Специальность ВАК: 5.2.1
УДК: 330.342
EDN: SOFKSC

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЗГЛЯДОВ ДЖОНА ЭЛКИНГТОНА НА КОНЦЕПЦИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Елена Евгеньевна ПАВЛОВА, к.э.н.

Кафедра общей экономической теории и истории экономической мысли, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, Россия)
Адрес: 191023, Наб. канала Грибоедова, д. 30-32 лит. А, Санкт Петербург, Россия, e-mail: pavleniar@mail.ru

Аннотация

Основная **цель** данной статьи – осуществить всесторонний теоретический, хронологический и методологический анализ эволюции экологической и экономической философии Джона Элкингтона, проследить его переход от раннего соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) к современным парадигмам «регенеративного капитализма» и «зеленых лебедей».

В статье используется **методология исследования**, основанная на институционально-эволюционной экономической теории и системно-структурном анализе. Применяется ретроспективный подход к рассмотрению развития принципов устойчивого развития в трудах Элкингтона для выявления трансформации его научной концепции.

Полученные **результаты** показывают, что, хотя концепция тройного базового уровня (TBL) активно внедряется в практику крупными корпорациями и отражается при формировании отчетности в области устойчивого развития, однако в конечном итоге она зачастую носит поверхностный характер и используется как инструмент «зеленого камуфляжа», не изменяя фундаментальную капиталистическую парадигму максимизации краткосрочной прибыли.

Исследование приходит к **выводу**, что постепенное снижение вреда больше не является жизнеспособной защитной стратегией против экологических и экономических кризисов. Вместо этого экономическое выживание требует наступательного, экспоненциального сдвига теории и практики в сторону регенеративного капитализма, возглавляемого «зелеными лебедями» – общесистемными рыночными инновациями, которые будут активно восстанавливать и пополняют как экологическое богатство, так и социальную справедливость.

Ключевые слова

устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, «зеленые лебеди», регенеративный капитализм, Джон Элкингтон

Для цитирования: Павлова Е.Е. Трансформация взглядов Джона Элкингтона на концепцию устойчивого развития // Ученые записки Международного банковского института. 2026. № 3 (57). С. 191-213. EDN: SOFKSC.

Финансирование: Статья выполнена в рамках инициативной НИР Санкт-Петербургского государственного экономического университета: «Государство и рынок: евразийская доминанта развития в условиях формирования многополярного мира» (регистрационный номер: 125012000490-8).

Code of scientific specialty: 5.2.1
UDC 330.342
EDN: SOFKSC

THE TRANSFORMATION OF JOHN ELKINGTON'S VIEWS ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Elena Evgenievna PAVLOVA, Candidate of Economic Sciences
Department of General Economic Theory and History of Economic Thought,
Saint Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg, Russia)
Address: 191023, Griboyedov Canal Embankment, 30-32 lit. A, Saint Petersburg, Russia, e-mail: pavleniar@mail.ru

Abstract

The main purpose of this article is to carry out a comprehensive theoretical, chronological and methodological analysis of the evolution of John Elkington's environmental and economic philosophy, to trace his transition from early adherence to the principles of corporate social responsibility (CSR) to modern paradigms of "regenerative capitalism" and "green swans".

The article uses a research methodology based on institutional-evolutionary economic theory and system-structural analysis. A retrospective approach is applied to the consideration of the development of the principles of sustainable development in the works of Elkington to identify the transformation of his scientific concept.

The results show that although the concept of the triple baseline (TBL) is actively being implemented by large corporations and reflected in the formation of sustainability reporting, in the end it is often superficial and is used as a tool of «green camouflage» without changing the fundamental capitalist paradigm of maximizing short-term profits.

The study concludes that gradual harm reduction is no longer a viable defensive strategy against environmental and economic crises. Instead, economic survival requires an offensive, exponential shift in theory and practice towards regenerative capitalism, led by "green swans" – system-wide market innovations that will actively restore and replenish both ecological wealth and social justice.

Keywords

sustainable development, corporate social responsibility, "green swans", regenerative capitalism, John Elkington

For citation: Pavlova E.E. The transformation of John Elkington's views on the concept of sustainable development // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta [Proceedings of the International Banking Institute]. 2026. 3 (57). pp. 191-213 (in Russ.). EDN: SOFKSC.

Funding: The article was carried out as part of the initiative research project of the Saint Petersburg State University of Economics: «The State and the Market: The Eurasian Dominant in Development under the Conditions of the Formation of a Multipolar World» (registration number: 125012000490-8).

Введение

Принципы устойчивого развития с недавнего времени стали одним из популярных направлений исследований развития современного общества. Делаются попытки интегрировать основанные на этом рекомендации как в стратегию поведения бизнеса, так и в национальную политику государств. Отдельные проявления концепции можно встретить даже на уровне предпочтений отдельного индивида. Несмотря на сравнительно небольшой жизненный опыт данной концепции, развитие и трансформация взглядов ее «отцов-основателей» вызывает особый интерес, демонстрируя гибкость реакции методологических постулатов на практическое преломление основополагающих идей.

Концепция устойчивого развития значительно эволюционировала с тех пор, как впервые оказалась в центре внимания мирового сообщества благодаря докладу комиссии Брундтланд «Наше общее будущее» 1987 года[68]. Джон Элкингтон, являясь одним из родоначальников концепции устойчивого развития, оказал сильное влияние на глобальную дискуссию об экономическом миропорядке ближайшего будущего, ответственности государства и бизнеса в области гармоничного развития технологий, природы и человека. В 1994 году он ввел концепцию «тройного критерия» или «тройной нижней линии» (Triple Bottom Line, TBL) – прибыль, природа, человек – сформулировав, таким образом,

[68] Наше общее будущее: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) / Пер. с англ. Под ред. С. А. Евтеева, Р. А. Перелета. М.: Прогресс, 1989. С. 277.

основу долгосрочного сбалансированного экономического и общественного успеха [1]. Элкингтон призывал бизнес и бизнес-сообщества измерять свой успех не только финансовой прибылью, но и влиянием на людей и планету. Однако за последние три десятилетия взгляды Элкингтона претерпели значительную трансформацию. Заметив, что TBL все чаще используется как поверхностный инструмент бухгалтерского учета, а не как катализатор глубоких изменений в экономической системе капитализма, Элкингтон в 2018 году инициировал «отзыв продукции» этой концепции [2]. Трансформация его взглядов отражает более широкое понимание природы устойчивого развития: причинять меньше вреда уже недостаточно, будущее требует экономических моделей, которые активно оздоравливают и восстанавливают биосферу и общество.

Для понимания меняющихся взглядов Элкингтона необходимо вспомнить исторический фон, в котором формировались его идеи. В конце XX века экологизм часто рассматривался как противоречащий по своей сути интересам бизнеса. Ранние работы Элкингтона стремились примерить стремление к максимизации финансового результата и минимизацию вредного воздействия на окружающую среду, предполагая, что охрана окружающей среды может способствовать корпоративной прибыльности [3]. Однако по мере обострения экологического и социального кризисов XXI века Элкингтон понял, что примирения недостаточно, необходима полная трансформация экономической системы с учетом комплекса экологических вызовов. Исследования Элкингтона охватывают более четырех десятилетий, за то время он написал около 20 книг и бесчисленное множество статей, эффективно преодолевая разрыв между экологическим активизмом и корпоративной стратегией. Сквозь основные работы: «Каннибалы с вилками» (1997), «Экономика куколки» (2001) и «Зеленые лебеди» (2020), концепция Элкингтона трансформировалась от постепенной устойчивости к экспоненциальному системному восстановлению.

Обзор литературы

Современное видение концепции устойчивого развития и нефинансовой отчетности во многом базируется на теоретическом фундаменте, заложенном в 1990-х годах британским исследователем Джоном Элкингтоном [4]. Он впервые ввел в научный оборот термин «Triple Bottom Line», предложив бизнесу отказаться от монопольной ориентации на чистую прибыль. Формирование ранних взглядов исследователя происходило в контексте неоклассической

экономики природопользования и концепций интернализации внешних эффектов. В 1990-х годах возобладала гипотеза «win-win» (выигрыш – выигрыш), согласно которой снижение экологического воздействия способно одновременно повышать микроэкономическую эффективность бизнеса за счет ресурсосбережения и снижения регуляторных рисков. Идеи о взаимодействии трех видов капитала: экономического, человеческого и природного, в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, где интересы бизнеса и общества полностью совпадают встречается в ряде публикаций, представляющих развитие идей Элкингтона на корпоративном уровне [5].

Однако современные исследователи часто указывают на ограничения этих ранних моделей. Хотя концепции, такие как тройной нижний критерий, вызвали массовую волну отчетности в области устойчивого развития, они оставались принципиально ограниченными в силу своей неинтегрированной структуры. В этом направлении высказывался Г. Хаббард [6], который считал, что классическая триада Элкингтона имеет жесткие методологические ограничения и не способна в полной мере измерить долгосрочную жизнеспособность организации. В работах У. Нормана и К. Макдональда показано, что в отличие от финансового учета, где существует единый эквивалент – деньги, социальные и экологические показатели не поддаются агрегированию и объективной квантификации [7]. К. Сридхар и Г. Джонс доказали, что компании склонны фрагментировать TBL, уделяя внимание лишь тем аспектам, которые непосредственно стимулируют финансовый результат [8]. Эмпирические оценки тех лет показывали, что корпорации часто разделяют три сферы, применяя подход, который фокусируется на финансово-социальных или финансово-экологических парах, пренебрегая при этом действительно сбалансированным, интегрированным подходом.

Развернутое теоретическое обоснование концепция получила в более поздних работах Элкингтона и в процессе практической апробации, в ходе которой академическая общественность стала свидетелем «самоотзыва» первоначально заявленных постулатов [2]. Этот факт спровоцировал волну дискуссий среди экономистов о границах применимости микроэкономических индикаторов для решения макроэкономических и экологических задач. Эволюция экономической мысли привела к появлению концепций, стремящихся преодолеть ограничения TBL. Одной из альтернатив стала теория «создания

разделяемой ценности» М. Портера и М. Крамера [9]. Авторы открыто критикуют подход Элкингтона за то, что он противопоставляет бизнес и общество, вынуждая компании оправдываться и тратить деньги на социальные нужды в ущерб эффективности. Другая концепция «смешанной ценности» Дж. Эмерсона [10] утверждает, что ценность по своей природе едина и неделима: разделение итогов на три разные «строки», заставляет аналитиков искусственно фрагментировать деятельность компании.

Российские экономические школы активно исследуют наследие Элкингтона, адаптируя его к специфике развивающихся рынков и отечественной практике корпоративного и государственного управления [11, 12]. В большинстве исследований подчеркивается, что что идеи Элкингтона заложили основу для современных систем стратегического планирования, где экологические риски напрямую увязываются со стоимостью капитала компании и ее инвестиционной привлекательностью. Адаптация идей Элкингтона к российской практике исследуется многими российскими авторами: С. Н. Бобылев [13] анализирует устойчивое развитие через выявление проблем национальной и мировой экономик, Ю. А. Данилов – через анализ противоречий самой модели [14], Н. В. Пахомова и К.К. Рихтер в рамках теории инклюзивного роста [15]. Региональный аспект устойчивого развития всесторонне анализируют А. В. Харламов, Е. А. Боркова, В. А. Плотников [16, 17]. Таким образом, можно утверждать, что российские ученые высоко оценивают вклад автора в формирование комплексных стратегий устойчивого развития, и сходятся во мнении, что долгосрочная конкурентоспособность корпораций и экономик в современных условиях невозможна без внедрения сбалансированной системы показателей, учитывающей интересы широкого круга стейкхолдеров, и пристального внимания к ESG-финансированию, что прямо соответствует логике Элкингтона [18, 19, 20].

Материалы и методы

Основой методологии статьи является проблемно-хронологическое исследование становления и развития взглядов Джона Элкигтона по актуальным вопросам экономического, социального и экологического функционирования моделей бизнеса и экономики. В статье анализируется философия Элкингтона за более чем сорок лет как динамичная, адаптивная система, которая развивается в ответ на реальные экономические внешние факторы. Этот метод разбивает

научное становление идей Элкингтона на отдельные, логические исторические этапы, начиная с конца 1980-х годов – наивный оптимизм и экоэффективность – до 2020-е годы – экспоненциальный, системный подход. Использование такой хронологической последовательности дает возможность применить метод исторического материализма в экономической мысли, доказывая, что теоретические принципы формируются, проверяются и трансформируются непосредственно в результате их практического применения на глобальном рынке.

Экономическая система, общество и биосфера рассматриваются как взаимодействующие и взаимовлияющие сложные многоуровневые адаптивные комплексы. В рамках системно-структурного подхода анализируются иерархические связи между микроуровнем (отдельная корпорация), мезоуровнем (отраслевые рынки) и макроуровнем (институциональные правила и экологические ограничения). Одновременно отмечается, что глобальный мир обладает глубоко укоренившимися стимулами, в значительной степени ориентированными на краткосрочный финансовый результат. Следовательно, отдельные корпоративные инициативы в области устойчивого развития часто нейтрализуются всеобъемлющими рыночными механизмами. Таким образом, становится очевидным, что микроэкономические инструменты нефинансового учета (непосредственно элементы системы) неизбежно входят в конфликт с базовыми макроструктурными стимулами капитала, что приводит к недееспособности линейных моделей управления. Рассматривая проблему с помощью системной теории, можно объяснить трансформацию идей Элкингтона от линейной, поэтапной устойчивости (попытка минимизировать ущерб, наносимый корпорациями на микроуровне) к экспоненциальной, системной регенерации (пересмотр макроуровневых рыночных стимулов, показателей финансовой оценки и институциональной инфраструктуры). При этом акцентируем внимание на разграничении и эволюционной преемственности терминов, сопровождающих эволюцию концепций:

– статическая «устойчивость» – поддержание равновесия текущей системы, которая сама по себе является экологически деструктивной;
– динамическое «устойчивое развитие» – процесс изменений, при котором эксплуатация ресурсов и ориентация научно-технического прогресса согласуются с будущими потребностями;

– «регенеративное развитие» – наступательный процесс восстановления системного потенциала биосферы и социума.

В статье отмечается, что в научной практике крайне редко встречаются случаи, когда исследователь официально «пересматривает» свою собственную парадигму. Данное событие можно оценить, как важный методологический показатель, оценивающий системное расхождение между теоретическими намерениями и эмпирическим применением. Здесь явно присутствует отказ от концептуальной фальсификации: когда экономическая модель последовательно используется для защиты статус-кво, а не для его разрушения, сама модель должна быть проверена и обновлена. Только перейдя к регенеративной экономической модели, мировое сообщество сможет успешно смягчить угрозу катастрофических «черных лебедей» и создать процветающую, сбалансированную и готовую к будущему глобальную экономику.

Результаты и обсуждения

Еще до того, как концепция «тройного критерия» стала модным корпоративным термином, Элкингтон уже закладывал основу для интеграции экологических проблем в бизнес-модели. В 1987 году он стал соучередителем «SustainAbility», которая при основании в 1983 году называлась «John Elkington Associates», – консалтинговой компании, призванной консультировать предприятия по экологическим и социальным вопросам [21]. В этот период на его взгляды сильно повлияло осознание того, что государственное регулирование и экологический активизм сами по себе не могут преодолеть надвигающийся экологический кризис, необходимо было задействовать огромную силу и капитал частного сектора.

В своей книге 1987 года «Зеленые капиталисты» Элкингтон утверждал, что бизнес, часто рассматриваемый как основной виновник разрушения окружающей среды, может быть перестроен таким образом, чтобы стать основным двигателем ее спасения. Это был принципиальный разворот от господствующей экологической догмы, которая в основном рассматривала корпорации и экологическую повестку в противопоставлении друг другу. Теоретическим фундаментом этого этапа выступали ранние положения теории экологической модернизации, предполагавшие бесконфликтное технологическое обновление рыночных систем. Элкингтон ввел концепцию «экоэффективности» – производства большей ценности с меньшим

воздействием на окружающую среду – в качестве исходной отправной точки для корпораций. Автор делал упор на интеграцию экологических обязательств в корпоративную культуру [21].

Ранние взгляды Элкингтона можно охарактеризовать как наивно оптимистические. Он считал, что элементы устойчивого развития можно внедрить в практику, прежде всего, крупных корпораций, обращаясь к их собственному эгоистичному, в хорошем смысле слова, интересу: выгода корпораций преподносилась с позиций долгосрочного потока положительных результатов, связанный как с финансовыми выгодами, так и с выгодами общества в целом. Основной акцент в продвижении «зеленой повестки» делался на соблюдение нормативных показателей, снижении рисков и выявлении новых рыночных возможностей, предоставляемых формирующимся «зеленым» потребительским сектором. В этом отчетливо проявлялся сугубо коммерческий, капиталистический вектор концепции, рассматривавший природные ресурсы как дополнительный драйвер рыночного расширения.

В 1994 году, стремясь к более целостной системе оценки эффективности деятельности компаний, Элкингтон ввел термин «тройная нижняя линия». Данный шаг ознаменовал интеграцию положений стейкхолдерской теории Р. Фримана в практику стратегического менеджмента [18]. Концепция была проста, но при этом была призвана кардинально изменить систему ценностей компаний: предприятия должны нести ответственность не только за свои финансовые результаты, но и за свои социальные результаты и экологические последствия своей деятельности – прибыль, человек, планета.

Концепция TBL была формализована и подробно описана в книге Элкингтона, вышедшей в 1997 году «Каннибалы с вилками: тройная нижняя линия бизнеса XXI века». Само название, взятое из вопроса, заданного польским поэтом Станиславом Лецем – «Разве это прогресс, если каннибал использует вилку?» – идеально отражало критический взгляд Элкингтона на современные методы ведения бизнеса [22]. Он утверждал, что простое совершенствование деструктивного поведения – использование вилки – не является прогрессом, истинный прогресс требует фундаментального изменения корпоративного «рациона». «Изначально концепция тройного критерия призвана ударить по самолюбию бизнес-лидеров… через 40-50 лет сегодняшняя отчетность может показаться каменным веком – к тому времени мы будем мгновенно,

беспрепятственно и радикально интегрированы в систему данных. Данные об устойчивом развитии могут стать частью нашей жизни, о которой мы даже не задумываемся» [22].

В своей книге «Каннибалы с вилками» Элкингтон выделит семь «революций», которые, по его мнению, должны стать движущей силой перехода к устойчивой экономике. К ним относятся изменения на рынках, в ценностях, прозрачности, технологиях жизненного цикла, партнерских отношениях, временных горизонтах и корпоративном управлении [23, с. 4–13]. Концепция TBL задумывалась как структура, которая заставила бы советы директоров корпораций глубоко интегрировать экологические аспекты в свое стратегическое планирование.

На этом этапе, характеризуя устойчивое развитие, Элкингтон перемещает внимание с разработки отдельных экологических инициатив на внедрение системного подхода к проблемам долгосрочной оценки устойчивости бизнеса. Он утверждал, что три критерия не просто неразрывно связаны между собой, но и способны генерировать синергетический эффект. Одновременно, справедливо и обратное утверждение: игнорирование хотя бы одного элемента в долгосрочной перспективе приведет всю систему к краху. Концепция трех критериев имела своей целью изменение системы ценностей не только бизнес-среды, но всего мирового сообщества: от краткосрочного приоритета прибыли к долгосрочному созданию ценности для всех заинтересованных сторон.

После публикации книги «Каннибалы с вилками» концепция «тройного критерия» приобрела популярность. Она была принята транснациональными корпорациями и легла в основу систем отчетности в области устойчивого развития, включая Глобальную инициативу по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI), разработанную в 1997 году с целью повышения прозрачности и сопоставимости воздействие организаций на ESG-критерии [24, 25]. Однако этот период широкого распространения концепции совпал с растущим разочарованием Элкингтона в том, как она применялась на практике. В своей книге 2001 года «Экономика куколки: как гражданские руководители и корпорации могут объединить ценности и создание ценности» Элкингтон исследовал проблемы, возникающие при внедрении принципов устойчивого развития в условиях реального бизнеса. Он разделил компании на четыре типа: «корпоративные саранчи», «гусеницы», «бабочки» и «медоносные пчелы». По

его мнению, только некоторые компании – «медоносные пчелы» – активно применяют тройной подход, стремясь поддержать и восстановить окружение, от которого зависит их долгосрочный успех. Подавляющее большинство компаний – «саранча» – по-прежнему потребительски относятся к окружающей среде. Что касается «гусениц» и «бабочек», то их отношение к этой проблематике, не столь кардинальное, как у предыдущих двух, они располагаются в середине шкалы, так, что их позицию можно охарактеризовать как нейтральное позитивную или нейтрально негативную [26, p. 10].

Таким образом, к концу первого десятилетия двадцать первого века Элкингтон стал замечать, что концепция TBL во многом работает только на бумаге. Вместо того, чтобы способствовать глубоким системным изменениям в корпоративной культуре, она стала использоваться в качестве инструмента бухгалтерского учета и отчетности. Компании выпускали отчеты о корпоративной социальной ответственности, подробно описывающие показатели «прибыль, человек, планета», в то время как их основные бизнес-модели оставались прежними. TBL превратилась в формальность, способ для корпораций защищать существующее положение вещей, а не нарушать его. Элкингтон понимал, что отчетность, хотя и необходима, совершенно недостаточна для достижения требуемого масштаба и скорости изменений. Индустрия устойчивого развития превратилась в механизм измерения постепенных улучшений. В то время как идея системных преобразований не нашла своего практического воплощения. Масштабный экономический рост по-прежнему не воспринимал экологическую проблематику как составной элемент практической устойчивости. Придя к выводу, что преобразования должны быть направлены на устранение причин, а не симптомов общественных и технологических проблем современности, Элкингтон утвердился в мысли, что корректировка требуется самой экономической системе. Этот кризис реализации заставил Элкингтона переосмыслить свои позиции. Столкнувшись с тем, что рыночные механизмы не способны к саморегулированию, а добровольный аудит приводит лишь к «гринвошингу», автор осуществил переориентацию на механизмы внешнего, в том числе институционального государственного принуждения, что отражает кризис классического рыночного подхода.

В июне 2018 года Элкингтон опубликовал в Harvard Business Review статью под названием «25 лет назад я ввел в обиход фразу «тройная нижняя

линия». Вот почему пора переосмыслить ее», в которой инициировал «отзыв продукта» для концепции «тройного критерия» [2]. Он утверждал, что концепция трех элементов нижней базовой границы была задумана для того, чтобы стимулировать более ответственное поведение бизнеса и общества в долгосрочной перспективе, а превратилась в инструмент бухгалтерской и финансовой отчетности. Элкингтон с сожалением отмечал, что его концепция не смогла изменить устоявшуюся систему взглядов и принципов единственной нижней границы, основанной на финансовых результатах. Он заметил, что пока компании заняты балансированием трех своих нижних границ в годовых отчетах, нарушается планетарный баланс, а неравенство в распределении богатства стремительно растет.

Отзыв концепции не означал отказа от основополагающих принципов тройной нижней линии, а скорее представлял собой подтвержденную практическими реалиями критику ее реализации. Элкингтон писал: «У нас есть укоренившаяся культурная проблема в бизнесе, финансах и на рынках. В то время как генеральные директора, финансовые директора и другие руководители корпораций делают все возможное, чтобы достичь своих целевых показателей прибыли, то же самое очень редко относится к их целям в отношении людей и планеты. Очевидно, что концепция тройной нижней линии не смогла похоронить парадигму единой нижней линии» [2].

Этот этап трансформации взглядов Элкингтона открывает важнейшую веху методологического и практического критического анализа устойчивого развития и всесторонней научной дискуссии. Элкингтон отошел от убеждения, что бизнес может добровольно регулировать свою деятельность в направлении устойчивого развития посредством улучшения показателей. Вместо этого он признал, что без фундаментальных изменений в политике, рыночных стимулах и экономических определениях ценности усилия корпораций в области устойчивого развития останутся незначительными. Это выводы стали призывом выйти за рамки принципа «причинения меньшего вреда» и перейти к системным преобразованиям.

Вдохновившись концепцией «черных лебедей» Нассима Николаса Талеба, которая описывает влияние на историю, экономику, технологии и общество труднопрогнозируемых событий, Элкингтон определил «зеленых лебедей» как глубокие рыночные сдвиги, обусловленные инновациями, меняющими

парадигму и обеспечивающими экспоненциальный прогресс в виде создания экономического, социального и экологического богатства [27]. И если Талеб утверждал, что предугадать появление «черного лебедя» невозможно и нужно вырабатывать стратегии развития в условиях экспоненциального роста неопределенности, то Элкингтон видел в «зеленом лебеде» решение проблемы за счет включения в систему большего объема элементов, от которых завит достижение истинного богатства.

На данном этапе наблюдаем важное терминологическое уточнение: жестко разграничиваются консервативная статическая «устойчивость» и динамическое «устойчивое развитие». Статическая «устойчивость» как сохранение текущего деструктивного состояния признается тупиковой доктриной. Современное понимание устойчивого развития Элкингтон связывает с парадигмой «регенерации», методологически опирающийся на концепцию планетарных границ Й. Рокстрема [28]. Регенеративный капитализм стремится восстановить, обновить и оживить экосистемы и сообщества, от которых зависит бизнес. Элкингтон окончательно утверждается в том, что решение проблемы климатической чрезвычайной ситуации и достижения целей устойчивого развития ООН невозможно осуществить путем постепенных улучшений в области корпоративной социальной ответственности. Для этого необходимы прорывные инновации, радикально новые бизнес-модели и полное переосмысление динамики рынка. «Зеленые лебеди» представляют собой системные переломные моменты, когда регенеративные решения становятся дешевле, эффективнее социально приемлемее, чем их предшественники, основанные на добыче ресурсов.

Для наглядного системно-структурированного сопоставления обнаруженных этапов методологической трансформации концепций Дж. Элкингтона охарактеризуем их основные параметры, отражающие изменение глобального эколого-экономического ландшафта с помощью таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ этапов эволюции концептуально-методологических взглядов Дж. Элкингтона

Параметр сравнения	**Этап 1: «Зеленый капитализм» (1980-е. гг.)**	**Этап 2: «Тройной базовый уровень» (1990-е – 2000-е гг.)**	**Этап 3: «Экономика куколки» и кризис TBL (2010-е гг.)**	**Этап 4: Регенеративный капитализм и «зеленые лебеди» (с 2018 г. по н.в.)**
Базовая концепция	Экоэффективность, корпоративный экологизм	TBL: Прибыль, Планета, Человек	Самоотзыв TBL, критика ESG - формализма	Регенеративная экономика и «зеленые лебеди»
Теоретический фундамент	Неоклассическая экономика природопользования, гипотеза «win-win»	Теория заинтересованных сторон, КСО	Институциональные провалы рынка, провалы отчетности	Теория сложных адаптивных систем, системная экономика, концепция планетарных границ
Методологические инструменты	Минимизация отходов, снижение экологических издержек	Стандарты нефинансовой отчетности (GRI, SASB)	Типологизация компаний («саранча», «гусеницы», «пчелы»)	Экспоненциальные инновации, макроэкономическое моделирование
Изменения эколого-экономического ландшафта	Локальные техногенные катастрофы, формирование ниши «зеленых» товаров	Глобализация рынков, институционализация ESG-рейтингов	Системные провалы рынка, превращение устойчивого развития в элемент финансового аудита	Глобальный климатический кризис; масштабный «гринвошинг» через формальные ESG-отчеты
Характеристика изменений	Линейная микроэкономическая оптимизация	Постепенное точечное снижение вреда	Констатация неэффективности микроучета	Экспоненциальная макросиситемная регенерация
Роль государства	Минимальная (акцент на добровольные рыночные стимулы)	Саморегулирование бизнеса, мягкие стандарты	Признание необходимости жестких институциональных рамок	Активное государственное вмешательство (макрорегулирование, углеродные налоги)

Источник: составлено автором.

Одной из определяющих характеристик интеллектуальной трансформации Элкингтона является его развивающееся понимание «системных изменений». В ранние годы он представлял системные изменения как совокупность отдельных корпоративных действий. Если достаточное количество компаний внедрит экоэффективность и отчетность по тройному нижнему критерию, макросистема естественным образом сместится в сторону устойчивого развития. Сегодня его взгляды значительно сложнее и основаны на теории систем. Он признает, что глобальная экономика представляет собой сложную адаптивную систему, в значительной степени ориентированную на краткосрочную финансовую выгоду. Действия отдельных корпораций часто нейтрализуются рыночными механизмами, которые сводят на нет долгосрочные инвестиции в природный капитал. Следовательно, системные изменения должны инициироваться как на уровне бизнеса, так и на уровне рыночных и надрыночных институтов и инфраструктуры.

Элкингтон выступает за системные меры, которые включают переосмысление ответственности всех заинтересованных лиц, интеграцию природного и социального капитала в национальные системы учета и быстрое масштабирование моделей цикличной экономики. Он уделяет большое внимание роли финансовых рынков, считает, что до тех пор, пока инвесторы не начнут ценить результаты регенеративной деятельности так же высоко, как и финансовую прибыль, корпоративное поведение будет оставаться ограниченным. Отзыв TBL фактически положил конец эпохе самоуспокоенности в вопросах устойчивого развития. Отдельные инициативы бизнеса и общества, приоритет «бумажной» отчетной устойчивости, без коренной смены парадигмы не способны обеспечить реализацию принципов устойчивой модели. Выход из данного кризиса Элкингтон связывает с переходом к регенеративному капитализму, который обеспечил бы столь необходимую научную основу для сбалансированного экономического роста. Данный подход соответствует растущему пониманию того, что компенсация выбросов углерода и сокращение отходов недостаточны, когда речь идет о мировом экологическом кризисе.

Именно это противоречие между микросистемой (корпоративный отчет) и макросистемой (всеобщие рыночные стимулы) побудило Элкингтона переосмыслить роль институционального принуждения. Рынок сам по себе,

функционирующий в условиях неполной информации и краткосрочных финансовых ориентиров инвесторов, не способен решить проблему глобальных экстерналий. Следовательно, «устойчивое развитие» требует не мягких рекомендаций, а жестких государственно-институциональных механизмов: пересмотра законов о корпоративном управлении, интеграции стоимости природных ресурсов в национальные счета и прямой финансово-налоговой поддержки регенеративных технологий.

Конечно, есть опасения, что новые концепции Элкингтона, как и первоначальная концепция TBL, рискуют быль перекроенными для «удобства пользователей». Дабы этого не произошло, Элкингтон настаивает на строгих определениях и системном подтверждении концепции «зеленых лебедей», но опасность «зеленого камуфляжа» остается постоянной проблемой при применении его теорий[69].

Согласно прогнозам Элкингтона, 2020-е и 2030-е годы станут «экспоненциальным десятилетием», характеризующимся масштабными потрясениями и крахом существующих углеродоемких отраслей. Он рассматривает этот период не просто как кризис, но и как возможность для перестройки технологического уклада, в результате которой потоки капитала будут перенаправлены в сторону регенеративных предприятий. Элкингтон утверждает, что для успешного устойчивого развития необходимо отказаться от разрозненных мероприятий по охраны окружающей среды, достижению социальной справедливости и стимулированию экономического развития. Эти сферы должны быть объединены в единую программу функционирования человечества и планеты.

В современной парадигме Элкингтона устойчивое развитие – это не оборонительная стратегия по защите природы от бизнеса, а наступательная стратегия по перестройке мира с использование всего потенциала инноваций и капитала. Для этого необходим фундаментальный сдвиг в сознании – от восприятия человека как отдельного от природы доминирующего над ней

[69] ESG: три буквы, которые меняют мир: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / И. В. Ведерин, К. И. Головщинский, М. И. Давыдов, Б. Б. Петько, М. С. Сабирова, С. В. Терсков, Е. А. Шишкин; под науч. ред. К. И. Головщинского; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. С. 8.

существа к восприятию человечества и его экономических систем как неотъемлемой, взаимозависимой части биосферы.

Заключение и выводы

Трансформация взглядов Джона Элкингтона на устойчивое развитие свидетельствует, с одной стороны, о динамичном разнообразии социальных, экологических и экономических кризисов и вызовов, с которыми сталкивается современное общество, а с другой стороны, об инертности и приверженности к традиционализму экономических систем и моделей, сложности донести до бизнес-элиты и государственных деятелей необходимость внедрения новых парадигм и принципов сбалансированного роста. Начав как исследователь, стремившейся преодолеть разрыв между «зеленым» активизмом и стратегией прибыль-ориентированных корпораций, Элкингтон представил концепцию «тройной нижней линии» как отвечающий вызовам современности механизм практической реализации корпоративной ответственности в рамках комплексной стратегии развития. Однако столкнувшись с практикой реализации своей концепцией, и, в том числе, с «зеленым камуфляжем», он пересмотрел ее исходные постулаты с точки зрения их соответствия существующем моделям реализации целей и формирования ценности. Концепция трех критериев не потеряла своей актуальности, однако дальнейшее ее развитие возможно лишь в рамках комплексной трансформации всей цивилизационной системы. Поворот к регенеративному капитализму и «зеленым лебедям» как раз и представляет собой этот фундаментальный шаг в дальнейшем развитии концепции устойчивого развития. Элкингтон признал, что постепенное снижение вреда окружающей среде и игнорирование общественных проблем, является неудачной стратегией долгосрочного развития в условиях истощения природного капитала. Достижение целей устойчивости требует того, чтобы разрушались несостоятельные парадигмы и выдвигались новые, существующие концепции постоянно подвергались сомнению, тестировались и совершенствовались, минимизируя угрозу появления новых «черных лебедей». Современники называют Элкингтона «крестным отцом» устойчивого развития, и в этой связи его наследие – это не просто история корпоративного экологизма, но и технология для выживания и процветания общества и бизнеса в XXI веке.

В результате проведенного исследования продемонстрировано, что концептуальный аппарат устойчивого развития не может ограничиваться

рамками неоклассического микроучета, а требует интеграции с теорией сложных адаптивных систем и концепциями регенеративного капитализма. Конкретизация этого вывода находит свое проявление в полученных результатах, обладающих научной новизной и практической значимостью, среди которых:

1. Проанализирована теоретико-методологическая эволюция взглядов Дж. Элкингтона. Разработана системная периодизация научного творчества Дж. Элкингтона (таблица 1), основанная на смене фундаментальных макроэкономических парадигм.

2. Выявлены причины кризиса традиционных ESG-моделей. Доказано, что главным барьером для концепции TBL при ее масштабировании стал замкнутый характер микроэкономического учета на уровне отдельных компаний. Установлено, что без изменения макроэкономических стимулов и внедрения механизмов государственного принуждения микроэкономическая отчетность утрачивает практическую ценность и превращается в инструмент гринвошинга.

3.Раскрыта прогностическая функция регенеративного подхода. Доказано, что эволюция идей Дж. Элкингтона отражает методологический сдвиг от концепции статической «устойчивости» к динамической модели «эко-регенерации». Кроме того, теоретическая значимость исследования заключается в углублении понятийно-категориального аппарата теории устойчивого развития посредством жесткого разграничения «устойчивости» и «устойчивого развития».

Список источников

1. **Elkington J.** Enter the Triple Bottom Line // The Triple Bottom Line: Does It All Add Up? / A. Henriques, J. Richardson (eds). London: Earthscan, 2004. P. 1–16. URL: https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf (дата обращения: 11.06.2026).
2. **Elkington J.** 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why I’m Giving Up on It // Harvard Business Review. 2018. June 25. URL: https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it (дата обращения: 11.06.2026).
3. **Zaharia R.** Triple Bottom Line // Encyclopedia of Corporate Social Responsibility / S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. Das Gupta (eds). Springer, Berlin, Heidelberg, 2013. P. 2568–2573. doi: 10.1007/978-3-642-28036-8_464.

4. **Elkington J.** Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development // California Management Review. 1994. Vol. 36, No. 2. P. 90–100. doi: 10.2307/41165746.
5. **Dyllick T., Hockerts K.** Beyond the Case for Corporate Sustainability // Business Strategy and the Environment. 2002. Vol. 11, No. 2. P. 130–141. doi: 10.1002/bse.323.
6. **Hubbard G.** Measuring Organizational Performance Beyond the Triple Bottom Line // Business Strategy and the Environment. 2009. Vol. 18, No. 3. P. 177–191. doi: 10.1002/bse.564.
7. **Norman W., MacDonald C.** Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line" // Business Ethics Quarterly. 2004. Vol. 14, No. 2. P. 243–262. doi: 10.5840/beq200414211.
8. **Sridhar K., Jones G.** The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings // Asian Journal of Business Ethics. 2013. Vol. 2, No. 1. P. 91–111. doi: 10.1007/s13520-012-0019-3.
9. **Porter M.E., Kramer M.R.** Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.
10. **Emerson J.** The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns // California Management Review. 2003. Vol. 45, No. 4. P. 35–51. doi: 10.2307/41166187.
11. **Афанасьев М.П., Беленчук А.А.** Навстречу первому «зеленому» федеральному бюджету России: обоснование и разработка // Вопросы экономики. 2021. № 11. С. 71–88. doi: 10.32609/0042-8736-2021-11-71-88.
12. **Новикова Е.С., Голубцова Е.В.** Влияние государственного регулирования на уровень конкурентоспособности России в рамках глобальной «зеленой» экономики в условиях санкционного давления // Вестник университета. 2022. № 7. С. 104–112. doi: 10.26425/1816-4277-2022-7-104-112.
13. **Бобылев С.Н.** Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61, № 3. С. 107–113. doi: 10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113.
14. **Данилов Ю.А.** Причины торможения глобального перехода к модели устойчивого развития // Вопросы экономики. 2026. № 4. С. 44–66. doi: 10.32609/0042-8736-2026-4-44-66.
15. **Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Малышков Г.Б.** Инклюзивный устойчивый рост: приоритеты, индикаторы, международный опыт, потенциал согласования с моделью реиндустриализации // Проблемы современной экономики. 2014. № 3 (51). С. 15–24. URL: https://m-economy.ru (дата обращения: 11.06.2026).

16. **Харламов А.В., Черевко В.Е.** Государственная политика стимулирования устойчивого развития Российской экономики // Журнал правовых и экономических исследований. 2025. № 2. С. 236–248. URL: https://giefjournal.ru/node/2439 (дата обращения: 11.06.2026).
17. **Боркова Е.А., Плотников В.А.** Сбалансированность регионального развития в контексте достижения целей устойчивого развития // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2025. Т. 13, № 2 (69). С. 59–73. doi: 10.34220/2308-8877-2025-13-2-59-73.
18. **Рахамимов И.Л.** Теоретические основы управления стейкхолдерами в организациях // Human Progress. 2025. Т. 11, № 3. С. 10. doi: 10.46320/2073-4506-2025-3a-6.
19. **Головина А.Н., Малек Т.И.** Концепция устойчивого развития в системе стратегического планирования // Прикладные экономические исследования. 2026. № 4. С. 22–28. doi: 10.47576/2949-1908.2026.4.4.003.
20. **Семиколенова М.Н., Семина Л.А., Землякова С.Н.** Устойчивое развитие компании: направления и перспективы исследований // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 1. С. 84–90. doi: 10.14258/epb202509.
21. **Elkington J.** The Green Capitalists: Making Business Sense of the Environment. London: Gollancz, 1989. 242 p. URL: https://archive.org/details/greencapitalists0000elki/page/242/mode/2up (дата обращения: 11.06.2026).
22. **Sulkowski A.** 20 Years Ago He Gave Cannibals Forks. Now John Asks: Where's the Disruption? URL: https://www.huffpost.com/entry/20-years-ago-he-gave-cannibals-forks-now-john-asks_b_59637fabe4b085e766b51450 (дата обращения: 11.06.2026).
23. **Elkington J.** Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p. URL: https://www.academia.edu/42948589/Cannibals_with_Forks (дата обращения: 11.06.2026).
24. **Ефимова О.В.** ESG-аналитика в системе принятия инвестиционных решений: в поисках существенной информации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 2. С. 3–17. doi: 10.17308/econ.2023.2/11096.
25. **Никулин Я.В., Золкин А.Л., Першукова С.А., Филатов В.В.** Взаимосвязь ключевых концепций устойчивого развития: от стратегических целей (SD) и этики (CSR) до измеримости (ESG/TBL), адаптивности (CSRP), бизнес-ценности (CSV) и практик (SE) в системе сбалансированных показателей (BSC) целостной экосистемы // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2026. № 1. doi: 10.47576/2949-1894.2026.7.7.015.

26. **Elkington J.** The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation. Oxford: Capstone Publishing, 2001. 307 p.
27. **Elkington J.** Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. New York: Fast Company Press, 2020. 326 p. URL: https://cepcuyo.com (дата обращения: 01.09.2026).
28. **Richardson K., Steffen W., Lucht W. et al.** Earth beyond seven of nine planetary boundaries // Science Advances. 2023. Vol. 9, No. 37. Art. eadh2458. doi: 10.1126/sciadv.adh2458. URL: https://science.org (дата обращения: 09.09.2026).

References

1. **Elkington J.** Enter the Triple Bottom Line. The Triple Bottom Line: Does It All Add Up? / A. Henriques, J. Richardson (eds). London: Earthscan, 2004, pp. 1–16. URL: https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf (accessed 11.06.2026).
2. **Elkington J.** 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why I’m Giving Up on It. Harvard Business Review, 2018, June 25. URL: https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it (accessed 11.06.2026).
3. **Zaharia R.** Triple Bottom Line. Encyclopedia of Corporate Social Responsibility / S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. Das Gupta (eds). Springer, Berlin, Heidelberg, 2013, pp. 2568–2573. doi: 10.1007/978-3-642-28036-8_464.
4. **Elkington J.** Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 1994, vol. 36, no. 2, pp. 90–100. doi: 10.2307/41165746.
5. **Dyllick T., Hockerts K.** Beyond the Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 2002, vol. 11, no. 2, pp. 130–141. doi: 10.1002/bse.323.
6. **Hubbard G.** Measuring Organizational Performance Beyond the Triple Bottom Line. Business Strategy and the Environment, 2009, vol. 18, no. 3, pp. 177–191. doi: 10.1002/bse.564.
7. **Norman W., MacDonald C.** Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, 2004, vol. 14, no. 2, pp. 243–262. doi: 10.5840/beq200414211.
8. **Sridhar K., Jones G.** The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 2, no. 1, pp. 91–111. doi: 10.1007/s13520-012-0019-3.

9. **Porter M.E., Kramer M.R.** Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, no. 1/2, pp. 62–77.
10. **Emerson J.** The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 2003, vol. 45, no. 4, pp. 35–51. doi: 10.2307/41166187.
11. **Afanasyev M.P., Belenchuk A.A.** [Towards the first "green" federal budget of Russia: justification and development]. Voprosy ekonomiki, 2021, no. 11, pp. 71–88. (In Russ.) doi: 10.32609/0042-8736-2021-11-71-88.
12. **Novikova E.S., Golubtsova E.V.** [Impact of state regulation on Russia's competitiveness within the global "green" economy under sanctions pressure]. Vestnik universiteta, 2022, no. 7, pp. 104–112. (In Russ.) doi: 10.26425/1816-4277-2022-7-104-112.
13. **Bobylev S.N.** [Sustainable development: a paradigm for the future]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya, 2017, vol. 61, no. 3, pp. 107–113. (In Russ.) doi: 10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113.
14. **Danilov Yu.A.** [Reasons for the slowdown of the global transition to the sustainable development model]. Voprosy ekonomiki, 2026, no. 4, pp. 44–66. (In Russ.) doi: 10.32609/0042-8736-2026-4-44-66.
15. **Pakhomova N.V., Richter K.K., Malyshkov G.B.** [Inclusive sustainable growth: priorities, indicators, international experience, potential for alignment with the reindustrialization model]. Problemy sovremennoy ekonomiki, 2014, no. 3(51), pp. 15–24. (In Russ.) URL: https://m-economy.ru (accessed 11.06.2026).
16. **Kharlamov A.V., Cherevko V.E.** [State policy for stimulating the sustainable development of the Russian economy]. Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy, 2025, no. 2, pp. 236–248. (In Russ.) URL: https://giefjournal.ru/node/2439 (accessed 11.06.2026).
17. **Borkova E.A., Plotnikov V.A.** [Balanced regional development in the context of achieving sustainable development goals]. Aktual'nye napravleniya nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriya i praktika, 2025, vol. 13, no. 2(69), pp. 59–73. (In Russ.) doi: 10.34220/2308-8877-2025-13-2-59-73.
18. **Rakhaimov I.L.** [Theoretical foundations of stakeholder management in organizations]. Human Progress, 2025, vol. 11, no. 3, p. 10. (In Russ.) doi: 10.46320/2073-4506-2025-3a-6.
19. **Golovina A.N., Malek T.I.** [The concept of sustainable development in the strategic planning system]. Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya, 2026, no. 4, pp. 22–28. (In Russ.) doi: 10.47576/2949-1908.2026.4.4.003.
20. **Semikolenova M.N., Semina L.A., Zemlyakova S.N.** [Sustainable development of a company: directions and prospects of research]. Ekonomika. Professiya. Biznes, 2025, no. 1, pp. 84–90. (In Russ.) doi: 10.14258/epb202509.

21. **Elkington J.** The Green Capitalists: Making Business Sense of the Environment. London: Gollancz, 1989, 242 p. URL: https://archive.org/details/greencapitalists0000elki/page/242/mode/2up (accessed 11.06.2026).
22. **Sulkowski A.** 20 Years Ago He Gave Cannibals Forks. Now John Asks: Where's the Disruption? URL: https://www.huffpost.com/entry/20-years-ago-he-gave-cannibals-forks-now-john-asks_b_59637fabe4b085e766b51450 (accessed 11.06.2026).
23. **Elkington J.** Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997, 402 p. URL: https://www.academia.edu/42948589/Cannibals_with_Forks (accessed 11.06.2026).
24. **Efimova O.V.** [ESG analytics in the investment decision-making system: in search of material information]. Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie, 2023, no. 2, pp. 3–17. (In Russ.) doi: 10.17308/econ.2023.2/11096.
25. **Nikulin Ya.V., Zolkin A.L., Pershukova S.A., Filatov V.V.** [Interconnection of key sustainable development concepts: from strategic goals (SD) and ethics (CSR) to measurability (ESG/TBL), adaptability (CSRP), business value (CSV) and practices (SE) in the balanced scorecard (BSC) system of a holistic ecosystem]. Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy, 2026, no. 1. (In Russ.) doi: 10.47576/2949-1894.2026.7.7.015.
26. **Elkington J.** The Chrysalis Economy: How Citizen CEOs and Corporations Can Fuse Values and Value Creation. Oxford: Capstone Publishing, 2001, 307 p.
27. **Elkington J.** Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. New York: Fast Company Press, 2020, 326 p. URL: https://cepcuyo.com (accessed 01.09.2026).
28. **Richardson K., Steffen W., Lucht W. et al.** Earth beyond seven of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 2023, vol. 9, no. 37, art. eadh2458. doi: 10.1126/sciadv.adh2458. URL: https://science.org (accessed 09.09.2026).