

ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Оригинальная статья

УДК 005.342:33

Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт)

С. М. Никоноров¹, К. В. Папенков², В. А. Талавринов³

^{1,2,3}Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹nico.73@mail.ru

²papenov-kv@yandex.ru

³tal.create@mail.ru

Аннотация: Механизм устойчивого развития является одним из приоритетных направлений для многих российских и международных компаний при разработке стратегий развития бизнеса. Устойчивое развитие подразумевает концепцию, которая ориентирована на охрану окружающей среды с учетом отдельных социальных аспектов. Компании, желающие создать и имплементировать более экологичную, социальную и экономически устойчивую структуру, должны иметь полный пакет необходимой документации и инструкций. Для этого применяются экологические, социальные и управленческие критерии, образующие в совокупности ESG-стратегию.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG-стратегия, экологическая ответственность, инвестиционная привлекательность, управленческий показатель, Парижское соглашение по климату, цели устойчивого развития, финансовые рынки

Цитирование: Никоноров С. М., Папенков К. В., Талавринов В. А. Инновационные подходы перехода бизнеса к ESG-стратегиям (российский и зарубежный опыт) // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 49–56. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>

Поступила в редакцию 21.02.2022. Прошла рецензирование 28.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

Business Transition to ESG-Strategies: Innovative Approaches in Russian and International Experience

Sergey M. Nikonorov¹, Konstantin V. Papenkov², Vladimir A. Talavrinov³

^{1,2,3}Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹nico.73@mail.ru

²papenov-kv@yandex.ru

³tal.create@mail.ru

Abstract: Sustainable development is one of the priority areas of business development strategies in Russia and abroad. Sustainable development is focused on environmental protection but takes into account certain social aspects. If a company wishes to implement a more environmentally friendly, social, and economically sustainable structure, it needs a complete set of required documentation and instructions. This documentation is based on environmental, social, and governance criteria, which together form the ESG-strategy.

Keywords: sustainable development, ESG-strategy, environmental responsibility, investment attractiveness, management performance, Paris Climate Agreement, sustainable development goals, financial markets

Citation: Nikonorov SM, Papenov KV, Talavrinov VA. Business Transition to ESG-Strategies: Innovative Approaches in Russian and International Experience. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):49–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-49-56>

Received 21 February 2022. Reviewed 28 February 2022. Accepted 01 March 2022.

企业向ESG战略过渡的创新方法（全球经验和俄罗斯的实践）

S. M. 尼科诺罗夫¹, K. V. 帕佩诺夫², V. A. 塔拉夫里诺夫³

^{1, 2, 3} 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学, 俄罗斯莫斯科

¹ nico.73@mail.ru

² papenov-kv@yandex.ru

³ tal.create@mail.ru

摘要: 可持续发展机制是许多俄罗斯和国际公司制定业务发展战略的优先事项之一。可持续发展指的是注重环境保护的概念, 同时考虑到不同的社会层面。希望建立和实施更环保、更具社会和经济可持续性结构的公司必须拥有一整套必要的文件和实施细则。为此, 采用了环境、社会和治理标准, 这些标准共同构成了ESG战略。

关键词: 可持续发展、ESG战略、环境责任、投资吸引力、治理指标、巴黎气候协定、可持续发展目标、金融市场

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月21日 评审日期: 2022年2月28日 接受发表的日期: 2022年3月01日

ВВЕДЕНИЕ

Механизм устойчивого развития является одним из приоритетных направлений для многих российских и международных предприятий при разработке стратегий продвижения бизнеса. Устойчивое развитие подразумевает концепцию, которая ориентирована на охрану окружающей среды с учетом отдельных социальных аспектов. Компании, желающие создать и имплементировать более экологичную, социальную и коммерчески устойчивую структуру, должны иметь полный пакет необходимой документации и инструкций¹. Для этого применяются экологические, социальные и управленческие критерии, образующие в совокупности ESG-стратегию.

В рассматриваемом контексте следует отметить, что идея устойчивого развития и критерии ESG иногда используются в качестве синонимичных конструкций, но это не идентичные понятия. Устойчивость – более широкая концепция, которая не учитывает какие-либо определенные критерии или действия. ESG-стратегия рассматривается как практическая и всеобъемлющая основа для построения устойчивого бизнеса, который

ориентирован на удовлетворение запросов и потребностей заинтересованных сторон в целях повышения инвестиционной привлекательности предприятий. Достижение устойчивости определяется как конечная цель, а критерии ESG – как план действий и инструкций.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье используется метод обобщения и сравнения. Работа выполнена на основе теории и методологии стратегирования д.э.н., профессора, Иностранного члена РАН, заведующего кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ им. М. В. Ломоносова, директора ЦСИ ИМИСС МГУ им. М. В. Ломоносова В. Л. Квинта и теории устойчивого развития д.э.н., профессора, заведующего кафедрой экономики природопользования Экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова С. Н. Бобылева. Рассматривается стратегическая возможность устойчивого финансирования инновационных экологических проектов.

¹ Nikonorov S., Utkina E. Industrial symbiosis as an element of sustainable development of arctic companies // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 112. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111200027>

Методологические аспекты ESG

Оценивая сильные стороны ESG показателей, следует выделить то, что они необходимы для обеспечения целостной основы оценки имеющихся рисков и достижения целей, связанных с экологическими, социальными и управленческими практиками в бизнесе. Таким образом, потенциальные и действующие клиенты получают возможность оценить, насколько хорошо тот или иной бизнес реализует принципы ESG и каковы его будущие планы по достижению устойчивости.

В чем привлекательность внедрения критериев ESG? Как мы отметили выше, это специальные экологические, социальные и управленческие критерии, необходимые для долгосрочного процветания компании². Причем для инвесторов и клиентов важна именно продуманная и перспективная стратегия во всех трех аспектах. Экологический критерий предполагает наличие ответа на вопрос – какое воздействие оказывает компания на окружающую среду³. Он охватывает такие вопросы, как объем выбросов углекислого газа, эффективность использования всех видов доступных ресурсов, биоразнообразии, процедуры утилизации отходов, включая деятельность органов государственной власти, уполномоченных в сфере регулирования и охраны окружающей среды⁴.

Если в компании отсутствует экологическая ответственность, то некоторые инвесторы могут усомниться в ценностях предприятия, что рискованно. С другой стороны, при соблюдении этого критерия возникает осознание, что компания

активно развивается, учитывает особенности современного ведения бизнеса и ориентируется на будущие тенденции, в частности в сфере экологии. Следовательно, экологическая составляющая одновременно перспективна и рискованна для бизнеса⁵.

Анализируя социальный критерий, важно подчеркнуть, что он отвечает на вопрос – как та или иная компания выстраивает политику взаимодействия со своими сотрудниками, клиентами, поставщиками, партнерами и различными сообществами⁶. В данном случае оценивается отношение предприятия к сотрудникам, имеющиеся льготы, размер оплаты труда, а также результаты реализации социальных и корпоративных ценностей компании⁷. Этот критерий учитывает вопросы соблюдения прав сотрудников, обслуживания клиентов, в том числе оказываемое на окружающую среду социальное воздействие⁸.

Социальный критерий так же актуален, как и экологический. Корпоративная культура компании, взаимодействие сотрудников и работодателя являются важными показателями в области инвестиционной привлекательности и привлечения новых клиентов⁹. Однако если у предприятия немало сотрудников, то высока вероятность риска несоблюдения этого критерия из-за недовольства отдельных сотрудников или преобладания иных недочетов. Поэтому различные компании разрабатывают собственные корпоративные политики и нанимают комплаенс-специалистов. Это помогает успешной реализации социального критерия.

² Indicators for digitalization of sustainable development goals in PEEX program / S. N. Bobylev [et al.] // *Geography, Environment, Sustainability*. 2018. Vol. 11. № 1. P. 145–156. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2018-11-1-145-156>

³ Overtourism at Baikal: Problems and ways of addressing them / A. Yu. Aleksandrova [et al.] // *Geography and Natural Resources*. 2021. Vol. 42. № 3. P. 248–257. <https://doi.org/10.1134/S1875372821030033>

⁴ Understanding Environmental, Social and Governance (ESG), and Why It's a Critical Business Focus. URL: <https://us.anteagroup.com/news-events/blog/esg-definition-environmental-social-governance-ehs> (дата обращения: 03.01.2022).

⁵ Бобылев С. Н., Кирюшин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 67. № 1. С. 152–166. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>

⁶ Булыгина Н. И., Ивашенко Н. П. Устойчивость социальных предприятий как один из важнейших критериев эффективности поддержки социального предпринимательства в России // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 82. С. 306–325. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10103>

⁷ Understanding Environmental...

⁸ Kudryavtseva O., Malikova O. Circular economy for sustainable cities' management // *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019. Vol. 19. P. 103–108.

⁹ Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2019. № 6. С. 126–146.

Управленческий показатель позволяет ответить на вопрос – каким образом реализуется управление предприятием. Этот аспект предполагает изучение исполнительного управления юридическим лицом¹⁰. Инвесторы и клиенты оценивают стимулы заинтересованных сторон, вознаграждения членов совета директоров, акционеров, имеющиеся премии и бонусы, вопросы коррупции, конфликтов интересов, а также степень прозрачности и иерархию управления¹¹. Оценка рисков в рамках этого критерия позволяет выявить различные обстоятельства, чтобы инвесторы и клиенты могли принимать максимально точные решения, основанные на прошлом, настоящем и перспективном будущем компании.

Все рассмотренные критерии являются перспективными и рискованными одновременно. Однако они имеют значение в рамках целей устойчивого развития (ЦУР), сформулированных в Повестке дня на период до 2030 года на саммите ООН¹². Критерии носят долгосрочный характер, а не краткосрочный. Они отражены и в Парижском соглашении о климате, которое было подписано в декабре 2015 года¹³. Критерии соответствуют задаче, которая предусматривает ответственное потребление и производство. Предприятия должны последовательно перейти к устойчивым методам работы и включать соответствующие сведения в свою отчетность¹⁴.

До Повестки на период до 2030 года и Парижского соглашения была проведена Международная конференция ООН по финансированию развития в Аддис-Абебе, где участники согласились разработать меры по решению экономических, социальных

и экологических проблем. Подписанное в результате конференции соглашение направлено на создание основ финансирования и инвестирования устойчивого продвижения. На бизнес была возложена дополнительная ответственность в рамках реализации ЦУР и обновлении финансовых рынков. Рассматриваемые критерии ставятся бизнесом в основу стратегий в ходе реализации своих обязательств.

Такая реализация осуществляется, например, в рамках инициативы Глобального договора ООН, который охватывает множество предприятий и организаций из различных государств. Важнейшая задача Глобального договора состоит в вовлечении субъектов бизнеса в развитие окружающей среды и общества через имплементацию критериев. Новая бизнес-модель отражает международные принципы в сфере человеческих прав и защиты окружающей среды¹⁵.

В Российской Федерации сеть Глобального договора ООН сформирована на основе Программы развития ООН, обладает специальным статусом и организует различные ежегодные мероприятия¹⁶. На данный момент сеть действует в виде ассоциации. Ее участники ведут договорные отношения с ООН: РУСАЛ, Роснефть, РЖД и другие компании.

РУСАЛ, например, использует в своей деятельности различные подходы и политики в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, экологии, качества и др.¹⁷ Также компания на ежегодной основе публикует подробный отчет об устойчивом развитии, поддерживая максимальную транспарентность в этой области¹⁸.

¹⁰ Understanding Environmental...

¹¹ Аузан А. А., Комиссаров А. Г., Бахтигараева А. И. Социокультурные ограничения коммерциализации инноваций в России // Экономическая политика. 2019. Т. 14. № 4. С. 76–95. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-76-95>

¹² Повестка дня в области устойчивого развития. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda> (дата обращения: 04.01.2022).

¹³ Парижское соглашение. URL: https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_russian_.pdf (дата обращения: 04.01.2022).

¹⁴ Никоноров С. М. К «зеленой» экономике через «зеленые» финансы, биоэкономику и устойчивое развитие // Русская политология. 2017. № 3. С. 12–15.

¹⁵ Никоноров С. М., Тяглов С. А., Ситкина К. С. Применение зеленого финансирования зеленой экономики в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 2. С. 54–61. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-54-61>

¹⁶ Национальная сеть Глобального договора ООН в России. URL: <https://globalcompact.ru> (дата обращения: 04.01.2022).

¹⁷ Устойчивое развитие. URL: <https://rusal.ru/sustainability/> (дата обращения: 04.01.2022).

¹⁸ Там же.

Следовательно, стратегия ESG развивается как на международном, так и на национальном уровнях с учетом стратегического планирования развития страны¹⁹. Это значимое преимущество при намерении внедрить критерии в деятельность какой-либо организации. К другим положительным сторонам относится то, что критерии предусматривают использование конкретных измеримых шагов с достижимыми целями и ключевыми показателями эффективности KPI. Стратегия также выполняет функцию по информированию потенциальных инвесторов, клиентов и других заинтересованных лиц о достигнутом прогрессе за конкретный период. Критерии основаны на четком механизме отчетности, что делает их еще более эффективными.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Без знания структуры внедрения критериев ESG невозможно их успешное применение²⁰. В начале компании следует провести оценку того, какие вопросы существенны в целях использования стратегии. Далее следует установить цели и задачи, с помощью которых можно поддержать и оптимизировать текущую деятельность компании. Затем проанализировать пробелы и препятствия на пути к достижению желаемого результата и разработать стратегическую дорожную карту внедрения критериев. Потом установить планы действий и ключевые показатели эффективности. Таким образом, основные этапы сыграют важную роль в последующей эффективности стратегии и помогут предотвратить некоторые.

ESG – это инвестиция в будущее компании, которая при правильном подходе принесет финансовые

плоды²¹. Финансовый потенциал ESG можно разделить на три группы: снижение рисков, эффективность и рост. По моему мнению, его следует рассмотреть как одно из неотъемлемых преимуществ стратегии. Благодаря критериям ESG снижаются риски, происходит выявление и подготовка к физическим, переходным и финансовым рискам, таким как сборы и нормативное давление или события, связанные с климатом. В отрасли могут возникнуть проблемы, связанные с изменением климата или зависимостью от какого-либо процесса или вещества.

Эффективность подразумевает анализ общей деятельности компании, начиная с основных объектов и заканчивая управлением цепочками поставок, с целью снижения выбросов углекислого газа и инвестирования в ее повышение²². Сокращение и утилизация отходов, а также управление материалами являются ключевыми областями для исследования. В сфере роста следует придерживаться политики распространения информации, которая не только освещает важные проблемы, но и укрепляет репутацию и может помочь завоевать большую долю рынка. Инвесторы проявляют все больший интерес к оценкам ESG и находятся в поиске перспективных инициатив.

Касательно недостатков стратегии следует выделить то, что оценки критериев не всегда могут быть точными и однородными, поэтому точная интерпретация показателей значима для инвесторов и клиентов²³. Кроме того, ключевые показатели эффективности не всегда соответствуют друг другу. В исследовании M. Partners подчеркивается, что компании только сейчас начинают сообщать о ключевых показателях эффективности в области

¹⁹ Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // Вестник Совета безопасности Российской Федерации. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

²⁰ Sustainability Evolved: Adapting Your Business Strategy to an ESG Framework. URL: <https://www.environmentalleader.com/2021/10/sustainability-evolved-adapting-your-business-strategy-to-an-esg-framework/> (дата обращения: 04.01.2022).

²¹ Никоноров С. М. Развитие ESG - инструментов финансирования циркулярной экономики // Развитие финансовых отношений в циркулярной экономике: материалы Национальной научно-практической конференции. СПб, 2021. С. 122–126.

²² Полтерович В. М., Панчук Д. А. Диверсификация российской экономики за счет углубления переработки углеводородов: проблема индикативного планирования // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 57–66.

²³ Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

устойчивого развития²⁴. Некоторые из них более продвинуты в этом процессе, чем другие, что создает определенные трудности. Кроме того, инвесторы не всегда привержены критериям устойчивого развития, заявляя об обратном. На это также стоит обращать внимание.

ВЫВОДЫ

Стратегии ESG уделяется внимание на государственном и международном уровнях. Данная тематика считается инновационной и только начинает набирать популярность, но все больше компаний включают ее в разработку своих бизнес-моделей с целью повышения инвестиционной привлекательности и привлечения новых клиентов. У рассмотренных критериев есть большой финансовый потенциал, особенная структура внедрения и отчетности. В течение нескольких лет внимание

к данной теме только будет расти, предприятия будут предоставлять больше качественных данных, улучшать механизмы отчетности, а государство усилит свою поддержку. В Российской Федерации данная стратегия также постепенно становится популярной, хотя активно применяется крупными участниками бизнеса в различных отраслях.

Положительных перспектив намного больше, чем отрицательных. Социальный, экологический и управленческий критерии важны и не могут применяться по отдельности²⁵. Каждый критерий характеризуется наличием потенциальных рисков, которые были рассмотрены в данной работе, но пользы больше. Мы считаем, что в будущем эта сфера будет активно развиваться и исследоваться, поэтому противоречия будут устранены в ходе взаимодействия компаний, государств и международных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

Аузан А. А., Комиссаров А. Г., Бахтигараева А. И. Социокультурные ограничения коммерциализации инноваций в России // *Экономическая политика*. 2019. Т. 14. № 4. С. 76–95. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-76-95>

Бобылев С. Н., Кирюшин П. А., Кошкина Н. Р. Новые приоритеты для экономики и зеленое финансирование // *Экономическое возрождение России*. 2021. Т. 67. № 1. С. 152–166. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>

Булыгина Н. И., Иващенко Н. П. Устойчивость социальных предприятий как один из важнейших критериев эффективности поддержки социального предпринимательства в России // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 82. С. 306–325. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10103>

Герасименко В. В., Слепенкова Е. М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // *Вестник*

Московского университета. Серия 6: Экономика. 2019. № 6. С. 126–146.

Квинт В. Л., Новикова И. В., Алимуратов М. К. Согласованность глобальных и национальных интересов с региональными стратегическими приоритетами // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 11. С. 900–909. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

Некипелов А. Д. Роль стратегического планирования социально-экономического развития в обеспечении национальной безопасности // *Вестник Совета безопасности Российской Федерации*. 2017. Т. 49. № 2. С. 162–173.

Никоноров С. М. К «зеленой» экономике через «зеленые» финансы, биоэкономику и устойчивое развитие // *Русская политология*. 2017. № 3. С. 12–15.

Никоноров С. М. Развитие ESG-инструментов финансирования циркулярной экономики // *Развитие финансовых отношений в циркулярной экономике: материалы Национальной*

²⁴ What are the main limitations and criticisms of ESG investing? URL: <https://miranda-partners.com/what-are-the-main-limitations-and-criticisms-of-esg-investing/> (дата обращения: 04.01.2022).

²⁵ Никоноров С. М. Развитие ESG...

научно-практической конференции. СПб, 2021. С. 122–126.

Никоноров С. М., Тяглов С. А., Ситкина К. С. Применение зеленого финансирования зеленой экономики в России // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 2. С. 54–61. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-54-61>

Полтерович В. М., Панчук Д. А. Диверсификация российской экономики за счет углубления переработки углеводородов: проблема индикативного планирования // Энергетическая политика. 2019. № 1. С. 57–66.

Indicators for digitalization of sustainable development goals in PEEХ program / S. N. Bobylev [et al.] // Geography, Environment, Sustainability. 2018. Vol. 11. № 1. P. 145–156. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2018-11-1-145-156>

Kudryavtseva O., Malikova O. Circular economy for sustainable cities' management // International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management. 2019. Vol. 19. P. 103–108.

Overtourism at Baikal: Problems and ways of addressing them / A. Yu. Aleksandrova [et al.] // Geography and Natural Resources. 2021. Vol. 42. № 3. P. 248–257. <https://doi.org/10.1134/S1875372821030033>

Nikonorov S., Utkina E. Industrial symbiosis as an element of sustainable development of arctic

companies // SHS Web of Conferences. 2021. Vol. 112. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111200027>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Никоноров Сергей Михайлович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, директор Центра исследования экономических проблем развития Арктики экономического факультета, эксперт ПОРА в области устойчивого развития и экономики, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; nico.73@mail.ru
Папенков Константин Владимирович, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики природопользования, научный руководитель Центра исследования экономических проблем развития Арктики экономического факультета, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; rapenov-kv@yandex.ru

Талавринов Владимир Андреевич, студент экономического факультета, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия; tal.create@mail.ru

REFERENCES

Auzan AA, Komissarov AG, Bakhtigaraeva AI. Sociocultural restrictions on the commercialization of innovations in Russia. Economic Policy. 2019;14(4):76–95. (In Russ.) <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2019-4-76-95>

Bobylev SN, Kiryushin PA, Koshkina NR. New priorities for the economy and green finance. Economic Revival of Russia. 2021;67(1):152–166. (In Russ.) <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2021-1-67-152-166>

Bulygina NI, Ivashchenko NP. Sustainability of social enterprises as one of the most important criteria for support effectiveness for social entrepreneurship in Russia. E-Journal Public Administration.

2020;(82):306–325. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10103>

Gerasimenko VV, Slepikova EM. Transformation of methods and tools of competitive analysis in the digital economy. Moscow University Economics Bulletin. 2019;(6):126–146. (In Russ.)

Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK. Alignment of global and national interest with regional strategic priorities. Economics and Management. 2021;27(11):900–909. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-11-900-909>

Nekipelov AD. Rol' strategicheskogo planirovaniya sotsial'no-ehkonomicheskogo razvitiya v obespechenii natsional'noy bezopasnosti [The role of strategic

- planning of socio-economic development in national security]. *Vestnik Soveta bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii* [Bulletin of the Security Council of the Russian Federation]. 2017;49(2):162–173. (In Russ.)
- Nikonorov SM. K “zelenoy” ehkonomike cherez “zelenye” finansy, bioehkonomiku i ustoychivoe razvitie [Towards a green economy through green finance, bioeconomy, and sustainable development]. *Russian Political Science*. 2017(3):12–15. (In Russ.)
- Nikonorov SM. Razvitie ESG-instrumentov finansirovaniya tsirkulyarnoy ehkonomiki [Development of ESG-tools for financing the circular economy]. *Razvitie finansovykh otnosheniy v tsirkulyarnoy ehkonomike: materialy Natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Development of financial relations in the circular economy: materials of the National Scientific and Practical Conference]; 2021; St. Petersburg. St. Petersburg: Asterion; 2021. p. 122–126. (In Russ.)
- Nikonorov SM, Tyaglov SG, Sitkina KS. Application of green financing of green economy in Russia. *Management and Business Administration*. 2021; (2):54–61. (In Russ.) <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-2-54-61>
- Polterivich VM, Panchuk DA. Diversification of the Russian economy due to the deeper processing of hydrocarbons: the problem of indicative planning. *Energy Policy*. 2019;(1):57–66. (In Russ.)
- Bobylev SN, Chereshnya OYu, Kulmala M, Lappalainen HK, Petäjä T, Solov'eva SV, et al. Indicators for digitalization of sustainable development goals in PEEEX program. *Geography, Environment, Sustainability*. 2018;11(1):145–156. <https://doi.org/10.24057/2071-9388-2018-11-1-145-156>
- Kudryavtseva O, Malikova O. Circulas economy for sustainable cities' management. *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. 2019;19:103–108.
- Aleksandrova AYu, Bobylev SN, Solovyeva SV, Khovavko IYu. Overtourism at Baikal: Problems and ways of addressing them. *Geography and Natural Resources*. 2021;42(3):248–257. <https://doi.org/10.1134/S1875372821030033>
- Nikonorov S, Utkina E. Industrial symbiosis as an element of sustainable development of arctic companies. *SHS Web of Conferences*. 2021;112. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111200027>
- CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Sergey M. Nikonorov, Dr.Sci. (Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Director of the Center for Research on Economic Problems of the Development of the Arctic, Faculty of Economics, PORA expert in sustainable development and economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; nico.73@mail.ru
- Konstantin V. Papenov, Dr.Sci.(Econ.), Professor of the Department of Environmental Economics, Scientific Supervisor of the Center for Research on Economic Problems of the Development of the Arctic, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; papenov-kv@yandex.ru
- Vladimir A. Talavrinov, Student of the Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; tal.create@mail.ru