

УДК 338.1
ББК 65.29<https://doi.org/10.31862/3033-7909-2025-02-30-40>

30

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ БИЗНЕСОМ: УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И РЕГЕНЕРАЦИЯ

Е.Г. Кузнецова, В.А. Сильченков, А.П. Сударикова

Аннотация. В статье анализируются различные подходы западных авторов к регенеративной экономике в ее связи с целями устойчивого развития, а также их взгляды на то, чем регенеративные бизнес-модели отличаются от устойчивых бизнес-моделей. Раскрываются недостатки сложившейся практики реализации бизнес-моделей устойчивого развития. Определяются характерные черты регенеративной модели бизнеса, регенеративные методы, подходы и инициативы. На основе проведенного эмпирического исследования делается вывод, что регенеративные модели способны повысить устойчивость в масштабе, необходимом для обеспечения устойчивости бизнеса в будущем, что регенеративный бизнес представляет собой новый стандарт бизнеса, к требованиям которого должны стремиться все предпринимательские структуры. Анализ регенеративной модели бизнеса как драйвера формирования и развития регенеративной экономики имеет важное значение для современной экономической науки как за рубежом, так и в России.

Ключевые слова: регенеративная экономика, регенеративная модель бизнеса, регенеративные методы, подходы и инициативы, регенеративная устойчивость, устойчивое развитие.

Для цитирования: Кузнецова Е.Г., Сильченков В.А., Сударикова А.П. Стратегии управления современным бизнесом: устойчивое развитие и регенерация // Социально-гуманитарные исследования: социология, экономика, право. 2025. № 2. С. 30–40. DOI: 10.31862/3033-7909-2025-02-30-40

© Кузнецова Е.Г., Сильченков В.А., Сударикова А.П., 2025



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

MODERN BUSINESS MANAGEMENT STRATEGIES: SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND REGENERATION

31

E.G. Kuznetsova, V.A. Silchenkov, A.P. Sudarikova

Abstract. *The article analyses the different approaches of Western authors to the regenerative economy in its connection with the goals of sustainable development, as well as their views on how regenerative business models differ from sustainable business models. The shortcomings of the current practice of implementing a business model for sustainable development are revealed. The characteristic features of a regenerative business model, regenerative methods, approaches and initiatives are defined. Based on the empirical research conducted, it is concluded that regenerative models can increase sustainability on a scale necessary to ensure business sustainability in the future, and that regenerative business represents a new business standard to which all businesses should strive. Analysis of the regenerative business model as a driver for the formation and development of a regenerative economy is important for modern economic science both abroad and in Russia.*

Keywords: *regenerative economy, regenerative business model, regenerative methods, approaches and initiatives, regenerative sustainability, sustainable development.*

Cite as: Kuznetsova E.G., Silchenkov V.A., Sudarikova A.P. Modern business management strategies: sustainable development and regeneration. *Sotsialno-gumanitarnye issledovaniia: sotsiologiia, ekonomika, pravo*. 2025, No. 2, pp. 30–40. DOI: 10.31862/3033-7909-2025-02-30-40

Введение

Большинство исследователей в области экономики согласилось с тезисом, что традиционный бизнес – «бизнес как обычно» – не приведет к достижению целей устойчивого развития (ЦУР), сформулированных ООН в 2019 г. в рамках провозглашения десятилетия действий и свершений во имя устойчивого развития. Однако до сих пор значительная часть исследователей продолжает утверждать, что основным инструментом достижения ЦУР должна стать устойчивая бизнес-модель. Точка зрения, которую мы разделяем, заключается в том, что в современных условиях этого уже недостаточно, и надо сделать новый шаг вперед к регенеративной модели бизнеса [2]. Иными словами, предлагается переходить на принципы регенеративной устойчивости [1]. В данной статье мы рассмотрим основные отличия регенеративной модели бизнеса от устойчивой, раскроем ее преимущества и дальнейшие перспективы практической реализации.

Обсуждение проблемы

Ориентация на устойчивое развитие

Ориентацию на устойчивое развитие российских компаний можно проследить в публикуемых ими годовых отчетах. Приведем лишь два примера. «Газпром»

выпускает отчетность об устойчивом развитии, начиная с 2008 г.¹ Компанией разработана политика в области устойчивого развития, утвержденная решением Совета директоров от 30 апреля 2021 г. Деятельность в области устойчивого развития определена как деятельность, ориентированная на построение системы управления организацией, обеспечивающей баланс долгосрочной экономической эффективности, экологической ответственности и социальной результативности [4].

В 2020 г. «Детский мир» провел дебютный ESG-анализ и разработал дорожную карту дальнейшей интеграции ESG-подходов в бизнес-модель и стратегию компании. На базе обширных данных от всех заинтересованных сторон – сотрудников, клиентов, инвесторов, членов отраслевых сообществ, а также государственных органов были определены основные стратегические зоны в области устойчивого развития компании, которые учитывают корпоративные ценности, а также 9 глобальных целей устойчивого развития ООН, в реализацию которых «Детский мир» может внести наибольший вклад [5].

Большое число компаний развитых стран продолжает двигаться по этому пути, полагая, что в последнее десятилетие произошел фундаментальный сдвиг, поскольку корпоративная устойчивость стала стратегическим двигателем роста, благодаря более строгому регулированию (преимущественно в ЕС), усилению беспокойства потребителей и растущему интересу индустрии финансовых услуг, которая рассматривает ESG как средство снижения риска и увеличения дохода. Более 4000 компаний взяли на себя обязательства по достижению нулевых показателей; инвестиции в экономику замкнутого цикла растут быстрыми темпами; гораздо больше внимания уделяется разнообразию, справедливости и инклюзивности. Продолжается заметный рост финансирования устойчивых решений: общий объем выпуска «зеленых», социальных, устойчивых, связанных с устойчивым развитием и переходных облигаций составляет 3,5 трлн долларов [10].

В то же время практика реализации бизнес-модели устойчивого развития последних лет показывает, что она не позволяет в полной мере реализовать ЦУР. Ориентации на устойчивое развитие уже недостаточно. Всемирный Совет предпринимателей по устойчивому развитию (WBCSD) в представленном «Видении – 2050» указал на возможность реализации ЦУР посредством регенеративного бизнеса [5]. По мнению авторитетного исследователя в области международного бизнеса и региональной экономики профессора Мюнхенской школы бизнеса К. Шмидконц, устойчивое развитие – это «устаревшая концепция особенно для тех людей, которые хотят сделать мир лучше... Сегодня любая компания, действительно стремящаяся построить лучшее будущее, должна работать с ориентацией на регенерацию» [18]. Как полагает профессор Гарварда Г. Норрис, регенеративные бизнес-модели смело стремятся увеличить свое социально-экологическое воздействие, восстанавливая здоровье людей, сообществ и мира, тогда как устойчивая компания стремится только снизить свое воздействие на окружающую среду. Таким образом, регенеративные компании могут превзойти своих конкурентов, ориентированных на устойчивое развитие, с точки зрения финансовых показателей и воздействия [13]. «Я твердо убежден, что внедрение регенеративных методов ведения бизнеса скоро станет

¹ В 2023 г. название скорректировано на «Отчет о социальной деятельности Группы Газпром». Корректировка связана с усилением акцента на раскрытие данных о социальных программах и вкладе ПАО «Газпром» в реализацию социально-экономической политики России.

обязательным, а не приятным», – полагает В. Хелиас, директор по устойчивому развитию Procter & Gamble International Operations SA [11]. Дж. Биндер² даже призывает революционизировать устойчивые методы ведения бизнеса на пороге новой эры – регенеративной экономики [6].

Вот почему многие ведущие западные компании начинают использовать слово «регенеративный» для описания инициатив своих внешних коммуникаций, применяя его к своим будущим амбициям и деятельности в целом. Примерами являются Danon, Unilever, Nestle, Henkel и др. Так, на сайте компании Unilever мы видим призыв, что «пришло время выйти за рамки устойчивости и начать регенерацию» [7]. На сегодняшний день эти инициативы включают в себя модели циркулярного бизнеса, направленные на минимизацию и повторное использование отходов, использование возобновляемого сырья, восстановление экосистем, снижение выбросов углекислого газа, сокращение неравенства и обеспечение благополучия, путем реализации действительно амбициозных инициатив по достижению нулевых показателей, интернализации социальных и экологических издержек и включения соображений ESG во все инвестиционные решения и др. Всемирный экономический форум, состоявшийся в январе 2020 г., подчеркнул, что данные инициативы должны стать частью общесистемного подхода, когда организации пересматривают свои действия в свете необходимых системных изменений, полностью осознавая и принимая свою роль в изменении систем и, как следствие, в перестройке экономики [11].

Регенерация делает шаг за пределы устойчивости: 1) восстанавливая, обновляя и/или исцеляя системы, от которых мы зависим; 2) улучшая присущую этим системам способность восстанавливать, обновлять и/или исцелять себя более эффективно. Регенеративные модели успешно доказывают свою способность повысить устойчивость в масштабе, необходимом для обеспечения устойчивости бизнеса в будущем. Имея это в виду, давайте взглянем на некоторые из наиболее интересных примеров использования регенеративных моделей брендами.

PepsiCo объявила, что к 2030 г. она намерена создать 7 млн акров регенеративных сельскохозяйственных угодий с целью преобразования практики во всем своем сельскохозяйственном регионе.

Для компании Nestle – это разработка и внедрение систем, от фермы до стола, которые восстанавливают, пополняют, процветают и оказывают положительное воздействие на местном и глобальном уровне. Цель потребует радикальных действий по всей цепочке создания стоимости от перехода на возобновляемые источники энергии на фабриках и в офисах до поиска новых инновационных решений в области упаковки продукции, до работы с поставщиками и фермерами над созданием продовольственной системы будущего.

Unilever начала революцию в цепочке поставок в начале 2021 г., объявив, что компания гарантирует прожиточный минимум всем поставщикам первого уровня, «повышая уровень жизни за счет обеспечения того, чтобы каждый, кто напрямую поставляет товары и услуги Unilever, получал прожиточный минимум или доход». Убедившись, что работники зарабатывают прожиточный минимум, Unilever поддерживает экономику и повышает ее способность к росту. П. Полман, бывший генеральный директор Unilever, успешно убедил инвесторов реинвестировать

² Профессор кафедры устойчивых инноваций и трансформации бизнеса Международного института развития менеджмента IMD.

финансовый капитал в природный, социальный и культурный капитал, продемонстрировав потенциал ответственной и устойчивой деловой практики для стимулирования долгосрочного роста и создания общей стоимости [16].

Отметим положительный пример ПАО «Лукойл», опубликовавшем в 2020 г. отчет об устойчивом развитии, в котором отражены такие инициативы, как постоянное (из года в год) снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, сокращение потребления воды на собственные нужды. Компания достигла нулевого накопления отходов, т. е. объем их образования равен объему утилизации и др. [3].

Регенеративный бизнес: сущность и роль

Всемирный экономический форум определяет регенеративный бизнес как ориентацию на «системное мышление для защиты, восстановления и восполнения как человеческого капитала, так и природных ресурсов». Другими словами, регенеративный бизнес отличается от устойчивого бизнеса по двум направлениям: 1) стремление к достижению чистого положительного эффекта, а не к снижению отрицательного воздействия; 2) ориентация на более широкую систему, в рамках которой он функционирует, а не только на прямое воздействие бизнеса [10].

Согласно определению Э. Лагерстедт³, регенеративный бизнес – это «коммерческая организация, которая возвращает обществу, окружающей среде и мировой экономике больше, чем извлекает или забирает. Он ориентирован на все заинтересованные стороны ради блага общества и нашей планеты». У такой организации «устойчивое развитие, цикличность и восстановление являются полностью интегрированными и естественными частями цели, стратегии, предложения, бизнес-модели и операционной модели» [15].

Дж. Джаннини, руководитель отдела по охране окружающей среды и изменению климата в Вира⁴, считает, что регенеративный бизнес – это бизнес, «который улучшает, а не просто поддерживает, и создает большую экосистему, в которой он работает. Мы также знаем, что регенеративный бизнес будет лежать в основе всего, что мы делаем, и увеличит наше позитивное воздействие» [10].

В. Гелиас, директор по устойчивому развитию Procter & Gamble International Operations SA, выступая на Всемирном экономическом форуме, отметила, что регенеративный бизнес использует системное мышление для защиты человеческого капитала и государственных ресурсов. Он также использует гибридный подход, «глокальный»: локальные решения, масштабируемые в глобальном масштабе. Такой подход может ускорить позитивные изменения во многих секторах [11].

По мнению К. Сэнфорд, автора бестселлера «Регенеративный бизнес», данный бизнес осознает свое место в системе везде, где он работает на любом уровне, и использует это знание о взаимозависимости при принятии стратегических решений. Регенеративные предприятия «активно меняют мышление, чтобы стать более внимательными к пространству, в котором они функционируют, чтобы культивировать рост на всех уровнях деятельности, будь то корпоративный, социальный или экологический» [17].

³ Директор и основатель совместной сети Навигаторов Будущего и преобразователей бизнеса.

⁴ Британская многонациональная компания медицинского страхования и здравоохранения с более чем 43 млн клиентов по всему миру.

Дж. Хатчинс⁵ считает, что регенеративный бизнес – это бизнес, который стремится пройти путь трансформации и стать жизнеутверждающим во всех своих аспектах: культуре, операциях, стратегии, ценностных предложениях, отношениях с заинтересованными сторонами. Он охватывает как «внутреннее измерение» (новые подходы и понимание своей роли у сотрудников регенеративной компании), так и «внешнее измерение» (когда все, от клиентов и поставщиков до общества и окружающей среды, ощущают влияние бизнеса через его ценностные предложения и более широкую деятельность). Таким образом, регенеративный подход «гораздо шире, чем устойчивое развитие/КСР/ESG, поскольку это целостный подход, охватывающий все аспекты того, как организация проявляет себя в мире» [16].

Как предприятиям развиваться на основе принципов регенеративной экономики?

Для многих компаний краткосрочные задачи не позволяют включить этот вопрос в повестку дня. Для таких компаний первым шагом должно стать определение путей повышения устойчивости бизнеса, чтобы обеспечить достижение целевых показателей рентабельности при минимизации негативного воздействия. Но для тех, кто хочет пойти дальше, кто готов и способен перестроить экономику так, чтобы обеспечить благополучие и восстановление экосистем, оставаясь при этом конкурентоспособным, регенеративные методы ведения бизнеса – очевидный путь вперед.

О. Дудок ван Хил, директор по глобальному устойчивому развитию Kerney⁶, в статье «Как регенеративная бизнес-практика может изменить экономику» предлагает следующие шаги:

1. Сформулируйте свое видение системных изменений.
2. Сопоставьте системы и определите точки воздействия. На основе сопоставления различных систем (внутренних, операций, цепочки создания стоимости и макроэкономики) оцените с помощью анализа циклов обратной связи свою роль в системе, выделив, где у вас есть возможность восстановить социальные и природные системы путем стратегического распределения ресурсов.
3. Подберите регенеративную стратегию именно для вашей компании.
4. Пересмотрите бизнес-модели. Оцените свои продукты и услуги и рассмотрите, как вы можете повысить ценность с помощью регенеративных методов, например, с помощью моделей «продукт – услуга», в которых основное внимание уделяется ценности предоставляемых услуг, а не количеству проданных товаров.
5. Определяйте и доставляйте ценность. Понимание того, что регенеративные подходы могут стимулировать создание финансовой ценности, является ключом к их успеху и долговечности. Нам нужны более сложные подходы к пониманию создания ценности, которые учитывают ценность, предоставляемую всей корпоративной экосистемой всем заинтересованным сторонам [10].

⁵ Председатель Академии лидерства The Future Fit и основатель Leadership Immersions, соучредитель Biomimicry for Creative Innovation and Regenerators. Ранее занимал корпоративные должности – руководитель практики KPMG и руководитель глобального отдела устойчивого развития Atos (150 000 сотрудников, более 40 стран).

⁶ Ведущая глобальная консалтинговая фирма в области управления, работающая с более чем тремя четвертями компаний из списка Fortune Global 500, а также с наиболее влиятельными государственными и некоммерческими организациями.

Характерные черты регенеративной модели бизнеса

Остановимся подробнее на том, как работает регенеративная модель бизнеса в представлении ряда западных авторов, многие из которых приняли непосредственное участие во внедрении рассматриваемой нами модели в современную бизнес-практику.

Как считает К. Шмидконц, «использование регенеративной модели бизнеса подразумевает, что компания не только избегает нанесения ущерба окружающей среде, но и исправляет ущерб, нанесенный хозяйственной деятельностью на протяжении последних столетий» [18]. Исследовательница из Нидерландов Д. Дризенаар⁷ полагает, что регенеративная модель бизнеса должна обладать следующими характеристиками: 1) ответственность за ущерб; 2) экосистемные функции включены; 3) переход от «экономия на масштабе» к «экономии от объема»; 4) активы как инвестиции [9]. По мнению коллектива австралийских исследователей, неотъемлемыми характеристиками регенеративной модели бизнеса должны быть: 1) совместное творческое партнерство с природой; 2) организационная свобода; 3) инновационный взгляд на организацию бизнеса [8]. Брианна Уэст⁸ советует рассмотреть три основные категории: продукт, люди и процессы (операции) прежде, чем реализовать регенеративные инициативы [19].

Что для этого нужно? Начать надо с того, чтобы производить реальные регенеративные продукты, для получения которых необходимо подвергнуть кропотливому анализу весь жизненный цикл продуктов компании: от производимого или получаемого сырья и его переработки, производства товара и до его утилизации, ответив на целый ряд вопросов. Следует сосредоточиться на том, чтобы устранить отходы из производственного процесса. При этом желательно знать, что потребитель товара делает с ним в процессе его использования и после его износа, потери качества, серьезной поломки и т. п.

Для успешного перехода к регенеративной бизнес-модели компании необходимо выработать стратегию по внедрению и соблюдению основных принципов регенерации. Эта стратегия может включать постоянную нацеленность на поиск зон, ниш, пространств для применения инструментов регенерации. Нацеленность не на быструю прибыль, а на ее устойчивое получение на основе регенерации, причем в слабо конкурентных или вообще неконкурентных нишах. Руководители компании и ее сотрудники должны принять новую систему взглядов по регенерации бизнеса как своего рода стандарт, движение к которому требует перестройки «бизнеса как обычно», т. е. устоявшихся подходов. Необходимо поощрять каждого сотрудника, постоянно изыскивающего возможности для регенеративных практик.

По мнению исследователей из Школы бизнеса и экономики Маастрихтского университета (Нидерланды), регенеративные бизнес-модели «имеют общие подходы к проектированию с устойчивыми и циркулярными моделями, но отличаются основными целями и системными перспективами». Организации с регенеративными бизнес-моделями «ориентированы на планетарное здоровье планеты и благополучие общества. Они создают и реализуют ценности на уровне многих

⁷ Внешний эксперт Еврокомиссии. Одна из лидеров движения за регенерацию Abundance 4 ALL (Изобилие основных 4 потребностей).

⁸ Генеральный директор компании Ethique, которая известна как самая экологичная косметическая компания в мире.

заинтересованных сторон, включая природу, общество, клиентов, поставщиков и партнеров, акционеров и инвесторов, а также сотрудников, содействуя регенеративному лидерству, созидательному партнерству с природой, справедливости и честности». Если устойчивые бизнес-модели, с точки зрения своих основных целей, направлены на достижение баланса между созданием экономической, социальной и экологической ценности, так называемого тройного результата, то регенеративные модели бизнеса направлены на здоровье и благополучие социально-экологических систем [14].

Заключение

За последнее десятилетие различные предприятия по всему миру взяли на себя инициативу по защите окружающей среды и стремятся создать регенеративные бизнес-модели, которые могут привести их бизнес к долгосрочной устойчивости. Многие отрасли используют регенеративные бизнес-модели, позволяющие сочетать прибыльность с устойчивостью и социальной ответственностью. Анализ регенеративной модели бизнеса имеет важное значение для современной экономической науки как за рубежом, так и в России. Таким образом, отметим, что регенеративный бизнес – это новый стандарт бизнеса, к требованиям которого должны стремиться все предпринимательские структуры. Внедрение регенеративной бизнес-модели – достаточно сложная и долговременная задача. Для успешной реализации регенеративной бизнес-модели необходимо, чтобы бизнес обладал комплексом знаний, формирующих видение неизбежности преобразования больших систем, находя баланс между компаниями и общественными интересами, между погоней за прибылью и благосостоянием всего общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдокушин Е.Ф., Кузнецова Е.Г. Поиск новой модели развития: регенеративная экономика // Вестник РГГУ. Серия: «Экономика, Управление, Право». 2022. № 4. С. 20–46.
2. Авдокушин Е.Ф., Кузнецова Е.Г. Регенеративный бизнес: некоторые черты и особенности // Вопросы новой экономики. 2023. № 2 (66). С. 4–12.
3. Лукойл: Отчет об устойчивом развитии за 2020 год, июль 2021 г. URL: <https://nangs.org/analytics/lukoil-otchet-ob-ustojchivom-razvitii-pdf?ysclid=l7erqpbec448253812> (дата обращения: 07.11.2023).
4. Политика группы Газпром в области устойчивого развития. URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/2021-04-30-sustainability-policy.pdf> (дата обращения: 07.11.2023).
5. Стратегия в области устойчивого развития. ПАО «Детский мир». URL: <https://ir.detmir.ru/Стратегия-в-области-устойчивого-разв/> (дата обращения: 07.11.2023).
6. Binder J. How Entrepreneurs Are Preparing the Ground for A Regenerative Economy. URL: <https://www.imd.org/ibyimd/sustainability/how-entrepreneurs-are-preparing-the-ground-for-a-regenerative-economy/> (дата обращения: 07.11.2023).
7. Bielli A. The Future of Value Generation in The CPG Industry: Understanding New Forms of Economic Activity. URL: <https://sevendots.com/future-of-value-generation/> (дата обращения: 07.11.2023).
8. Caldera S., Hayes S., Dawes L., Desha C. Moving Beyond Business as Usual Toward Regenerative Business Practice in Small and Medium-Sized Enterprises. URL: www-frontiersin.org.translate.google/articles/10.3389/frsus.2022.799359/full?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc (дата обращения: 07.11.2023).

9. Dreisenaar D. Business Models: from Linear to Circular to Regenerative. URL: <https://medium.com/swlh/business-models-from-linear-to-circular-to-regenerative-9f10c19f337> (дата обращения: 07.11.2023).
10. Forrest R., Dudok van Heel O. How Regenerative Business Practices Can Reshape Economies. URL: <https://www.kearney.com/sustainability/article/-/insights/how-regenerative-business-practices-can-reshape-economies> (дата обращения: 07.11.2023).
11. Helias V. Regenerative Business: A Roadmap for Rapid Change // World Economic Forum. Jan. 17, 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/the-regenerative-business-approach-a-roadmap-for-rapid-change/> (дата обращения: 07.11.2023).
12. Hutchins G. The Future of Business is Regenerative Business. URL: <https://thenatureofbusiness.org/2021/08/30/the-future-of-business-is-regenerative-business-by-giles-hutchins/> (дата обращения: 07.11.2023).
13. Joshi D. Regenerative Business Models // Grolalp, Aug. 22. URL: <https://www.grokalp.com/post/regenerative-business-models#:~:text=Soil%20Health%20Restoration%3A%20Circular%20agriculture,organic%20composting%20and%20cover%20cropping> (дата обращения: 07.11.2023).
14. Konietzko J., Das A., Bocken N. Towards Regenerative Business Models: A Necessary Shift? // Elsevier Sustainable Production and Consumption. 2023. Vol. 38 (June). P. 372–388. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550923000866> (дата обращения: 07.11.2023).
15. Lagerstedt E. Moving Towards Regenerative Business Models. URL: <https://www.future-navigators.com/blog/63731-moving-towards-regenerative-business> (дата обращения: 07.11.2023).
16. McAllister C., Care C. Towards a Regenerative Economy: Taking Regenerative Agriculture One Step Further. URL: <https://sevendots.com/regenerative-economy-with-agriculture/> (дата обращения: 07.11.2023).
17. Sanford C. The Regenerative Business. URL: <https://carolsanford.com/the-regenerative-business/> (дата обращения: 07.11.2023).
18. Schmidkonz C. Sustainability is Dead – Make Room for Regenerative Business. URL: <https://www.munich-business-school.de/insights/en/2022/sustainability-is-dead-make-room-for-regenerative-business/> (дата обращения: 07.11.2023).
19. West B. How to Build a Regenerative Business – and Save the Planet. URL: <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-to-build-a-regenerative-business-and-save-the-planet/383496> (дата обращения: 07.11.2023).
20. What Is a Regenerative Business? // Bupa. 2 November 2022. URL: [https://www.bupa.com/news/stories-and-insights/2022/what-is-a-regenerative-business#:~:text=A%20regenerative%20business%20is%20one%20that%20improves%2C%20rather%20than%20simply,Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs\)](https://www.bupa.com/news/stories-and-insights/2022/what-is-a-regenerative-business#:~:text=A%20regenerative%20business%20is%20one%20that%20improves%2C%20rather%20than%20simply,Sustainable%20Development%20Goals%20(SDGs)) (дата обращения: 07.11.2023).

REFERENCES

1. Avdokushin E.F., Kuznetsova E.G. Poisk novoi modeli razvitiya: regenerativnaya ekonomika. *Vestnik RGGU. Seriya: "Ekonomika, Upravlenie, Pravo"*. 2022, No. 4, pp. 20–46.
2. Avdokushin E.F., Kuznetsova E.G. Regenerativnyi biznes: nekotorye cherty i osobennosti. *Voprosy novoi ekonomiki*. 2023, No. 2 (66), pp. 4–12.
3. Lukoil: Otchet ob ustoichivom razvitii za 2020 god, iyul 2021 g. Available at: <https://nangs.org/analytics/lukoil-otchet-ob-ustojchivom-razvitii-pdf?ysclid=l7erqpbec448253812> (accessed: 07.11.2023).
4. Politika gruppy Gazprom v oblasti ustoichivogo razvitiya. Available at: <https://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/2021-04-30-sustainability-policy.pdf> (accessed: 07.11.2023).

5. Strategiya v oblasti ustoichivogo razvitiya. PAO "Detskii mir". Available at: <https://ir.detmir.ru//Strategiya-v-oblasti-ustoichivogo-razv/> (accessed: 07.11.2023).
6. Binder J. How Entrepreneurs Are Preparing the Ground for A Regenerative Economy. Available at: <https://www.imd.org/ibyimd/sustainability/how-entrepreneurs-are-preparing-the-ground-for-a-regenerative-economy/> (accessed: 07.11.2023).
7. Bielli A. The Future of Value Generation in The CPG Industry: Understanding New Forms of Economic Activity. Available at: <https://sevendots.com/future-of-value-generation/> (accessed: 07.11.2023).
8. Caldera S., Hayes S., Dawes L., Desha C. Moving Beyond Business as Usual Toward Regenerative Business Practice in Small and Medium-Sized Enterprises. Available at: [www-frontiersin-org.translate.google/articles/10.3389/frsus.2022.799359/full?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc](http://www.frontiersin.org.translate.google/articles/10.3389/frsus.2022.799359/full?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc) (accessed: 07.11.2023).
9. Dreisenaar D. Business Models: from Linear to Circular to Regenerative. Available at: <https://medium.com/swlh/business-models-from-linear-to-circular-to-regenerative-9f10c19f337> (accessed: 07.11.2023).
10. Forrest R., Dudok van Heel O. How Regenerative Business Practices Can Reshape Economies. Available at: <https://www.kearney.com/sustainability/article/-/insights/how-regenerative-business-practices-can-reshape-economies> (accessed: 07.11.2023).
11. Helias V. Regenerative Business: A Roadmap for Rapid Change. World Economic Forum. Jan. 17, 2020. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/the-regenerative-business-approach-a-roadmap-for-rapid-change/> (accessed: 07.11.2023).
12. Hutchins G. The Future of Business is Regenerative Business. Available at: <https://thenatureofbusiness.org/2021/08/30/the-future-of-business-is-regenerative-business-by-giles-hutchins/> (accessed: 07.11.2023).
13. Joshi D. Regenerative Business Models. Glocalp, Aug. 22. Available at: <https://www.grokalp.com/post/regenerative-business-models#:~:text=Soil%20Health%20Restoration%3A%20Circular%20agriculture,organic%20composting%20and%20cover%20cropping> (accessed: 07.11.2023).
14. Konietzko J., Das A., Bocken N. Towards Regenerative Business Models: A Necessary Shift? Elsevier Sustainable Production and Consumption. 2023, vol. 38 (June), pp. 372–388. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550923000866> (accessed: 07.11.2023).
15. Lagerstedt E. Moving Towards Regenerative Business Models. Available at: <https://www.future-navigators.com/blog/63731-moving-towards-regenerative-business> (дата обращения: 07.11.2023).
16. McAllister C., Care C. Towards a Regenerative Economy: Taking Regenerative Agriculture One Step Further. Available at: <https://sevendots.com/regenerative-economy-with-agriculture/> (accessed: 07.11.2023).
17. Sanford C. The Regenerative Business. Available at: <https://carolsanford.com/the-regenerative-business/> (accessed: 07.11.2023).
18. Schmidkonz C. Sustainability is Dead – Make Room for Regenerative Business. Available at: <https://www.munich-business-school.de/insights/en/2022/sustainability-is-dead-make-room-for-regenerative-business/> (accessed: 07.11.2023).
19. West B. How to Build a Regenerative Business – and Save the Planet. Available at: <https://www.entrepreneur.com/leadership/how-to-build-a-regenerative-business-and-save-the-planet/383496> (accessed: 07.11.2023).
20. What Is a Regenerative Business? Bupa. 2 November 2022. Available at: [https://www.bupa.com/news/stories-and-insights/2022/what-is-a-regenerative-business#:~:text=A%20regenerative%20business%20is%20one%20that%20improves%2C%20rather%20than%20simply,Sustainable%20Development%20Goals%20\(SDGs\)](https://www.bupa.com/news/stories-and-insights/2022/what-is-a-regenerative-business#:~:text=A%20regenerative%20business%20is%20one%20that%20improves%2C%20rather%20than%20simply,Sustainable%20Development%20Goals%20(SDGs)) (accessed: 07.11.2023).

Сведения об авторе / About Author:

Кузнецова Елена Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и менеджмента, Московский педагогический государственный университет, e-mail: eg.kuznetsova@mpgu.su

Kuznetsova Elena Gennadievna, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Economic Theory and Management Department, Moscow Pedagogical State University, e-mail: eg.kuznetsova@mpgu.su

Сильченков Виталий Александрович, ассистент кафедры экономической теории и менеджмента, Московский педагогический государственный университет, e-mail: va.silchenkov@mpgu.su

Silchenkov Vitaly Aleksandrovich, Assistant, Economic Theory and Management Department, Moscow Pedagogical State University, e-mail: va.silchenkov@mpgu.su

Сударикова Анастасия Павловна, специалист кафедры экономической теории и менеджмента, Московский педагогический государственный университет, e-mail: ap.sudarikova@mpgu.su

Sudarikova Anastasia Pavlovna, Expert, Economic Theory and Management Department, Moscow Pedagogical State University, e-mail: ap.sudarikova@mpgu.su

Статья поступила в редакцию 10.05.2025/The article was received on 10.05.2025

Статья принята к публикации 14.05.2025/The article accepted for publication 14.05.2025