

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПОВЫШЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ

© 2020 **Басова Мария Михайловна**

кандидат экономических наук, доцент Департамента учета, анализа и аудита
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва
E-mail: MMBasova@fa.ru

© 2020 **Кривчанская Анна Васильевна**

студентка 1 курса магистратуры факультета «Учёт и аудит»,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва
E-mail: anna-krivchanskaya@yandex.ru

В статье на примере ПАО «Северсталь» представлен вариант стратегического анализа устойчивого развития компании, позволяющий принимать стратегические решения на основе анализа внешней и внутренней среды организации и требований заинтересованных сторон. Для разработки стратегии устойчивого развития компании предлагается использовать форсайт-анализ, позволяющий учесть требования различных заинтересованных сторон на основе стейкхолдерского подхода с учетом возможностей организации.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегический анализ устойчивого развития организации, анализ заинтересованных сторон, PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера, стейкхолдеры, форсайт-анализ

Вопросы устойчивого развития, с одной стороны, наиболее характерны для макроуровня, где можно добиться большего влияния и результата, но, с другой стороны, устойчивое развитие отдельных экономических субъектов как раз и обеспечивает устойчивость на уровне государства и мира в целом. В основном устойчивое развитие бизнеса рассматривается в контексте либо модернизации экономики, либо ее нестабильности, когда становится особенно сложно придерживаться принципов устойчивого развития на микроуровне [6, с. 107]. В любом случае, организациям необходим эффективный инструмент, позволяющий выявлять узкие места и возможности развития, а также обосновывать меры по достижению устойчивого развития.

Оценкой устойчивого развития российских компаний занимается Российский союз промышленников и предпринимателей на основе трех индексов: «вектор устойчивого развития», «перспектива» и «ответственность и открытость» [11]. Индексы РСПП оценивают экономические, социальные и экологические аспекты на основе финансовой и нефинансовой отчетности компаний. На основе используемых в этих индексах показателей компании любого масштаба могут самостоятельно оценить свой уровень устойчивого развития. Однако, на наш взгляд, этим

индексам присущи следующие недостатки: «(1) акцент на наличии информации в отчетности компании; (2) оценка экономического аспекта только по степени раскрытия информации; (3) отсутствие ранжирования компаний, так как основной задачей является только общая оценка ситуации и динамики ее развития» [5, с. 5].

Более целесообразным представляется анализ компании по различным направлениям, позволяющий судить о текущем ее состоянии и сформировать представление о желаемом будущем и способах повышения устойчивого развития компании. С этой целью рекомендуется разработать и внедрить стратегический анализ устойчивого развития (САУР) организации, который можно представить как «некую систему преобразования информации, полученной в результате анализа внешней и внутренней среды организации, в ее стратегический план» [1, с. 58].

Здесь важно подчеркнуть, что каждой организации необходимо учитывать специфику своей деятельности и свои цели в области устойчивого развития. Можно согласиться с предложением Басовой М.М. взять за основу методику Батыровой Н.С. [3] по комплексной оценке стратегического положения организации с помощью анализа внешней и внутренней сред и основных групп заинтересованных сторон. Но при этом

стоит заметить наличие большого разнообразия инструментов анализа внешней и внутренней сред (PEST, SWOT, SNW, GAP, SPACE — анализ, модель Shell/DPM, «пять сил Портера» и многие другие) и анализа стейкхолдеров (матрицы стейкхолдеров О. Менделоу; Г. Саважа, Т. Никса, С. Уайтхеда и Дж. Блэра; таблица интересов, модель Брайсона, модель Митчелла, Агла и Вудда и др.), что предполагает необходимость выбора подходящих инструментов для САУР с учетом времени и трудозатрат на проведение анализа.

Вариант проведения САУР представлен на примере компании «Северсталь», которая стремится стать «лидером металлургии будущего». Для этого ей, в частности, необходимо продолжать придерживаться принципов устойчивого развития.

Как внешние пользователи, за информационную базу анализа «Северстали» мы взяли Социальный отчет за 2018 г. Если же говорить о проведении САУР менеджментом компании, то, во-первых, он будет более полным и качественным, во-вторых, может иметь и несколько другие акценты в зависимости от целей компании по повышению ее устойчивого развития. САУР «Северстали» предлагается проводить в несколько этапов:

1. Анализ основных стейкхолдеров компании;
2. Анализ конкурентоспособности;
3. Анализ внутренней и внешней среды;
4. Анализ достижения целей устойчивого развития.

ПАО «Северсталь» является вертикально интегрированной горнодобывающей и металлур-

гической компанией, владеющая активами в России и за рубежом и состоящая из двух основных производственных дивизионов — «Северсталь Ресурс» и «Северсталь Российская сталь». «Северсталь» является четвертой среди шести крупнейших компаний отрасли, на которые приходится 90% производства стали в России [9,10].

Согласно данным Отчета о корпоративной социальной ответственности и устойчивости развития ПАО «Северсталь» за 2018 г. в числе ключевых заинтересованных сторон рассматриваются акционеры и инвесторы, работники, органы государственной власти, клиенты и потребители, поставщики и подрядчики, местные сообщества и общественность. Помимо ключевых заинтересованных сторон, выделяемых компанией «Северсталь», можно дополнительно рассмотреть конкурентов, СМИ и финансовые организации.

Определить наиболее влиятельные заинтересованные группы позволяет матрица стейкхолдеров О. Менделоу, оценивающая их уровень влияния и заинтересованность. Данная матрица представлена на рисунке 1.

Наименьший уровень влияния и заинтересованность демонстрируют СМИ, однако компании стоит наблюдать за ними, чтобы в случае увеличения заинтересованности или влияния СМИ быть готовой действовать в соответствии с обстоятельствами.

Большое влияние, безусловно, оказывают конкуренты, однако они не обладают высокой заинтересованностью в деятельности «Северстали». В связи с этим их можно отнести к «спящим чудовищам», за которыми необходимо следить.

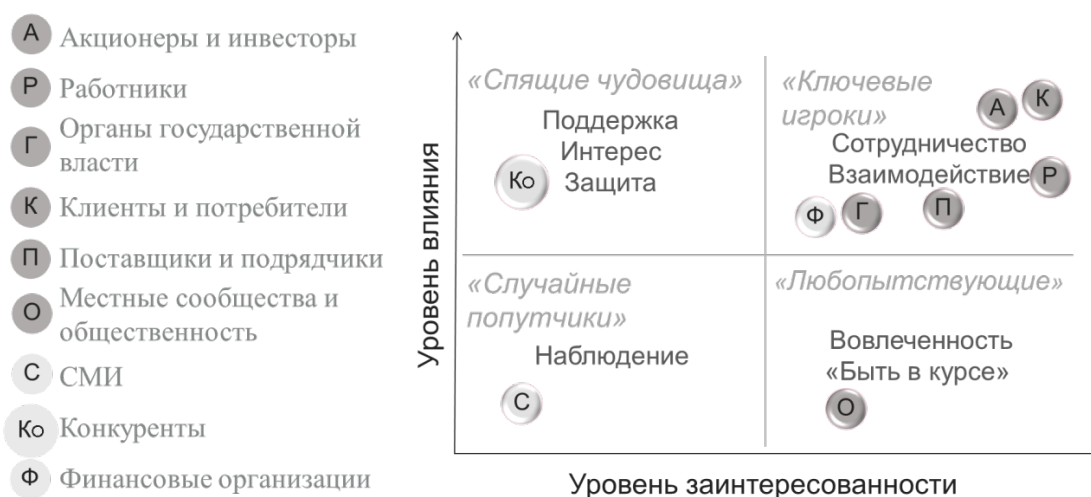


Рис. 1. Матрица приоритетов заинтересованных сторон ПАО «Северсталь»

Местные сообщества заинтересованы в деятельности «Северстали» и, хотя они не обладают большим уровнем влияния, компании необходимо поддерживать их информированность.

Органы государственной власти заинтересованы в деятельности «Северсталь», не только из-за уплачиваемых сумм налогов, но и так как это крупная компания, формирующая наряду с другими организациями отрасли черной металлургии 4% ВВП и входящая в число системообразующих предприятий, оказывающих существенное влияние на занятость населения и социальную стабильность в стране.

В связи с этим органы государственной власти наряду с клиентами и потребителями, акционерами и инвесторами, работниками, финансовыми организациями, поставщиками и подрядчиками входят в группу заинтересованных лиц с высоким уровнем влияния и заинтересованности. С этими «ключевыми игроками» «Северсталь» должна активно взаимодействовать и сотрудничать.

Для идентификации значимости заинтересованных сторон существует модель Митчелла, Агла и Вудда. Согласно этой модели, сначала необходимо понять сколькими основными атрибутами стейкхолдеров обладает та или иная заинтересованная сторона. Средства массовой информации, например, не обладают ни одним из основных атрибутов стейкхолдеров, поэтому по модели Митчелла, Агла и Вудда они не являются значимыми для деятельности компании. Заинтересованные стороны «Северстали» были

отнесены по группам, представленным на рисунке 2.

Согласно рисунку 2, к бездействующим стейкхолдерам «Северстали» следует отнести конкурентов, местные сообщества и общественность. Данная группа стейкхолдеров обладает властью, которую могут пока не использовать. Это наименее значимая группа стейкхолдеров, однако, необходимо помнить и о ней, так как по данной модели не исключено, что она может получить и другие атрибуты.

К зависимым стейкхолдерам, обладающим и срочностью удовлетворения требований, и законностью, отнесены 4 группы: работники, органы государственной власти, поставщики и подрядчики, финансовые организации. Так как они обладают двумя атрибутами, они входят в ожидающих стейкхолдеров, которые характеризуются более высокой активностью и требуют от компании более внимательного отношения.

К наиболее важным стейкхолдерам, обладающим всеми тремя атрибутами власти относятся акционеры и инвесторы ПАО «Северсталь», а также клиенты и потребители. Эти группы лиц характеризуются как властные, действующие на законных основаниях и имеющие срочные в исполнении требования [2].

Для идентификации интересов стейкхолдеров и оценки степени их удовлетворенности была создана модель Брайсона, представленная в таблице 1.

Высокая удовлетворенность акционеров и инвесторов поддерживается установкой следу-



Рис. 2. Модель Митчелла, Агла и Вудда для ПАО «Северсталь»

Таблица 1. Ожидания и степень удовлетворенности ключевых стейкхолдеров ПАО «Северсталь»

Заинтересованная сторона	Ожидания, интересы	Степень удовлетворенности
Акционеры и инвесторы	Дивидендные выплаты, высокие производственные и финансовые результаты, соблюдение стратегии и достижение стратегических целей	Высокая
Работники	Заработная плата и социальный пакет, безопасность труда, возможности карьерного развития	Высокая
Клиенты и потребители	Высокое качество продукции, доступные цены, своевременное выполнение договорных обязательств и рассмотрение претензий	Высокая
Поставщики и подрядчики	Своевременное выполнение договорных обязательств, долгосрочные отношения	Высокая
Органы государственной власти	Соблюдение законодательства, налоговые отчисления	Высокая
Местные сообщества и общественность	Развитие региона, нанесение минимального вреда экологии, благотворительность, социальные программы	Средняя

ющих ключевых ориентиров: сохранение дивидендной политики (до 100% свободного денежного потока на выплаты акционерам); вывод на рынок новых продуктов вчетверо быстрее; рентабельность не менее 20% при любой конъюнктуре рынка, увеличение показателя EBITDA на 10–15% ежегодно в течение следующих 5 лет и т.д.

В «Северстали» средняя заработная плата превышает среднюю заработную плату в регионах присутствия (в ключевых регионах присутствия превышает в 2 раза), компания заботится о здоровье сотрудников и безопасности труда, всем работникам предоставляется социальный пакет в соответствии с законодательством и коллективными трудовыми договорами, существующая система обучения и развития является достаточно эффективной.

Чтобы сохранить высокую удовлетворенность клиентов «Северсталь» в качестве одного из стратегических приоритетов провозгласила «Превосходный клиентский опыт», что подразумевает высокий уровень обслуживания, качество и надежность поставок, дифференциацию от других предложений на рынке, новые рыночные бизнес-модели, использование возможностей переработки и сбыта.

«Северсталь» старается максимально соответствовать ожиданиям и других ключевых стейкхолдеров. Однако, из-за наносимого вреда экологии и возникающим в связи с этим общественным возмущением степень удовлетворенности местных сообществ и общественности можно оценить, как среднюю. Для решения этой проблемы «Северсталь» использует различные

приемы для информирования населения: выпускает листовки «Экологические инновации, реализованные ПАО «Северсталь» на Череповецком металлургическом комбинате»; выпускают радио-передачу «Эко-тайм» и т.п. Кроме того, сотрудники ПАО «Северсталь» участвуют в различных экологических акциях, как например, «Сделаем!» и «Речная лента» [9].

Итак, компания «Северсталь» на основе анализа заинтересованных сторон, проранжировав их по степени влияния и значимости, должна удовлетворять требования своих стейкхолдеров и учитывать это в своей стратегии в области устойчивого развития. Важно также отметить, что рассмотренные модели являются динамичными, так как требования и состав стейкхолдеров могут меняться со временем, что необходимо отслеживать.

Для анализа конкурентоспособности компании «Северсталь» можно использовать метод «5 сил Портера». Оценка степени влияния каждой из пяти сил представлена в таблице 2.

Метод «5 сил Портера» позволяет оценить конкурентоспособность и в общем выделить некоторые узкие места. Конкурентоспособность напрямую связана с устойчивостью компании, а конкретно данный инструмент позволяет оценить зависимость положения компании от нескольких групп стейкхолдеров, предварительно выделить слабые и сильные стороны, а возможности с угрозами, а главное — разработать стратегию экономического субъекта.

Для анализа внутренней и внешней среды можно воспользоваться наиболее известными инструментами — PEST и SWOT-анализом. Если

Таблица 2. Оценка ПАО «Северсталь» методом «5 сил Портера»

Силы, влияющие на развитие бизнеса	Значение	Пояснение
Угроза появления новых конкурентов	Низкая	Высокие барьеры входа на рынок: высокие капитальные вложения, административные барьеры, в отрасли действует достаточно много крупных компаний-конкурентов
Влияние действующих конкурентов	Высокое	На рынке существует достаточно сильная конкуренция между компаниями. Основными конкурентами «Северстали» на российском рынке являются Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), Евраз, Металлоинвест и Мечел [9]. Эти крупные компании в общем производят 90% стали на отечественном рынке.
Угроза появления товаров-заменителей	Средняя	Товарами-заменителями в некоторой мере могут выступать алюминий, бетон, пластик и другие материалы. Спрос на эти товары растет, что может означать некоторую угрозу для сталелитейных компаний. Однако, сталь обладает рядом преимуществ перед данными заменителями (прочность, легкость, возможность полной многократной переработки, меньшее воздействие на окружающую среду). Помимо этого, нельзя исключать возможность появления абсолютно нового материала, способного заменить сталь (к примеру, в 2018 г. ученые Университета штата Мэриленд нашли способ как сделать древесину прочнее титановых сплавов, такой натуральный материал мог бы заменить сталь в автомобилях, самолетах и зданиях [8]).
Возможности покупателей	Высокие	В 2018 г. повысился спрос на сталь, а спрос на коксующийся уголь превышал предложение. Стоит отметить, что спрос на сталь на мировом рынке может резко меняться и из-за этого есть значительный объем неиспользуемых мощностей для удовлетворения спроса. Росту спроса на сталь на российском рынке способствуют развитие энергетики и инфраструктуры, жилищное строительство и автомобильная промышленность. При снижении внутреннего спроса вырастет необходимость большего объема экспорта, который менее прибылен. Кроме того, для удовлетворения потребностей клиентов компании необходимо поддерживать высокое качество товаров и короткие сроки поставки, а также по возможности создавать все более современные товары.
Возможности поставщиков	Низкие	За счет высокой обеспеченности компании собственными ресурсами (дивизион «Северсталь Ресурс») «Северсталь» минимизирует риск, связанный с колебанием цен на сырье. Рост тарифов на коммунальные услуги монополий будет стабильным, поскольку они регулируются государством.

не останавливаться на первых этапах, а провести полный анализ с помощью указанных инструментов, то можно получить актуальные данные для корректировки стратегии организации и понимания будущих перспектив развития.

Так, для анализа внешней среды организации с помощью PEST-анализа, была сформирована таблица 3, отражающая факторы внешней среды, воздействующие на «Северсталь», а также степень их воздействия (1 — влияние фактора незначительное, 2 — умеренное, 3 — критическое/высокое) и оценку вероятности их изменения в будущем (1 — вероятность от 0 до 20%, 2 — 20–40%, 3 — 40–60%, 4 — 60–80%, 5 — от 80 до близко к 100%). Оценка вероятности изменения была поставлена на основе данных годового отчета за 2018 г. (К) и собственных оценок автора (А).

Как видно из таблицы 3, наибольшее влияние на «Северсталь» оказывают колебание цен и

спрос на сталь. Также можно отметить достаточно большое влияние цифровой трансформации, ограничений на применение углеводородов, изменения налогового законодательства и удовлетворенности клиентов. В таблице 4 рассмотрено какие действия предпринимает «Северсталь» для минимизации негативного влияния вышеуказанных факторов с наибольшим влиянием.

На примере полного рассмотрения части внешних факторов, влияющих на ПАО «Северсталь», можно заметить, что действия компании связаны с ее деятельностью в области устойчивого развития и подобный анализ должен проводиться для понимания, как компания реагирует и как ей стоит реагировать на различные факторы внешней среды. Аналогично, анализ внутренней среды компании в рамках стратегического анализа устойчивого развития организации позволяет выявить направления работы

Таблица 3. PEST-анализ влияния факторов на ПАО «Северсталь»

Описание фактора	Влияние фактора	Вероятность изменения		Средняя вероятность изменения	Относительное влияние фактора (ср. вероятность * влияние/итог)
		К	А		
Р-Политические					
Политическая обстановка	1	1	2	1,5	0,0556
Государственное регулирование	1	1	1	1	0,0370
Изменение налогового законодательства	2	2	1	1,5	0,1111
Протекционистская политика некоторых стран	1	2	1	1,5	0,0556
Е-Экономические					
Спрос на сталь	3	2	3	2,5	0,2778
Колебание цен на сталь	3	3	3	3	0,3333
Уровень инфляции	2	1	1	1	0,0741
Обменные курсы валют	2	1	1	1	0,0741
S-Социокультурные					
Уровень социальной напряженности в регионах присутствия	1	1	2	1,5	0,0556
Удовлетворенность клиентов	3	1	1	1	0,1111
Бренд и репутация	2	1	1	1	0,0741
T-Технологические					
Цифровая трансформация	3	2	1	1,5	0,1667
Новые, более экономичные технологии и продукты	2	1	1	1	0,0741
Ограничения на применение углеводородов	1	4	3	3,5	0,1296
Итого	27		22,5		

по повышению устойчивого развития, используя сильные стороны и возможности для нейтрализации, соответственно, угроз и слабых сторон компании.

«Северсталь» разделяет принципы Социальной хартии российского бизнеса РСПП и Политики устойчивого развития всемирной ассоциации производителей стали, кроме того компания подписала Хартию устойчивого развития Worldsteel, тем самым подтвердив свою приверженность семи принципам устойчивого развития отрасли. В 2018 г. «Северсталь» присоединилась к Глобальному договору ООН и взяла на себя обязательства следовать изложенным в нем 10 принципам. Исходя из этого стоит рекомендовать анализировать, насколько компания способствует достижению целей ООН в области устойчивого развития. В нефинансовой отчетности «Северсталь» оценивает влияние, оказываемое на достижение вышеупомянутых целей

ООН, и отмечает пиктограммой свою деятельность, отвечающую этим целям. Логично было бы анализировать изменение влияния на достижение целей в области устойчивого развития и по возможности искать новые пути, способствующие положительным изменениям.

Таким образом, проанализировав заинтересованные стороны и определив их требования, изучив влияние конкурентных сил на компанию, выявив ее слабые места и угрозы для ее деятельности, найдя способы использования сильных сторон и возможностей для повышения конкурентоспособности и дальнейшего развития, разработав подходы к реагированию на влияние внешней среды и оценив деятельность компании с точки зрения достижения целей в области устойчивого развития, можно составить достаточно точное представление о способах повышения уровня устойчивого развития экономического субъекта и разработать или под-

Таблица 4. PEST-анализ возможных последствий влияния основных внешних факторов на ПАО «Северсталь»

Описание фактора	Изменения в отрасли	Изменения в компании	Действия
Р-Политические			
Изменение налогового законодательства	Снижение прибыльности, возможно, снижение спроса на сталь	Может отразиться в снижении прибыли	«Северсталь» осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим налоговым законодательством, отслеживает и своевременно реагирует на изменения в нем, а также стремится к конструктивному диалогу с регулирующими органами в вопросах интерпретации правовых норм
Е-Экономические			
Спрос на сталь	Изменение инвестиционной привлекательности отрасли, ее прибыльности	Изменения в объеме продаж, выручке и прибыли	При снижении внутреннего спроса вырастет необходимость большего объема экспорта, который менее прибылен. Оптимизация географической структуры продаж. Поиск новых рынков сбыта продукции. Концентрация на наиболее стабильных сегментах
Колебание цен на сталь	Экспортные цены и рентабельность подвержены риску падения из-за сохраняющегося избытка производственных мощностей в мировых масштабах, ужесточения протекционистских барьеров и ухудшения экономической ситуации в мире. Цены на внутреннем рынке определяются премией к экспортным ценам, которая может сократиться при падении внутреннего спроса	Изменения в объеме продаж, выручки и прибыли	Использование долгосрочных контрактов. Взаимодействие с органами антидемпингового и тарифного регулирования
S-Социокультурные			
Удовлетворенность клиентов	Клиенты нуждаются во все более современных продуктах с короткими сроками поставки и постоянно растущими ожиданиями от качества	Влияет на уровень лояльности клиентов, финансовые результаты деятельности компании, а также влечет модернизацию и обновление ассортимента	Клиентоориентированность компании, непрерывное повышение качества продукции и дисциплины поставок, качественное обслуживание клиентов, создание индивидуальных решений для клиентов, совместная разработка инновационных продуктов
T-Технологические			
Цифровая трансформация	Внедрение новых технологий, автоматизация производств, повышение эффективности деятельности компаний отрасли	Повышение конкурентоспособности, эффективности деятельности, изменение бизнес-процессов, высвобождение людских ресурсов	Автоматизация и роботизация, позволяющие повысить безопасность труда, снизить травматизм, улучшить финансовые результаты. Для снижения риска используется профессиональная экспертиза. Трудоустройство специалистов, чьи услуги оказались невостребованы, создание условий, чтобы они могли заняться собственным бизнесом
Ограничения на применение углеводородов	Снижение инвестиционной привлекательности предприятий; необходимость изменений применяемых технологий производства	Растущий риск для «Северстали» в перспективе на 5–10 лет. Ввиду лидерства компании по издержкам эти ужесточающиеся ограничения также являются источником коммерческих возможностей в краткосрочной перспективе.	«Северсталь» привержена сокращению выбросов парниковых газов на всех этапах производства. Разработан подход, позволяющий учитывать потенциальное сокращение выбросов парниковых газов на этапе принятия решений по всем инвестиционным проектам.

корректировать при необходимости соответствующую стратегию.

Для создания стратегии устойчивого развития можно рекомендовать прибегнуть к форсайт-анализу. Данный инструмент позволяет на основе вовлечения стейкхолдеров сформировать общее видение будущего, предполагающее взаимное удовлетворение требований заинтересованных сторон и самой компании. Существует множество методов в форсайт-ромбе, представляющем многоугольник с четырьмя углами, где каждый угол отражает ту сферу деятельности, которая должна быть обязательно учтена при форсайт-исследовании: креативность, взаимодействие, доказательность, экспертиза. Необходимо выбрать такие методы и столько, чтобы они тяготели ко всем четырем углам [7]. Например, достаточно часто используются такие методы как экспертные панели, метод Дельфи, SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, технологические дорожные карты, деревья релевантности, анализ взаимного влияния и др. Особенности и преимуществами форсайт-анализа в этом случае можно назвать:

- а) Учет мнений различных заинтересованных сторон и экспертных мнений;
- б) Нацеленность на разработку практических мер по приближению выбранных стратегических ориентиров;
- в) Проактивность, то есть видение будущего

как результата еще непроявленных тенденций, анализируемых через понимание возможностей по их внедрению [9,10].

Говоря о использовании САУР в компаниях, нельзя не отметить некоторые трудности. Во-первых, этот процесс может быть достаточно дорогостоящим и трудоемким. Из-за этого САУР более характерен для крупных компаний, а малый и средний бизнес не столь заинтересован в приверженности принципам устойчивого развития. Здесь важно отметить и необходимость освоения определенных навыков и наличия опыта у специалистов, проводящих САУР. Поэтому не столь крупным организациям, возможно, будет выгоднее воспользоваться консалтинговыми услугами. Во-вторых, недостаточная информационно-аналитическая база в большинстве отечественных компаний при проведении стратегического анализа приводит к неполному учету факторов внешней и внутренней среды [1, с. 62].

Пожалуй, все же основной проблемой является недостаточное распространение концепции устойчивого развития в отечественной практике. Пока основная часть российских компаний не станет заботиться о будущем следующих поколений, стратегический анализ устойчивого развития организаций не будет столь востребованным.

Библиографический список

1. Басова М.М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе // Учет. Анализ. Аудит. 2017. № 5. с. 56–63
2. Басова М.М. Основные проблемы корпоративной социальной ответственности бизнеса и пути их решения // Стратегии бизнеса. 2017. № 2 (34). С. 16–20.
3. Батырова Н.С. Информационно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития компании: Дис. ...канд. экон. наук 08.00.12/ Финуниверситет. — М., 2014.
4. Колосова Е.А. Использование форсайт-анализа в рамках стратегического управления предприятием // В сборнике: Новый виток развития учетно-контрольных и аналитических процессов в цифровой экономике Материалы научно-исследовательской работы преподавателей и студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Под редакцией М.М. Басовой. Москва, 2019. С. 70–74.
5. Кривчанская А.В. Совершенствование критериев оценки устойчивого развития компаний // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста / Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Выпуск 9. Том 6. Перспективы и тенденции развития стратегического, операционного и проектного менеджмента в Индустрии 4.0 — М.: СВИВТ, 2019. с. 3–13
6. Никифорова Е.В. К вопросам устойчивого развития экономических субъектов // Балканско научно обозрение — том 3, № 2 (4), 2019. с. 106–109
7. Тарасенко В. Территориальные кластеры. Семь инструментов управления // Альпина Паблишер, М: 2015
8. Jianwei Song et al Processing bulk natural wood into a high-performance structural material // Nature (2018). DOI: 10.1038/nature25476

9. Обзор рынка черной металлургии. Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ, Москва первое полугодие 2019 года // [Электронный ресурс]: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/research-center/metals-1h-2019.pdf> (дата обращения: 27.10.2019 г.)
10. Официальный сайт ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс] –URL: <https://www.severstal.com> (дата обращения: 10.10.2019).
11. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс] – URL: <http://www.rspp.ru> (дата обращения: 10.10.2019).