Бизнес-модели организации, реализуемые в интересах обеспечения устойчивого развития

Business models of the organization implemented in the interests of ensuring sustainable development

УДК 338.24:005.3.
Получено: 21.08.2026 Одобрено: 22.09.2026 Опубликовано: 25.10.2026

Юнусов Л.А.
Д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации». г. Москва
e-mail: apv_kaz@mail.ru

Yunusov L.A.
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the I.N. Gerchikova Department of Management, Marketing, and Foreign Economic Activity, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow
e-mail: apv_kaz@mail.ru

Бирюков А.К.
Магистрант кафедры прикладного анализа международных проблем, ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации». г. Москва
e-mail: a@biriukov7505.ru

Biryukov A.K.
Master's Degree student in the Department of Applied Analysis of International Problems, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation. Moscow
e-mail: a@biriukov7505.ru

Аннотация
Актуальность представленного исследования определяется тем, что формирование бизнес-моделей организации в современном рыночном пространстве, характеризуемом сложностью, неопределенностью, высоким уровнем изменчивости и неоднозначностью исходов реализуемых процессов, требует дальнейшего их развития в интересах обеспечения устойчивости, как в части учета особенностей современного рынка, так и в части переосмысления самого понятия устойчивости развития в изменившихся условиях. Целью представленного исследования является поиск путей совершенствования бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах обеспечения устойчивого развития. Научная новизна полученных результатов заключается в формировании нового варианта бизнес-модели организации, реализуемой в интересах обеспечения устойчивого развития, сочетающей в себе принципы непрерывного улучшения цикла PDCA, лежащие в основе международных стандартов по управлению качеством ISO 9000, с одной стороны, и принципы концепции устойчивого развития ESG, с другой стороны. Предложенная бизнес-модель позволяет повысить эффективность развития организации посредством сочетания поступательных улучшений экономических, экологических, социальных и управленческих результатов

деятельности одновременно. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования при совершенствовании бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах обеспечения устойчивого развития.
Ключевые слова: бизнес-модели, организация, условия обеспечения, устойчивое развитие.

Abstract
The relevance of this study is determined by the fact that the formation of organizational business models in the modern marketplace, characterized by complexity, uncertainty, high levels of variability, and ambiguity in the outcomes of processes, requires their further development to ensure sustainability, both in terms of taking into account the specifics of the modern market and in terms of rethinking the very concept of sustainability in these changing conditions. The purpose of this study is to identify ways to improve organizational business models implemented to ensure sustainable development. The scientific novelty of the obtained results lies in the development of a new version of the organizational business model implemented to ensure sustainable development, combining the principles of the continuous improvement cycle (PDCA), which underlie the international quality management standard ISO 9000, on the one hand, and the principles of the ESG concept of sustainable development, on the other. The proposed business model allows for increased efficiency in organizational development through a combination of progressive improvements in economic, environmental, social, and management performance simultaneously. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use in improving the organization's business models implemented to ensure sustainable development.
Keywords: business models, organization, conditions of support, sustainable development.

Введение

Формирование бизнес-моделей организации в современном рыночном пространстве, характеризуемом сложностью, неопределенностью, высоким уровнем изменчивости и неоднозначностью исходов реализуемых процессов, требует дальнейшего их развития в интересах обеспечения устойчивости, как в части учета особенностей современного рынка, так и в части переосмысления самого понятия устойчивости развития в изменившихся условиях, что и предопределило выбор темы исследования.

Цель исследования

Целью представленного исследования является поиск путей совершенствования бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах обеспечения устойчивого развития.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили научные работы, посвященные исследованию бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах обеспечения устойчивого развития таких авторов как Абдуллина Л.Г. [3], Артемова И.Д. [4], Бобрышев А.Д. и др. [5], Дробот Е.В. [7], Йохансон У., Абоагье Э., Яо Ц. [2], Каз Е.М., Краковецкая И.В., Нехода Е.В., Редчикова Н.А. [9], Коне О.Д. [10], Кошелева Е.Г., Габилин И.Г. [11], Морозов М.М. [12], Эргашева Э.М. [18], Дементьева А.Г. [6], Тебекин А.В. [16] и др., а также информационно-аналитические материалы по рассматриваемой проблематике [1,14,17].

Основные результаты исследований

Проведенные исследования показывают, что бизнес-модели, реализуемые в интересах обеспечения устойчивого развития традиционно интерпретируются как инструменты, базирующиеся на принципах ESG и обеспечивающие баланс между экономическими результатами, экологическим состоянием, уровнем социальной ответственности и качеством корпоративного управления. При этом считается, что такие модели, встраиваемые в систему управления организацией как бизнес-структуры, обеспечивают ее устойчивость [8].

Основные характеристики, традиционно выделяемые в бизнес-моделях обеспечения устойчивого развития, базирующихся на принципах ESG, представлены на рис.1.



Рис.1. Основные характеристики, традиционно выделяемые в бизнес-моделях обеспечения устойчивого развития, базирующихся на принципах ESG
Источник: составлен автором на основе материалов [1,5,8,9,17].

Примеры наиболее распространенных бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базирующиеся на принципах ESG, представлены на рис.2.

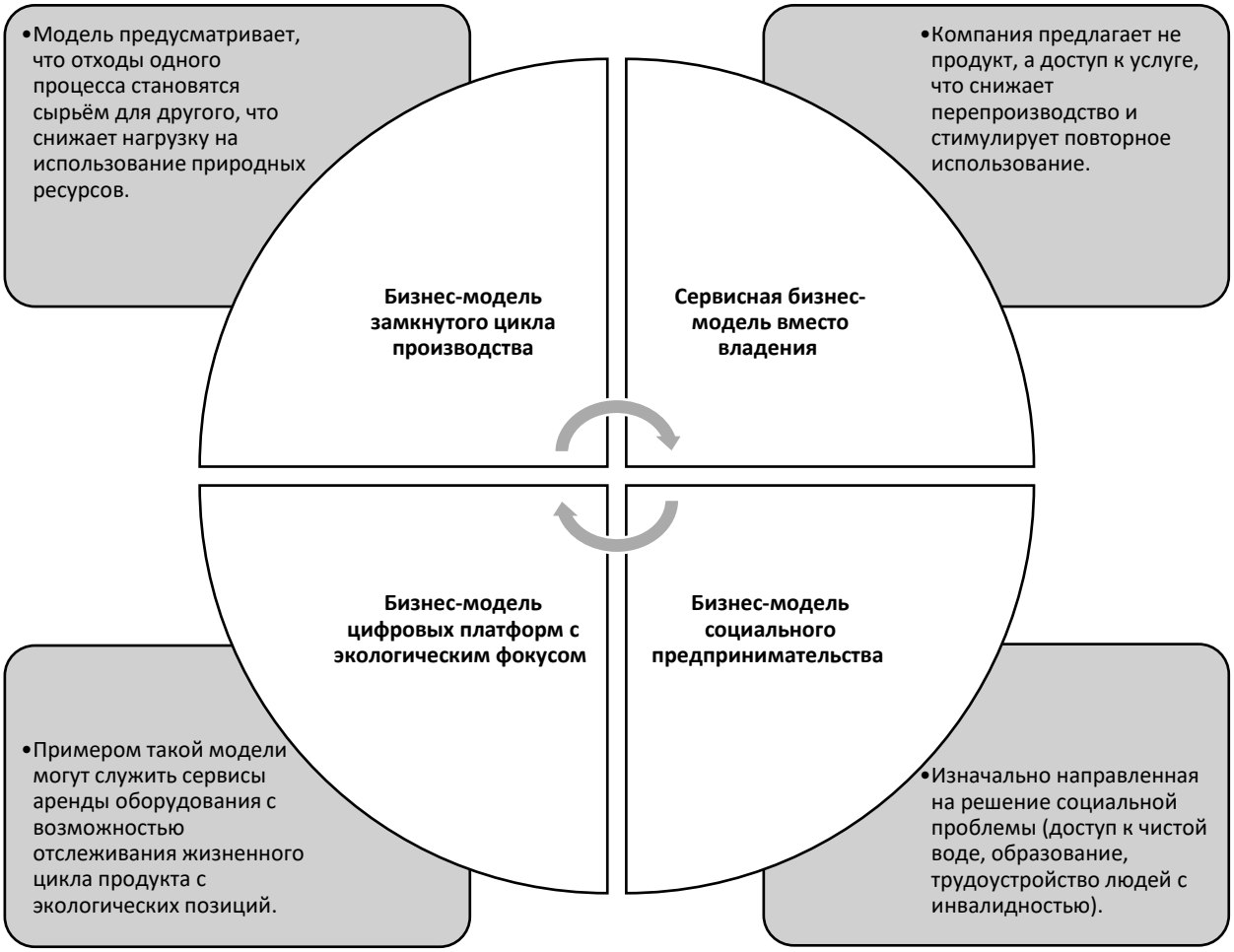


Рис.2. Примеры наиболее распространенных бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базирующиеся на принципах ESG
Источник: составлен авторами на основе материалов [1,9,12].

Типовой алгоритм внедрения бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базирующиеся на принципах ESG, представлен на рис.3.

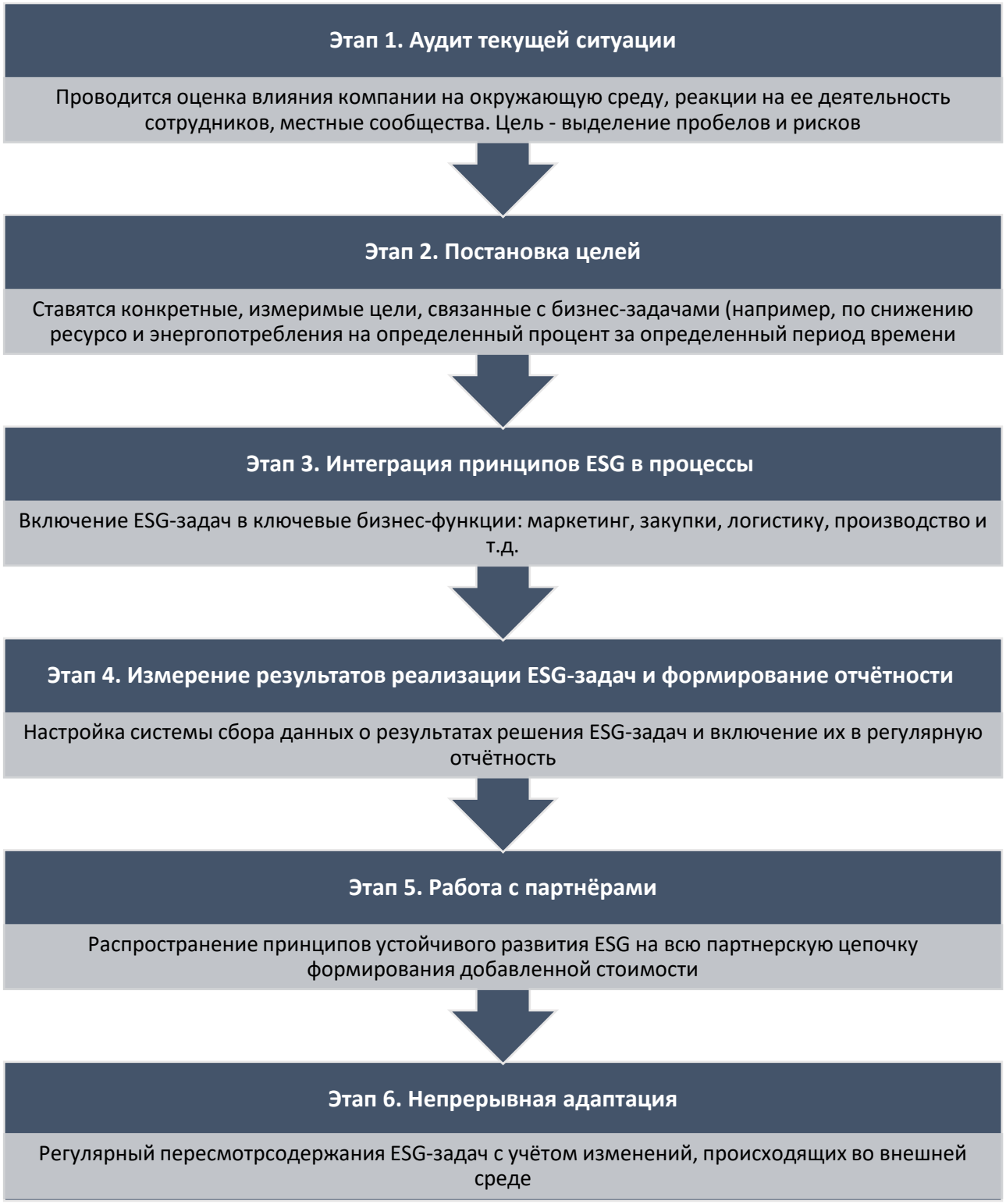


Рис.3. Типовой алгоритм внедрения бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базирующиеся на принципах ESG
Источник: составлен авторами на основе материалов [1,17].

Таким образом, один вектор развития бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базируется на принципах ESG.

Другой вектор развития бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базируется на принципах непрерывного улучшения, согласно циклу PDCA У. Шухарта- Э. Деминга, лежащему в основе международных стандартов управления качеством ISO серии 9000 [15].

Типовая бизнес-модель системы менеджмента устойчивого развития организации, базирующаяся на принципах непрерывного улучшения, представлена на рис.4.



Рис.4. Типовая бизнес-модель системы менеджмента устойчивого развития организации
Источник: составлен авторами.

С одной стороны, бизнес-модели, подобные представленной на рис.4, напрямую вытекают из модели системы менеджмента качества, определенной стандартом ИСО-9000 [13] (рис.5).

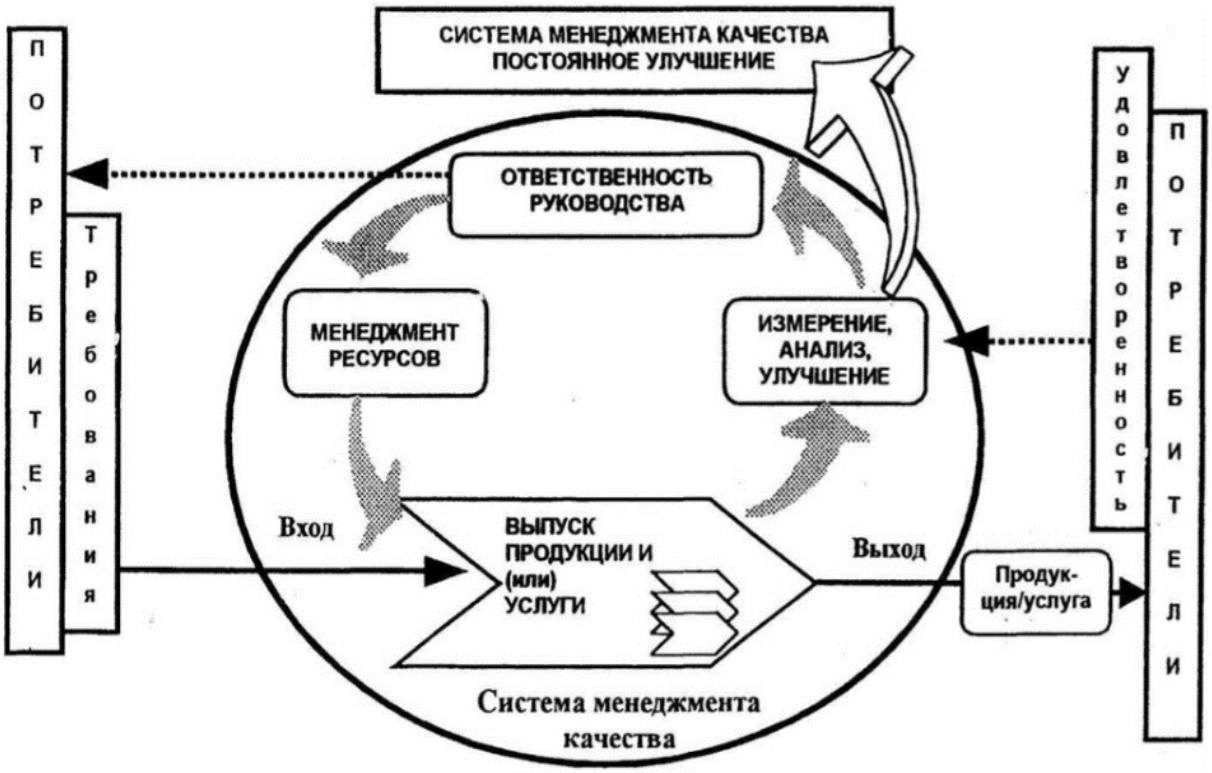


Рис.5. Модель системы менеджмента качества, определенная стандартом ИСО-9000 [13]

С другой стороны, типовая бизнес-модель системы менеджмента устойчивого развития организации, представленная на рис.2, не учитывает все направления устойчивого развития, определяемые принципами ESG.

В этой связи в работе была предложена уточненная бизнес-модель организации, отвечающая требованиям обеспечения устойчивого развития, учитывающая принципы устойчивого развития ESG, с одной стороны, и принципы непрерывного улучшения, согласно циклу PDCA, заложенные в международных стандартах по управлению качеством ISO 9000, с другой стороны (рис.6).



Рис.6. Уточненная бизнес-модель организации, отвечающая требованиям обеспечения устойчивого развития с учетом принципов ESG

Источник: составлен авторами.

Представляется, что предложенная бизнес-модель позволит повысить эффективность развития организации посредством сочетания поступательных улучшений экономических, экологических, социальных и управленческих результатов деятельности одновременно.

Обсуждение результатов и выводы

Проведенные исследования показали, что формирование бизнес-моделей организации в современном рыночном пространстве, характеризуемом сложностью, неопределенностью, высоким уровнем изменчивости и неоднозначностью исходов реализуемых процессов, требует дальнейшего их развития в интересах обеспечения устойчивости, как в части учета особенностей современного рынка, так и в части переосмысления самого понятия устойчивости развития в изменившихся условиях.

При решении задачи поиска путей совершенствования бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах обеспечения устойчивого развития было установлено, что один вектор развития бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базируется на принципах ESG.

Другой вектор развития бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах устойчивого развития, базируется на принципах непрерывного улучшения, согласно циклу PDCA У. Шухарта- Э. Деминга, лежащему в основе международных стандартов управления качеством ISO серии 9000.

Проведенные исследования позволили сформировать новый варианта бизнес-модели организации, реализуемой в интересах обеспечения устойчивого развития, сочетающей в себе принципы непрерывного улучшения цикла PDCA, лежащие в основе международных стандартов по управлению качеством ISO 9000, с одной стороны, и принципы концепции устойчивого развития ESG, с другой стороны.

Представляется, что предложенная бизнес-модель позволит повысить эффективность развития организации посредством сочетания поступательных улучшений экономических, экологических, социальных и управленческих результатов деятельности одновременно.

Полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании бизнес-моделей организации, реализуемых в интересах обеспечения устойчивого развития.

Литература

1. ESG-трансформация бизнеса: полное руководство по внедрению принципов устойчивого развития. https://finance.hse.ru/esg_transformaciya_biznesa_i_ustojchivoe_razvitie
2. Ulf Johanson, Emmanuel Aboagye, Jun Yao. Integrating business model for sustainability and performance management to promote occupational health and safety - A discussion of value. // September 2022. Frontiers in Sustainability. https://journals/sustainability/articles/10.3389/frsus.2022.950847/full
3. Абдуллина Л.Г. Реализация устойчивых бизнес-моделей зарубежных предприятий в отраслях современной экономики. // Российский экономический интернет-журнал №4/2023. https://www.e-rej.ru/upload/iblock/51b/ow1q0j5z457nbbstyntgb6gw58f663w2.pdf
4. Артёмова И.Д. Влияние стекхолдеров и определение бизнес-модели для устойчивого развития российских компаний // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9. С. 365-371.
5. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий. Бобрышев А.Д., Тумин В.М., Тарабрин К.М., Бубенок Е.А., Зенкина Е.В., Ирадионов В.И., Панова Е.С., Тарабрин М.Б., Тарабрин Ф.М. Учебник / Сер. Высшее образование: Бакалавриат. Москва, 2020.
6. Дементьева А.Г., Тебекин А.В. Критерии оценки эффективности управления устойчивым развитием национальным хозяйством. // Инновации и инвестиции. 2025. № 11. С. 362-365.
7. Дробот Е.В. Концептуальные основы устойчивого развития в XXI веке: принцип триединства и подходы к оценке воздействия бизнеса / Е.В. Дробот, И.Н. Макаров, И.А. Почепаев // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7, № 4. – С. 643-658.

8. Иванова И.А., Матвеева У.Ю. Приведение бизнеса к устойчивой бизнес-модели. // Транспортное дело России. №2, 2022, с.120-121.
9. Каз Е.М., Краковецкая И.В., Нехода Е.В., Редчикова Н.А. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / науч. ред. Е.В. Нехода. – Томск: Издательство Томского государственного университета, 2020. – 214 с.
10. Коне О.Д. Концептуальная модель устойчивого развития организации // экономика и управление: проблемы, решения. 2025. ТОМ 3 № 6.
11. Кошелева Е.Г., Габилин И.Г. Инновационные бизнес-модели как фактор устойчивого развития агропромышленного комплекса региона// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. №4 (68), 2021. https://eee-region.ru/article/6824/
12. Морозов М.М. Инновационные бизнес-модели в сервисной индустрии с целью обеспечения её устойчивого развития // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. №1. С. 15–23.
13. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9000- 2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. https://dqs-russia.ru/wp-content/uploads/2025/07/gost-r-iso-9000-2015.pdf?ysclid=mtlcxpdels854207272
14. Операционная модель бизнеса: первый шаг к устойчивому развитию. https://www.skolkovo.ru/cases/operacionnaya-model-biznesa-pervyj-shag-k-ustojchivomu-razvitiyu/
15. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — 408 с.
16. Тебекин А.В. Модели управления устойчивым развитием: проблемы и перспективы совершенствования и использования. // Транспортное дело России. 2025. № 7. С. 101-107.
17. Устойчивое развитие бизнеса: почему ESG — новая стратегическая необходимость. https://www.skolkovo.ru/qna/ustojchivoe-razvitie-biznesa-pochemu-esg-novaya-strategicheskaya-neobhodimost/
18. Эргашева Э.М. Роль предпринимательства в обеспечении устойчивого экономического роста: ESG-подход и «зелёные» бизнес-модели. // Экономика и социум" №4(143)-2 2026, с.1285-1297.