

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ирина Владимировна ЗЕНКИНА

доктор экономических наук, профессор департамента учета, анализа и аудита,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация
zenkina_iv@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 2949-0202

История статьи:

Получена 10.06.2019
Получена в доработанном виде 10.07.2019
Одобрена 25.07.2019
Доступна онлайн 30.09.2019

УДК 330.112, 330.34, 65.016
JEL: C51, C81, D01, M14,
O12

Ключевые слова:

устойчивое развитие,
анализ стейкхолдеров,
инструментарий анализа
устойчивого развития,
матрица зрелости
устойчивого развития

Аннотация

Предмет. Глобальное продвижение концепции устойчивого развития выступает импульсом совершенствования информационно-аналитического обеспечения устойчивого развития экономических субъектов. Предметом исследования является определение методических подходов и инструментов комплексного анализа устойчивого развития организации, соответствующих задачам качественного обоснования и оценки реализации решений, направленных на достижение экологической ответственности, корпоративной социальной ответственности в сочетании с эффективностью управления и экономической результативностью организации.

Цели. Определение методических инструментов релевантных анализу устойчивого развития организации для обеспечения высокого качества его проведения и уточнение критериев устойчивого развития, что позволит разработать матрицу зрелости для оценки уровня и прогресса в достижении организацией устойчивости развития на основе сочетания экологических, социальных и экономических факторов.

Методология. Применены такие методы исследования, как анализ и синтез, детализация и обобщение, сравнение, абстрагирование, аналогия, исторический, логический и системный подходы.

Результаты. Предложены приоритетные направления и раскрыты основные этапы комплексного анализа устойчивого развития организации. Обобщены результаты исследования методических подходов к анализу заинтересованных сторон. Систематизированы методические инструменты, наиболее соответствующие целевой ориентации анализа устойчивого развития организации. Сформулированы критерии устойчивого развития организации, проранжированные в зависимости от степени его достижения. Предложен и аргументирован подход к оценке уровня и прогресса в отношении достижения организацией устойчивости развития на основе разработанных критериев, имплементированных в матрицу зрелости устойчивого развития.

Выводы. Сформулированные выводы и предложения направлены на обеспечение обоснованности оценки деятельности организации на предмет ее соответствия интересам и ожиданиям стейкхолдеров, адекватности стратегии организации целям и задачам в области устойчивого развития, а также на определение продвижения организации в направлении поставленных целей и степени достижения ключевых показателей эффективности в разрезе компонент устойчивого развития.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Зенкина И.В. Методические подходы и инструменты анализа устойчивого развития организации // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2019. – Т. 18, № 9. – С. 1667 – 1686.
<https://doi.org/10.24891/ea.18.9.1667>

В связи с глобальным продвижением концепции становится неотъемлемым компонентом устойчивого развития устойчивость принятия управленческих решений [1], экономических субъектов постепенно учетно-аналитических процессов [2–4] и

практики формирования корпоративной отчетности [5, 6] в коммерческих организациях и в организациях государственного сектора [7, 8].

Управление устойчивым развитием направлено, с одной стороны, на то, чтобы имплементировать экологические и социальные аспекты деятельности организации в ее бизнес-стратегию, обеспечить интеграцию экологического и социального менеджмента со стратегическим менеджментом [9, 10]. С другой стороны, оно нацелено на органичное сочетание информации об экологической ответственности, корпоративной социальной ответственности и экономической эффективности бизнеса и их отражение в отчетности об устойчивом развитии [11–13].

В последние два десятилетия наблюдается неуклонно растущий спрос со стороны рынков капитала на нефинансовую информацию, которая наряду с финансовой активно используется инвесторами в качестве базиса принятия и обоснования инвестиционных решений [14, 15].

В целом отчетность об устойчивом развитии является действенным инструментом принятия обоснованных решений стейкхолдерами организации, повышения ее прозрачности при одновременном обеспечении финансовой стабильности [16–18].

Ввиду приоритетного значения вопросов устойчивого развития они должны обязательно включаться в текущий и стратегический анализ деятельности экономического субъекта, а также выступать частью процессов планирования и бюджетирования. В то же время методика и инструментарий анализа устойчивого развития организации до настоящего времени характеризуются недостаточным уровнем разработки, требуют совершенствования и доведения до практических рекомендаций. Этой позиции придерживаются многие современные исследователи, активно дискутирующие по проблеме оптимизации методического обеспечения анализа устойчивого развития экономических субъектов [19–22].

В рамках анализа устойчивого развития организация должна комплексно оценивать существенные аспекты устойчивого развития и по результатам оценки осуществлять необходимые изменения своей деятельности. В ходе анализа устойчивого развития приоритетна идентификация следующих ключевых моментов:

- насколько деятельность экономического субъекта отвечает ожиданиям основных стейкхолдеров;
- адекватны ли стратегии организации разработанные в области устойчивого развития цели, задачи, политика и ключевые показатели эффективности;
- релевантны ли предоставляемые ресурсы, осуществляемое обучение и повышение квалификации персонала достижению целей в области устойчивого развития;
- какие виды ключевых воздействий организация применяет в области устойчивого развития, в том числе вновь введенные в рассматриваемом периоде;
- каково продвижение организации в отношении реализации поставленных целей и задач устойчивого развития и в какой степени достигнуты ключевые показатели эффективности в разрезе компонент устойчивого развития;
- насколько эффективны и результативны сбор и использование информации о мерах по обеспечению устойчивого развития организации;
- является ли мониторинг устойчивого развития неотъемлемым компонентом корпоративной отчетности, в частности формируется ли отчетность об устойчивом развитии.

Таким образом, можно выделить магистральные направления комплексного анализа устойчивого развития организации, определяющие основные этапы такого анализа.

1. Анализ основных заинтересованных сторон.

2. Анализ факторов и показателей устойчивого развития.
3. Анализ стратегии устойчивого развития.
4. Анализ рисков реализации стратегии устойчивого развития.

Рассмотрим их подробнее.

Анализ основных заинтересованных сторон предполагает прежде всего определение состава ключевых стейкхолдеров, идентификацию их потребностей и ожиданий в отношении организации, а также оценку их динамики. Наряду с этим, в процессе анализа следует установить характер взаимодействия организации с основными заинтересованными сторонами и оценить воздействие организации на них.

Учет потребностей и интересов заинтересованных сторон является основной движущей силой устойчивого развития бизнеса¹.

Ориентация на стейкхолдеров при построении отчетности об устойчивом развитии позволяет организации выявлять, решать и отражать существенные проблемы устойчивого развития и соответствовать перманентно изменяющимся ожиданиям заинтересованных сторон².

По результатам анализа строится карта заинтересованных сторон, являющаяся важным инструментом для формирования политики коллаборации с основными их группами.

Существующие методические подходы к анализу стейкхолдеров и представлению его результатов можно дифференцировать на табличные, графические и аналитические.

¹Foley K. J. Meta Management: A Stakeholder/Quality Management Approach to Whole-of-Enterprise Management. URL: <https://ru.scribd.com/document/102401960/HB-265-2005-Meta-Management-a-Stakeholder-Quality-Management-Approach-to-Whole-Of-Enterprise-Management>

²AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2015; GRI, Public Agency Sustainability Reporting: A GRI Resource Document in Support of the Public Agency Sector Supplement, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2004; GRI, Sustainability Reporting Guidelines: Version 4, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2013.

В соответствии с подходом А. Менделоу анализ заинтересованных сторон осуществляется в контексте их интересов, власти, а также способности и желания оказывать влияние на функционирование экономического субъекта. При этом определяется интегральный показатель влияния заинтересованной стороны, который рассчитывается путем перемножения частных индикаторов власти и интереса³.

Усовершенствованным вариантом подхода А. Менделоу выступает подход Р. Митчелла. Он основывается на трех факторах, включающих законность, значимость и срочность, то есть фокусируется на юридической легитимности требований, силе влияния заинтересованной стороны на организацию, а также скорости ответной реакции на запросы заинтересованной стороны [23].

Согласно представленной на *рис. 1* типологии Р. Митчелла, стейкхолдеры организации классифицируются на следующие группы:

- скрытые – заинтересованные стороны контролирующей, требующей и бездействующей групп, которым свойственна только одна характеристика;
- выжидающие – заинтересованные стороны доминирующей, зависимой и опасной групп, которым присущи две характеристики;
- стейкхолдеры категорической группы, к которым относятся три ключевые характеристики, то есть их влияние на организацию имеет законные основания, весьма значимо и обратная связь от организации обеспечивается в кратчайшие сроки.

На основе применения данного подхода вырабатывается информация, позволяющая определить, на улучшении взаимодействия с какой из заинтересованных сторон следует сконцентрировать наибольшие усилия.

³Mendelow A. Stakeholder Mapping, Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge, MA, 1991.

Особенностью подхода Г. Саважа к анализу стейкхолдеров является то, что в соответствии с классификацией заинтересованных сторон предлагаются наиболее подходящие стратегии взаимодействия с ними. При этом типология заинтересованных сторон и стратегии коллаборации опираются на выявление способности заинтересованной стороны нанести организации ущерб и ее готовности к сотрудничеству с организацией. Возможные варианты стратегий взаимодействия со стейкхолдерами представлены на *рис. 2*.

Топ-менеджменту экономического субъекта необходимо уделять особое внимание заинтересованным сторонам, обладающим высоким потенциалом взаимодействия, поскольку сотрудничество с ними может обеспечить организации в перспективе большую пользу и содействовать перемещению стейкхолдеров из менее привлекательного сегмента в более привлекательный.

На *рис. 3* представлен возможный подход к анализу стейкхолдеров, базирующийся на графическом представлении значимости отдельных стейкхолдеров (или их групп) и характера воздействия заинтересованных сторон на конкретные проекты (если данный подход используется в проектном анализе) или на деятельность организации в целом.

По итогам анализа разрабатываются стратегии взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами.

Анализ факторов и показателей устойчивого развития направлен на идентификацию экологических, социальных и экономических факторов устойчивого развития экономического субъекта, выявление связанных с ними возможностей, ограничений и воздействий, а также на оценку состояния устойчивого развития организации.

Анализ факторов устойчивого развития представляет собой важный этап комплексного анализа устойчивого развития и включает в себя следующие укрупненные блоки:

- общая диагностика ESG-факторов, включающая выявление релевантных

организации экономических, социальных и экологических аспектов устойчивого развития;

- воздействие факторов устойчивого развития на бизнес-модель организации, оцениваемое в рамках исследования ресурсов, бизнес-процессов, продуктов и услуг;
- влияние факторов устойчивого развития на цепочку создания ценности, рассматриваемое сквозь призму анализа поставщиков, внутренних бизнес-процессов и клиентов;
- влияние факторов создания стоимости на финансовые показатели деятельности организации, включая финансовую результативность, инвестиционную привлекательность и рыночную активность.

Показатели устойчивого развития представлены двумя основными группами индикаторов:

- частные или индивидуальные показатели, в том числе показатели экономического, социального и экологического воздействия; показатели управления и взаимодействия;
- комплексные или интегральные показатели, такие как применяемые в отечественной практике индексы «ответственность и открытость», «вектор устойчивого развития» и «перспектива».

Указанные методические инструменты подробно освещены в рамках нашего исследования, посвященного повышению информативной и аналитической ценности публичной нефинансовой отчетности [13].

Частные показатели устойчивого развития организации подлежат анализу в динамике, сопоставлении с требованиями нормативных правовых актов, сравнении с критериальными показателями и лучшей практикой корпоративного управления.

В отношении комплексных показателей применяется сравнение с максимальными, средними значениями таких показателей, а также с их значениями, рассчитанными по части выборки с определенными признаками, например, по крупнейшим компаниям. Наряду с этим могут проводиться факторный анализ

интегральных показателей и их оценка по отдельным видам деятельности экономических субъектов.

Анализ стратегии в области устойчивого развития. Стратегия устойчивого развития – это долгосрочное всесторонне обоснованное, количественно и качественно определенное направление развития организации, связанное с достижением сбалансированности ее деятельности на основе обеспечения эффективности управления, социальной ответственности и экологической безопасности в целях гармонизации взаимоотношений с заинтересованными сторонами как залога финансовой результативности, инвестиционной привлекательности и рыночной активности экономического субъекта.

Организация должна регулярно анализировать свою стратегию в области устойчивого развития в контексте факторов внешней и внутренней бизнес-среды и осуществлять ее актуализацию в целях обеспечения адекватности стратегии изменяющимся условиям ее реализации. Анализ стратегии призван помочь переосмыслить цели экономического субъекта в сфере устойчивого развития, оценить промежуточные результаты достижения этих целей и предполагаемые изменения в основных направлениях устойчивого развития, определяемых ESG-факторами, и на этой основе скорректировать принятую или разработать новую стратегию устойчивого развития организации.

Анализ стратегии устойчивого развития тесно связан с предыдущими этапами, основывается на их результатах и должен включать в себя следующие направления:

- проверку соответствия целей устойчивого развития и значимых направлений деятельности организации, оценку необходимости пересмотра или уточнения стратегических целей в области устойчивого развития;
- оценку характера развития организации и степени его соответствия принципам устойчивого развития;

- проверку соответствия и оценку эффективности реализации функций и обязанностей персонала, а также рациональности организации и структуры корпоративного управления устойчивым развитием;
- определение прогресса организации в направлении достижения устойчивого развития;
- анализ промежуточных состояний устойчивого развития организации;
- оценку перспектив повышения уровня зрелости организации в области устойчивого развития.

Промежуточные состояния устойчивого развития организации, в частности, включают:

- допустимое состояние (bearable condition) – основано на гармоничном развитии общества и окружающей среды, представляет собой совмещение социальных и экологических факторов;
- справедливое состояние (equitable condition) – базируется на гармоничном развитии общества и экономики, отражает сочетание социальных и экономических факторов;
- приемлемое состояние (viable condition) – предполагает гармоничное развитие окружающей среды и экономики, характеризуется сочетанием экологических и экономических факторов.

Анализ рисков реализации стратегии устойчивого развития направлен на своевременное выявление и оценку рисков осуществления целей устойчивого развития организации и решения конкретизирующих их задач. Как справедливо отмечает В.Г. Когденко, в связи с повышением роли риск-менеджмента в управлении стоимостью компании стали раскрывать более обширную информацию о рисках, что требует развития аналитических процедур в части оценки публичной информации о рисках, возможностях и стратегических альтернативах компании [24].

Анализ влияния рисков на воплощение стратегии устойчивого развития целесообразно осуществлять по следующим критериям их классификации:

- виды риска (финансовые и нефинансовые);
- источники возникновения риска (правовые, организационные, операционные, социальные, экологические, репутационные);
- уровень риска (критический, значительный, умеренный, низкий).

Правовые риски связаны с нормативно-правовым регулированием хозяйственной деятельности и изменением требований к ее осуществлению. Такие риски могут определяться нововведениями, касающимися ужесточения условий лицензирования, налогообложения, валютного и таможенного регулирования, иных изменений в законодательстве.

Организационные риски реализации стратегии устойчивого развития связаны с действующей системой риск-менеджмента организации, включая процессы, используемые для их идентификации, анализа, мониторинга и управления, а также с обеспечением экономической и информационной безопасности.

Операционные риски непосредственно взаимосвязаны с надежностью цепочки поставок, ее эффективностью, а также степенью зависимости организации от основных контрагентов, поставщиков и покупателей.

К социальным рискам реализации стратегии устойчивого развития относятся прежде всего кадровые риски, обусловленные отсутствием или потерей квалифицированного персонала, несоответствием уровня квалификации персонала целям организации в области устойчивого развития, риски в сфере охраны труда и промышленной безопасности, а также риски, касающиеся незаконных или неэтичных действий сотрудников.

Экологические риски деятельности организации, значимые при реализации

стратегии устойчивого развития, связаны с нанесением экономическим субъектом ущерба окружающей среде в результате выброса вредных веществ в атмосферу, сброса жидких отходов в водную среду, размещения твердых отходов производства, деградации окружающей среды, а также вследствие техногенных катаклизмов.

Среди нефинансовых рисков реализации стратегии устойчивого развития особого внимания заслуживают репутационные риски. Это риски, связанные с потерей доверия к организации как к надежному бизнес-партнеру. К ним относятся, в частности, риски утраты ключевых бизнес-партнеров, прекращения деловых отношений с поставщиками, покупателями, формирования негативного имиджа организации у клиентов.

Интересно, что девизом Лондонской фондовой биржи является *My word is my bond*, что означает «мое слово – моя гарантия», иначе говоря, репутация – это важнейший актив организации, неотъемлемый компонент устойчивого развития. Несмотря на нефинансовый характер репутационных рисков, они характеризуются существенным влиянием на финансовые показатели деятельности организации.

Результаты оценки значимости воздействия риска на реализацию стратегии устойчивого развития используются для выработки мер по нейтрализации или минимизации негативного влияния рисков событий на достижение соответствующих целей организации.

Так, ответной реакцией организации на высокий риск в зависимости от степени его критичности может быть либо избежание риска, то есть прекращение деятельности, связанной с риском, либо передача риска, предполагающая снижение вероятности и/или влияния риска посредством переноса или иного распределения части риска. При умеренном риске адекватной мерой реагирования служит снижение риска, то есть осуществление действий по уменьшению вероятности и/или влияния риска. Низкий или несущественный риск позволяет принять риск, не предпринимая целенаправленных

действий по снижению вероятности или влияния событий.

Поскольку факторы и показатели устойчивого развития характеризуются широким разнообразием и включают внутренние и внешние, финансовые и нефинансовые, количественные и качественные, частные и интегральные параметры, их анализ требует соответствующего методического аппарата. Аналитические методы и инструменты, используемые для исследования и оценки деятельности организации в области устойчивого развития, включают в себя как неформализованные, так и формализованные методы, основанные на сочетании качественного и количественного анализа.

Основные группы методов анализа и оценки деятельности организации в области устойчивого развития следующие:

- общие логические методы анализа;
- классические методы экономического анализа;
- статистические методы;
- методические инструменты стратегического анализа;
- методы финансовых вычислений;
- методы теории принятия решений;
- специфические методы анализа устойчивого развития.

Приведенные методы раскрыты в нашем исследовании, посвященном методическим основам и инструментам стратегического анализа деятельности организации [25].

Развитие методики анализа устойчивого развития в значительной степени связано с применением матричных моделей анализа, представляющих собой его важный инструмент.

Матричный метод был впервые предложен в 1950-х гг. американским экономистом И. Ансоффом. Впоследствии метод получил активное развитие, и в настоящее время количество матриц достаточно велико.

Стратегические матрицы, например, включают портфельные матрицы (BCG, GE/McKinsey, McKinsey/7S, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC, A.T. Kearney, SPACE) и матрицы развития (матрица И. Ансоффа, матрица конкуренции М. Портера, матрица SWOT-анализа и др.).

В анализе устойчивого развития в качестве специфических методов широко применяются матрица анализа заинтересованных сторон, матрица зрелости устойчивого развития и др.

Матрица зрелости устойчивого развития является полезным аналитическим инструментом, позволяющим определить достижения и оценить прогресс организации в отношении обеспечения устойчивого развития (табл. 1). Формирование этой матрицы основывается на установленных целях организации в области устойчивого развития и разработке плана действий по их воплощению. Матрица объединяет принципы устойчивого развития с практикой их внедрения, а варианты взаимодействия со стейкхолдерами экономического субъекта – с желаемыми результатами.

К разработке матрицы зрелости полезно привлекать различные заинтересованные стороны экономического субъекта, предварительно достигнув согласованных позиций по наиболее ответственным этапам устойчивого развития и методам его достижения. Запись в каждой ячейке матрицы устойчивого развития должна максимально четко и прозрачно отражать способы и результаты достижения целей в области устойчивого развития (табл. 1).

По итогам каждого этапа организация должна проанализировать и оценить существующее положение дел с точки зрения последовательной реализации стратегии устойчивого развития и его соответствие этапам матрицы, отмечая при этом все аспекты, требующие особого внимания для сбалансированного достижения устойчивого развития. При необходимости, связанной с изменившимися обстоятельствами, матрица подлежит корректировке. Основанием для этого могут служить изменение обязательных

требований, в частности нормативно-правового регулирования, изменение состава ключевых стейкхолдеров и приоритизации их потребностей, другие обстоятельства.

Заполненная матрица зрелости устойчивого развития может быть использована как дополнительные данные к отчетности об устойчивом развитии организации, повышающие информативность и аналитическую ценность данной отчетности для заинтересованных сторон.

Нами разработана матрица зрелости устойчивого развития с критериями оценивания организации на предмет соответствия четырем уровням зрелости (табл. 2):

- I этап – начальный уровень устойчивого развития;
- II этап – средний уровень устойчивого развития;
- III этап – высокий уровень устойчивого развития;
- IV этап – зрелость устойчивого развития (целевое состояние).

На матрице зрелости штриховкой должен быть выделен уровень зрелости устойчивого развития, фактически достигнутый организацией. Стрелки указывают уровень зрелости, к достижению которого организация стремится. Инструмент используется посредством заполнения ячеек матрицы информацией описательного характера с последующим определением места организации в этой совокупности с учетом критериев оценивания, присущих отдельным этапам устойчивого развития. Для поддержания в актуальном состоянии матрица

зрелости устойчивого развития организации должна периодически, желательно ежегодно, рассматриваться, после чего при необходимости следует производить ее корректировку.

Матрица зрелости устойчивого развития составлена по данным публичного годового отчета ГК «Росатом» (табл. 3).

Выбор этой организации обусловлен тем, что именно ГК «Росатом» в 2010 г. первой в России выпустила отчет, отражающий результативность в области устойчивого развития, являлась участником пилотной программы Международного совета по интегрированной отчетности (International Integrated Reporting Committee, IIRC), а также инициатором создания в 2012 г. российской региональной сети по интегрированной отчетности.

Таким образом, ГК «Росатом» накоплен уникальный опыт, который, как демонстрирует приведенная матрица зрелости устойчивого развития, позволяет транслировать его другим организациям, а отчетность корпорации рассматривать в качестве наиболее удачного примера.

Применение предложенных методических подходов и инструментов призвано содействовать повышению обоснованности оценки деятельности организации на предмет ее соответствия интересам и ожиданиям стейкхолдеров, адекватности стратегии организации целям и задачам в области устойчивого развития, а также объективной оценке продвижения организации в направлении поставленных целей и степени достижения ключевых показателей эффективности по компонентам устойчивого развития.

Таблица 1**Пример матрицы зрелости устойчивого развития****Table 1****An example of sustainable development maturity matrix**

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития			
		Зрелость			
		----->			
Соблюдение этических норм	...	...	...	...	...
Вовлеченность	...	...	...	...	...
Ответственное руководство	...	...	...	...	...
Прозрачность	...	...	...	...	...
Дополнительные принципы, принятые организацией	...	...	...	...	...

Примечание. В матрицу зрелости устойчивого развития могут быть дополнительно внесены принципы, цели и планы, определяемые организацией.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Матрица зрелости устойчивого развития организации

Table 2
A sustainable development maturity matrix of an organization

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития <i>Зрелость</i>			
		I	II	III	IV
1. Соблюдение этических норм	Ключевые способы взаимодействия	Соответствие обязательным требованиям, регламентирующим документам	Внедрение процесса устойчивого развития, связанного с менеджментом репутации. Нацеленность организации на долгосрочное устойчивое развитие	Определение соблюдения этических норм в качестве приоритета. Организация анализирует краткосрочное и долгосрочное воздействия результатов своей деятельности с точки зрения соблюдения этических норм на устойчивое развитие	Следование стратегии устойчивого развития. Этические нормы реализации стратегии устойчивого развития неукоснительно соблюдаются
	Лидерство, руководство	Ограниченный круг интересов, недостаточное внимание к вопросам устойчивого развития. Минимальное использование стандартов в области устойчивого развития	Декларация следования принципам устойчивого развития. Определение целей и выработка политики в области устойчивого развития. Идентификация ключевых стейкхолдеров и их основных потребностей	Должностные инструкции руководителей разного ранга учитывают принципы устойчивого развития. Ключевые стейкхолдеры проинформированы о политике и целях организации в области устойчивого развития	Вопросы устойчивого развития регулярно обсуждаются руководством организации. Организация составляет отчетность об устойчивом развитии. Является лидером корпоративной ответственности, открытости и прозрачности
	Менеджмент риска и формирование возможностей	Осуществление менеджмента риска в качестве ответной меры на возмущающие события бизнес-среды	Основные виды рисков устойчивого развития организации идентифицированы и находятся под контролем	Менеджмент риска является неотъемлемой частью политики устойчивого развития	Риск-менеджмент в рамках реализации стратегии устойчивого развития эффективен
2. Вовлеченность	Договор с заинтересованными сторонами и определение направлений взаимодействия	Ограниченная вовлеченность заинтересованных сторон в процесс обеспечения устойчивого развития организации	Идентификация и изучение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, влияющих на восприятие и оценку параметров устойчивого развития экономического субъекта	Организация эффективного взаимодействия и обеспечение обратной связи со стейкхолдерами по вопросам устойчивого развития. Регулярный анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в отношении устойчивого развития организации	Широкое и всестороннее вовлечение заинтересованных сторон в процесс обеспечения устойчивого развития организации. Направленность на укрепление и развитие конструктивных взаимоотношений со стейкхолдерами в долгосрочной перспективе
3. Ответственное руководство	Традиции устойчивого развития	Реализация проектов для создания видимости следования организацией принципам устойчивого развития, создания положительного имиджа компании в средствах массовой информации и общественном сознании	Понимание руководством организации преимуществ следования концепции устойчивого развития	Осознание руководством организации влияния нефинансовых факторов на создание ценности, обеспечение финансовой результативности, инвестиционной привлекательности рыночной активности бизнеса.	Стратегия устойчивого развития разработана, утверждена руководством и доведена до всех сотрудников организации. В коллективе распространены понимание и личная заинтересованность в устойчивом развитии организации

				Повышение осведомленности персонала в отношении политики устойчивого развития	
	Создание возможностей для устойчивого развития	Отсутствие или незначительный уровень корреляции между реализацией проектов в области устойчивого развития и оценкой труда работников	Признание и учет вклада работников в достижение целей устойчивого развития. Периодическое проведение анализа деятельности организации в области устойчивого развития	Наличие корреляции между реализацией проектов в области устойчивого развития и вознаграждением работников. Регулярное проведение анализа деятельности организации в области устойчивого развития	Создание системы стимулирования реализации целей устойчивого развития на основе увязки соответствующих показателей с вознаграждением за их достижение. Текущий и стратегический анализ устойчивого развития организации проводится на регулярной основе
	Обеспечение ответственности в цепях поставок	Применение традиционной схемы оценки поставщиков, учитывающей техническое соответствие поставляемой продукции, ее стоимость и сроки поставки	Применение критериев отбора поставщиков с учетом факторов устойчивого развития	Расширение критериев отбора поставщиков с учетом факторов устойчивого развития. Признание общности интересов организации с ее бизнес-партнерами в цепи поставок	Выбор поставщиков с учетом их отношения к концепции устойчивого развития и следования ее принципам
4. Прозрачность	Обмен информацией и создание атмосферы доверия	Формирование только обязательной публичной бухгалтерской (финансовой) отчетности. Минимальное раскрытие информации о факторах устойчивого развития организации	Направленность отчетности на информирование заинтересованных сторон об эффективности управления, корпоративной социальной ответственности и экологической безопасности организации	Формирование отчетности об устойчивом развитии в наиболее значимых аспектах на уровне декларации достижения организацией целей устойчивого развития или иллюстрации подобных утверждений соответствующими примерами	Качественная подготовка отчетности об устойчивом развитии организации в соответствии со стандартами и обязательными требованиями к раскрытию такой информации. Проверка и подтверждение надежности информации отчетности об устойчивом развитии

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Анализ зрелости устойчивого развития ГК «Росатом»****Table 3****An analysis of Rosatom sustainable development maturity**

Принципы	Практика	Этапы достижения организацией устойчивого развития <i>Зрелость</i> ----->				
			I	II	III	IV
1. Соблюдение этических норм	Ключевые способы взаимодействия	В организации разработана и реализуется стратегия деятельности до 2030 г., планируется ее актуализация посредством расширения горизонта до 2050 г. Определены миссия, долгосрочные стратегические цели и ключевые риски реализации стратегии организации. Повестка в области устойчивого развития учитывает три контекста: международный, национальный и корпоративный (отраслевой). Цели организации в области устойчивого развития тесно связаны с ценностями, миссией и долгосрочными стратегическими целями	+	+	+	+
	Лидерство, руководство	Вопросы устойчивого развития являются приоритетными для руководства организации. Составляется интегрированная отчетность, раскрывающая аспекты устойчивого развития, а также отчетность об устойчивом развитии в соответствии со стандартами GRI. Корпорация является лидером корпоративной ответственности, открытости и прозрачности, обладателем наград российских и международных конкурсов годовых отчетов	+	+	+	+
	Менеджмент риска и формирование возможностей	Система управления рисками (СУР) интегрирована в процессы планирования и управления. В рамках функционирования СУР определены перечень критических рисков, владельцы рисков, проведена оценка рисков, разработаны и реализуются мероприятия по управлению ими. Риск-менеджмент в рамках реализации стратегии устойчивого развития эффективен	+	+	+	+
2. Вовлеченность	Договор с заинтересованными сторонами и определение направлений взаимодействия	В целях повышения прозрачности и подотчетности корпорации представители основных заинтересованных сторон привлекаются к подготовке публичного годового отчета посредством участия в обсуждении общественно значимых аспектов деятельности организации и отражения этой деятельности в отчете, а также участия в общественном заверении отчета. Разработана и применяется анкета обратной связи по вопросам, касающимся публичного годового отчета, адресованная широкому кругу заинтересованных сторон. Осуществляется мониторинг учета предложений заинтересованных сторон	+	+	+	+

3. Ответственное руководство	Традиции устойчивого развития	Повестка корпорации в области устойчивого развития разработана, утверждена руководством, включена в стратегию организации и доведена до всех сотрудников. В корпорации приняты документы, обеспечивающие управление отдельными аспектами деятельности в области устойчивого развития	+	+	+	+
	Создание возможностей для устойчивого развития	Стимулирование реализации целей устойчивого развития корпорации на основе увязки соответствующих ключевых показателей эффективности с вознаграждением работников за их достижение. Проведение на регулярной основе текущего и стратегического анализа устойчивого развития организации	+	+	+	+
	Обеспечение ответственности в цепях поставок	При выборе поставщиков принимается во внимание их отношение к концепции устойчивого развития и следование ее принципам	+	+	+	+
4. Прозрачность	Обмен информацией и создание атмосферы доверия	Публичный отчет организации подготавливается на добровольной основе и адресован широкому кругу стейкхолдеров. Приоритетная тема отчета, определенная руководством и представителями основных заинтересованных сторон, – вклад деятельности ГК «Росатом» в устойчивое развитие. Отчет основывается на международных стандартах, учитывает нормативные требования и является результатом взаимодействия корпорации с заинтересованными сторонами	+	+	+	+

Источник: авторская разработка на основе публичного годового отчета ГК «Росатом».

URL: <https://rosatom.ru/about/publichnaya-otchetnost/>

Source: Authoring, based on Rosatom public annual report. URL: <https://rosatom.ru/about/publichnaya-otchetnost/>

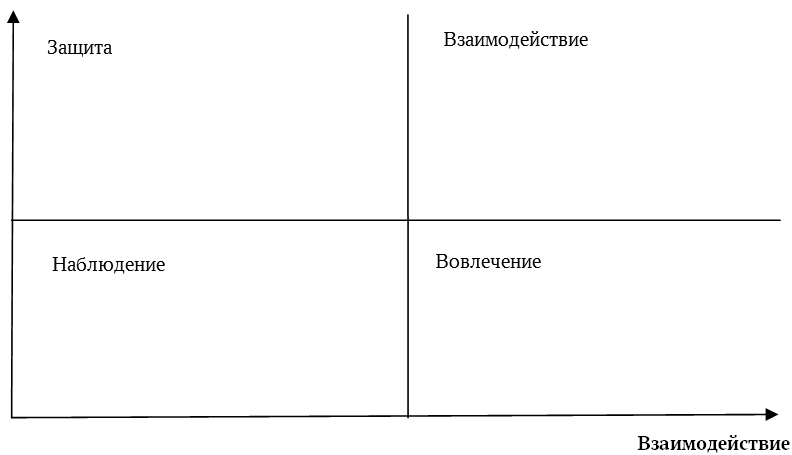
Рисунок 1
Модель Р. Митчелла
Figure 1
R. Mitchell's model



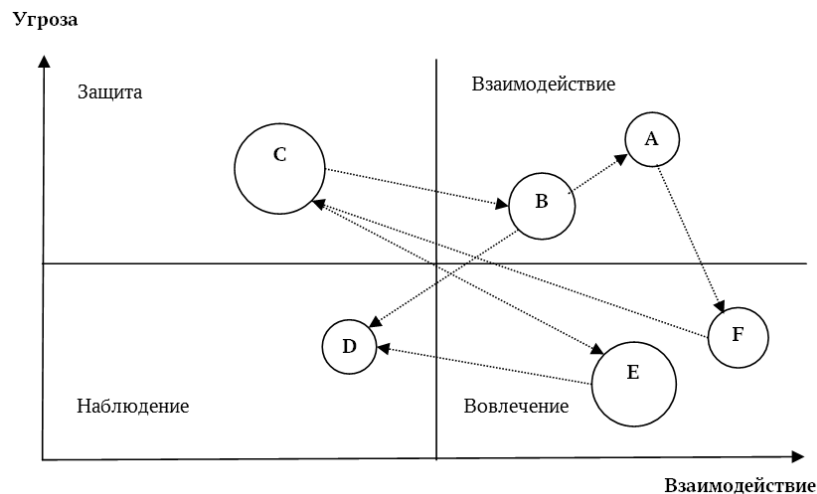
Источник: авторская разработка
 Source: Authoring

Рисунок 2
Модель Г. Саважа
Figure 2
G. Savage's model

Угроза



Источник: авторская разработка
 Source: Authoring

Рисунок 3**Матрица анализа заинтересованных сторон на основе моделей Р. Митчелла и Г. Саважа****Figure 3****A matrix of stakeholder analysis based on models by R. Mitchell and G. Savage**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Windolph S.E., Schaltegger S., Herzig C. Implementing Corporate Sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2014, vol. 5, iss. 4, pp. 378–404. URL: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2014-0002>
2. Schaltegger S., Burritt R. Corporate Sustainability Accounting. A Catchphrase for Compliant Corporations or a Business Decision Support for Sustainability Leaders? In: S. Schaltegger, M. Bennett and R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 37–60. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_2
3. Gray R. A Re-Evaluation of Social, Environmental and Sustainability Accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2010, vol. 1, iss. 1, pp. 11–32. URL: <https://doi.org/10.1108/20408021011059205>
4. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э., Лылов А.И. Экономический анализ устойчивого развития субъектов хозяйствования в условиях цикличности // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. Вып. 1. С. 4–17. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.1.4>
5. Herzig C., Schaltegger S. Corporate Sustainability Reporting. An Overview. In: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 301–324. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13
6. Guidry R.P., Patten D.M. Market Reactions to the First Time Issuance of Corporate Sustainability Reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2010, vol. 1, iss. 1, pp. 33–50. URL: <https://doi.org/10.1108/20408021011059214>
7. Adams C.A. Sustainability Reporting and Performance Management in Universities. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2013, vol. 4, iss. 3, pp. 384–392. URL: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044>

8. Cebrián G., Grace M., Humphris D. Organisational Learning towards Sustainability in Higher Education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2013, vol. 4, iss. 3, pp. 385–306. URL: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0043>
9. Schaltegger S., Wagner M. Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting. In: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 681–698. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_30
10. Ендовицкий Д.А., Панина И.В., Панкратова М.В. Анализ сущности корпоративной устойчивости как реакции на цивилизационные изменения // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. Вып. 6. С. 1043–1060. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.16.6.1043>
11. Mook L. Integrating and Reporting an Organisation's Economic, Social and Environmental Performance. The Expanded Value Added Statement. In: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 281–298. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3>
12. Schaltegger S., Wagner M. Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2006, vol. 3, iss. 1, pp. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2006.010098>
13. Зенкина И.В. Повышение информативной и аналитической ценности публичной нефинансовой отчетности // *Международный бухгалтерский учет*. 2019. Т. 22. Вып. 1. С. 4–23. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.1.4>
14. Arnold M., Bassen A., Frank R. Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study, 2012. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2030891
15. Ефимова О.В. Интеграция аспектов устойчивого развития в процесс обоснования инвестиционных решений // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. Вып. 1. С. 48–65. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.1.48>
16. Eccles R.G., Saltzman D. Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 2011, vol. 9, iss. 3, pp. 56–61. URL: <https://studylib.net/doc/10546175/achieving-sustainability-through-integrated-reporting-by-...>
17. Eccles R.G., Krzus M.P., Ribot S. Models of Best Practice in Integrated Reporting 2015. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2015, vol. 27, iss. 2, pp. 103–115. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12123>
18. Воронин В.П., Панина И.В. Анализ взаимосвязи оценки эффективности деятельности корпорации и интересов ее стейкхолдеров // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2016. № 28. С. 11–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vzaimosvyazi-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-korporatsii-i-interesov-ee-steykholderov>
19. Ендовицкий Д.А., Любушин Н.П., Бабичева Н.Э., Купрюшина О.М. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № 12. С. 42–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-otsenki-finansovogo-sostoyaniya-organizatsii-k-integrirovannoy-metodike-analiza-ustoychivogo-razvitiya>

20. Третьякова Е.А., Алферова Т.В. Совершенствование методического инструментария оценки устойчивого развития промышленных предприятий // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № 9. С. 86–99. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodicheskogo-instrumentariya-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy>
21. Когденко В.Г., Мельник М.В. Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. Вып. 10. С. 1878–1897. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.16.10.1878>
22. Перский Ю.К., Лепихин В.В. Методологические подходы к оценке устойчивости предприятия как эколого-социо-экономической системы // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2014. № 39. С. 14–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-otsenke-ustoychivosti-predpriyatiya-kak-ekologo-sotsio-ekonomicheskoy-sistemy>
23. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, iss. 4, pp. 853–886. URL: <https://doi.org/10.2307/259247>
24. Когденко В.Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдерского подхода к анализу // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. Вып. 6. С. 1051–1072. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1051>
25. Зенкина И.В. Методические основы и инструменты стратегического анализа деятельности организации // *Аудит и финансовый анализ*. 2013. № 1. С. 106–116. URL: http://auditfin.com/fin/2013/1/2013_I_03_06.pdf

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

METHODOLOGICAL APPROACHES AND TOOLS TO ANALYZE THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A COMPANY

Irina V. ZENKINA

Financial University under Government of Russian Federation, Moscow, Russian Federation
zenkina_iv@mail.ru
ORCID: not available

Article history:

Received 10 June 2019
Received in revised form
10 July 2019
Accepted 25 July 2019
Available online
30 September 2019

JEL classification: C51, C81,
D01, M14, O12

Keywords: sustainable
development, stakeholder
analysis, sustainable
development analysis tool,
maturity matrix

Abstract

Subject The article addresses methodological approaches and tools for integrated analysis of sustainable development of organizations that are aligned with the tasks of qualitative justification and evaluation of decision implementation to achieve environmental and corporate social responsibility coupled with management efficiency and economic performance.

Objectives The aim is to define methodological tools for the analysis of organization's sustainable development to ensure high quality of its implementation and clarify sustainable development criteria.

Methods The research draws on analysis and synthesis, generalization, comparison, abstraction, analogy, and historical, logical and systems approaches.

Results I offer priority directions and disclose the main stages of integrated analysis of organization's sustainable development. The paper generalizes findings on methodological approaches to the analysis of stakeholders, formulates criteria for organization's sustainable development that are ranked depending on progress, gives reasons for an approach to assess the level of sustainable development on the basis of predefined criteria, which are implemented in the sustainable development maturity matrix.

Conclusions My conclusions and proposals are focused on evaluation of organization's performance in terms of its compliance with the interests and expectations of stakeholders, the conformity of its strategy with goals and objectives in the field of sustainable development, and on the progress towards the goals and achievement of key performance indicators by each component of sustainable development.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Zenkina I.V. Methodological Approaches and Tools to Analyze the Sustainable Development of a Company. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2019, vol. 18, iss. 9, pp. 1667–1686.
<https://doi.org/10.24891/ea.18.9.1667>

References

1. Windolph S.E., Schaltegger S., Herzig C. Implementing Corporate Sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2014, vol. 5, iss. 4, pp. 378–404.
URL: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2014-0002>
2. Schaltegger S., Burritt R. Corporate Sustainability Accounting. A Catchphrase for Compliant Corporations or a Business Decision Support for Sustainability Leaders? In: S. Schaltegger, M. Bennett and R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 37–60. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_2
3. Gray R. A Re-Evaluation of Social, Environmental and Sustainability Accounting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2010, vol. 1, iss. 1, pp. 11–32.
URL: <https://doi.org/10.1108/20408021011059205>

4. Lyubushin N.P., Babicheva N.E., Lylov A.I. [Economic analysis of business entities' sustainable development under cyclicity]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 1, pp. 4–17. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.1.4>
5. Herzig C., Schaltegger S. Corporate Sustainability Reporting. An Overview. In: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 301–324. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13
6. Guidry R.P., Patten D.M. Market Reactions to the First Time Issuance of Corporate Sustainability Reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2010, vol. 1, iss. 1, pp. 33–50. URL: <https://doi.org/10.1108/20408021011059214>
7. Adams C.A. Sustainability Reporting and Performance Management in Universities. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2013, vol. 4, iss. 3, pp. 384–392. URL: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0044>
8. Cebrián G., Grace M., Humphris D. Organisational Learning towards Sustainability in Higher Education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2013, vol. 4, iss. 3, pp. 385–306. URL: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2012-0043>
9. Schaltegger S., Wagner M. Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting. In: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 681–698. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_30
10. Endovitskii D.A., Panina I.V., Pankratova M.V. [Corporate sustainability as a response to civilizational challenges: An analysis of the content]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2017, vol. 16, iss. 6, pp. 1043–1060. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.16.6.1043>
11. Mook L. Integrating and Reporting an Organisation's Economic, Social and Environmental Performance. The Expanded Value Added Statement. In: S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burrit (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht, 2006, pp. 281–298. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3>
12. Schaltegger S., Wagner M. Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2006, vol. 3, iss. 1, pp. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098>
13. Zenkina I.V. [Increasing the informative and analytical value of public non-financial reporting]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 1, pp. 4–23. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.1.4>
14. Arnold M., Bassen A., Frank R. Integrating Sustainability Reports into Financial Statements: An Experimental Study, 2012. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2030891
15. Efimova O.V. [Integrating the aspects of sustainable development into the investment decision validation process]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 1, pp. 48–65. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.1.48>
16. Eccles R.G., Saltzman D. Achieving Sustainability through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 2011, vol. 9, iss. 3, pp. 56–61.
URL: <https://studylib.net/doc/10546175/achieving-sustainability-through-integrated-reporting-by-...>

17. Eccles R.G., Krzus M.P., Ribot S. Models of Best Practice in Integrated Reporting 2015. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2015, vol. 27, iss. 2, pp. 103–115.
URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12123>
18. Voronin V.P., Panina I.V. [Analysis of the relationship of the corporation performance evaluation and the interests of stakeholders]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2016, no. 28, pp. 11–20.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vzaimosvyazi-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-korporatsii-i-interesov-ee-steykholderov> (In Russ.)
19. Endovitskii D.A., Lyubushin N.P., Babicheva N.E., Kupryushina O.M. [From the assessment of organization's financial standing to the integrated methodology for analysis of sustainable development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2016, no. 12, pp. 42–65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-otsenki-finansovogo-sostoyaniya-organizatsii-k-integrirovannoy-metodike-analiza-ustoychivogo-razvitiya> (In Russ.)
20. Tret'yakova E.A., Alferova T.V. [Improving the methodological tools to evaluate the sustainable development of industrial enterprises]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2016, no. 9, pp. 86–99.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodicheskogo-instrumentariya-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy> (In Russ.)
21. Kogdenko V.G., Mel'nik M.V. [Modern trends in business analysis: Studying the company's ecosystem, reviewing the business model's information content, evaluating growth opportunities]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2017, vol. 16, iss. 10, pp. 1878–1897. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.16.10.1878>
22. Perskii Yu.K., Lepikhin V.V. [Methodological approaches to the evaluation of enterprise's sustainability as an eco-socio-economic system]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*, 2014, no. 39, pp. 14–22.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-otsenke-ustoychivosti-predpriyatiya-kak-ekologo-sotsio-ekonomicheskoy-sistemy> (In Russ.)
23. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, iss. 4, pp. 853–886. URL: <https://doi.org/10.2307/259247>
24. Kogdenko V.G. [Investigating company risks within the framework of the stakeholder approach to analysis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 6, pp. 1051–1072. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1051>
25. Zenkina I.V. [Methodological basis and tools for strategic analysis of the company's operation]. *Audit i finansovyi analiz = Audit and Financial Analysis*, 2013, no. 1, pp. 106–116.
URL: http://auditfin.com/fin/2013/1/2013_I_03_06.pdf (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.