable development report 2024*. Sustainable Development Solutions Network, 504.
- Zeemering, E. S. (2017). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136–153. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293148>

References

- Alferova, T. V. (2024). Formation of a Methodology for Researching Sustainable Development of Socio-Ecological-Economic Systems of Regions. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki [PNRPU Sociology and Economics Bulletin]*, (2), 160–171. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2024.2.12> (In Russ.)
- Alferova, T. V. (2025a). Integration of Theoretical and Methodological Developments in the Field of Sustainable Development into Regional Management. *Journal of New Economy*, 26(1), 111–129. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2025-26-1-6> (In Russ.)
- Alferova, T. V. (2025b). SDG Integration into the Management of Region's Sustainable Development. *Vestnik Permskogo Universiteta. Seriya: Ekonomika [Perm University Herald. Economy]*, 20(1), 57–71. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-1-57-71> (In Russ.)
- Bilsky, E., Calvete Moreno, A., & Fernández Tortosa, A. (2021). Local Governments and SDG Localisation: Reshaping Multilevel Governance from the Bottom Up. *Journal of Human Development and Capabilities*, 22, 713–724. <https://doi.org/10.1080/19452829.2021.1986690>
- Buchwald, E. M. (2025). Goal Setting as the Core of Strategic Planning. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiiskoi Akademii Nauk [The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences]*, (1), 7–23. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_7_23 (In Russ.)
- Counsell, D., & Haughton, G. (2004). *Regions, Spatial Strategies and Sustainable Development*. London, New York: Routledge, 264. <https://doi.org/10.4324/9780203561249>
- Elliott, I. C., & Roberts, A. (2024). The Concept of the Strategic State: An Assessment After 30 Years. *Australian Journal of Public Administration*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12685>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gustafsson, S., & Ivner, J. (2018). Implementing the Global Sustainable Goals (SDGs) into Municipal Strategies Applying an Integrated Approach. In W. Leal Filho (Ed.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (pp. 301–316). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_18
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Korshunov, I. V. (2023a). The Problems of Sustainable Development in Regional Strategies of the Northwest Federal District. *Ekonomika Severo-Zapada: Problemy i Perspektivy Razvitiya [Economics of the North-West: Problems and Prospects of Development]*, (1(72)), 8–17. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2023-1-8-17> (In Russ.)
- Korshunov, I. V. (2023b). Sustainable Development in Regional Strategies: Approaches and Solutions. *Ekonomika Regiona [Economy of Regions]*, 19(1), 15–28. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2023-1-2> (In Russ.)
- Korshunov, I. V. (2023c). Sustainable Development and Green Growth in Regional Strategies: Stated Intentions and Financial Support. *Ekonomika. Nalogi. Pravo [Economics, Taxes & Law]*, 16(3), 98–108. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-3-98-108> (In Russ.)
- Krellenberg, K., Bergsträßer, H., Bykova, D., Kress, N., & Tyndall, K. (2019). Urban Sustainability Strategies Guided by the SDGs—A Tale of Four Cities. *Sustainability*, 11(4), 1116. <https://doi.org/10.3390/su11041116>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage, 413.
- Lavrikova, Yu. G., Buchinskaia, O. N., & Wegner-Kozlova, E. O. (2021). Greening of Regional Economic Systems Within the Framework of Sustainable Development Goals. *Ekonomika regiona [Economy of Regions]*, 17(4), 1110–1122. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-1> (In Russ.)
- Lebedeva, T. V., & Ereemeeva, N. S. (2025). Assessing The Implementation of Sustainable Development Goals in the Subjects of The Russian Federation. *Sotsial'nye i Ekonomicheskie Sistemy [Social and Economic Systems]*, (6(68)), 101–114. (In Russ.)
- Mazein, A. (2021). Impact of sustainable development goals on strategic planning in the Russian regions. *E3S Web of Conferences*, 258, 06001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125806001>
- OECD. (2021). *OECD Regional Outlook 2021: Addressing COVID-19 and moving to net zero greenhouse gas emissions*. OECD Publishing. 222. <https://doi.org/10.1787/17017efe-en>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reuter, T. A. (2023). SDG localization: finding the middle ground to top-down and bottom-up approaches with the help of digital networking. *Sustainability: science, practice and policy*, 19(1), 2207372. <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2207372>
- Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). *The SDGs and the UN Summit of the Future: Sustainable development report 2024*. Sustainable Development Solutions Network, 504.
- Selyutin, I. V. (2022). Evaluation of Integrated Goals and Tasks of Sustainable Development in the Strategic Planning Documents of the Voronezh Region. *Sovremennaya Ekonomika: Problemy i Resheniya [Modern Economics: Problems and Solutions]*, (11(155)), 116–130. <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2022/11/116-130> (In Russ.)
- Starikova, E. A., Shamanina, E. A., & Chertovskikh, M. G. (2021). Features of the Implementation of the Sustainable Development Goals in the Environmental Policy and Agenda of Socio-Economic Development of the Russian Federation. *Vestnik Akademii [Academy's Herald]*, (2), 99–113. (In Russ.)
- Stupnikova, E. A., Sergeev, N. K., & Sergeev, A. K. (2024). Sustainable Development Goals and the Importance of Regional Indicators. *Vestnik Evraziiskoi Nauki [The Eurasian Scientific Journal]*, 16(s2), 05FAVN224. <https://esj.today/PDF/05FAVN224.pdf> (Date of access: 28.08.2025). (In Russ.)
- Vinogradova, T. I. (2025). State Planning in Russia: Challenges of Aligning Strategic Priorities with Budgetary Constraints and Pathways to Solutions. *Upravlencheskie Nauki [Management Sciences]*, 15(2), 37–52. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-2-37-52> (In Russ.)
- Zagornova, V. Yu. (2024). Economic Security and ESG Agenda in Strategic Planning of Socio-Economic Development of the Entities of the Russian Federation. *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta [Scientific Notes of the International Banking Institute]*, (2(48)), 90–103. (In Russ.)
- Zeemering, E. S. (2017). Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review*, 20(1), 136–153. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293148>

Информация об авторах

Виноградова Татьяна Ивановна — кандидат политических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики; Scopus Author ID: 57881779400; <https://orcid.org/0000-0002-4100-9736> (Российская Федерация, 190020, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; e-mail: t9095115@yandex.ru).

Смешко Олег Григорьевич — доктор экономических наук, доцент, ректор, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики; Scopus Author ID: 57202821081; <https://orcid.org/0009-0002-3610-0081> (Российская Федерация, 190020, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; e-mail: o.smeshko@spbacu.ru).

Ушакова Елена Викторовна — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и государственного и муниципального управления, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики; Scopus Author ID: 57678419300; <https://orcid.org/0000-0002-0715-880X> (Российская Федерация, 190020, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; e-mail: ushakovaev@yandex.ru).

About the authors

Tatiana I. Vinogradova — Cand. Sci. (Politics), Associate Professor, Department of Management and Public Administration, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; Scopus Author ID: 57881779400; <https://orcid.org/0000-0002-4100-9736> (44a, Lermontovsky Ave., St. Petersburg, 190020, Russian Federation; e-mail: t909515@yandex.ru).

Oleg G. Smeshko — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Rector of St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; Scopus Author ID: 57202821081; <https://orcid.org/0009-0002-3610-0081> (44a, Lermontovsky Ave., St. Petersburg, 190020, Russian Federation; e-mail: o.smeshko@spbacu.ru).

Elena V. Ushakova — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; Scopus Author ID: 57678419300; <https://orcid.org/0000-0002-0715-880X> (44a, Lermontovsky Ave., St. Petersburg, 190020, Russian Federation; e-mail: ushakovaev@yandex.ru).

Использование средств ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании этой статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Use of AI tools declaration

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interests

The authors declare no conflicts of interest.

Дата поступления рукописи: 01.09.2025.

Прошла рецензирование: 08.12.2025.

Принято решение о публикации: 31.03.2026.

Received: 01 Sep 2025.

Reviewed: 08 Dec 2025.

Accepted: 31 Mar 2026.