

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2021-8-3-48-56
УДК 657.633.5(045)
JEL M40

Организация контрольной среды в условиях устойчивого развития предприятия

Т.Х.М. Нгуен

Финансовый университет, Москва, Россия
<https://orcid.org/0000-0003-3478-9727>

АННОТАЦИЯ

Интеграция концепции устойчивого развития в бизнес, при котором потребности нынешних поколений осуществляются без ущерба для будущих поколений а также возможность удовлетворять ими свои собственные потребности, – одни из ключевых тенденций начала XXI в. Целью данного исследования является рассмотрение влияния концепции устойчивого развития организации на ее контрольную среду. Актуальность работы подтверждается огромным влиянием системы внутреннего контроля на эффективность и результативность деятельности организации, а также возрастающей ролью социальных и экологических факторов при принятии управленческих решений экономическими субъектами. В процессе научной проработки проблемы использовались следующие общенаучные методы исследования: сравнительный анализ, детализация и обобщение, метод систематизации. Были рассмотрены основные элементы контрольной среды: организационная структура, функции и полномочия подразделений и сотрудников; стратегия, принципы и цели организации, регламенты осуществления операций; корпоративная культура, философия и стиль управления руководством, этические ценности и правила поведения; кадровая политика. В результате предложены рекомендации по их усовершенствованию с целью обеспечения устойчивого развития. Утверждается, что внедрение предложенных первоочередных нововведений в контрольную среду организации станет фундаментом для других компонентов системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: внутренний контроль; устойчивое развитие; контрольная среда; корпоративная культура; организационная структура; кадровая политика

Для цитирования: Нгуен Т.Х.М. Организация контрольной среды в условиях устойчивого развития предприятия. Учет. Анализ. Аудит. = *Accounting. Analysis. Auditing*. 2021;8(3):48-56. DOI: 10.26794/2408-9303-2021-8-3-48-56

ORIGINAL PAPER

Key Aspects of the Control Environment in the Context of Sustainable Development of Organisation

T.H.M. Nguyen

Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-3478-9727>

ABSTRACT

The integration of sustainable development into business, which is the development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, is one of the key trends of the beginning of the 21st century. The purpose of this study is to consider the effect of this concept on the element of internal control system: the control environment. The relevance of the work is confirmed by the correlation between the internal control system and the efficiency and effectiveness of the activities of organizations, as well as the increasing influence of social and environmental factors on managerial decisions of economic entities. In the process of scientific elaboration of the problem, general scientific research methods were used: comparative analysis, detailing and generalization, systematization. As a result, the author examined the main elements of the control environment: organizational structure, functions and duties of departments and employees; strategy, principles and goals of the organization, regulations for the implementation of operations; corporate culture, philosophy and management style, ethical values and rules of conduct; personnel policy – and the recommendations for their improvement from the sustainable development aspect. It is

© Нгуен Т.Х.М., 2021

concluded that the introduction of the proposed innovations into the control environment will serve as the foundation for the remaining components of the internal control system.

Keywords: internal control; sustainable development; control environment; corporate culture; organizational structure; personnel policy

For citation: Nguyen T.H.M. Key aspects of the control environment in the context of sustainable development of organisation. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing.* 2021;8(3):48-56. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2021-8-3-48-56

ВВЕДЕНИЕ

В условиях дефицита ресурсов и повышенного внимания к проблеме влияния деятельности экономических субъектов на окружающую среду все большее число предприятий (организаций) во всем мире начинают пристальнее рассматривать социальные, экологические и прочие последствия от принятия решений [1]. Смещение акцента с прибыльности на создание стоимости и вклад в развитие общества обусловило распространение концепции устойчивого развития (УР), предполагающей удовлетворение текущих потребностей членов общества без ущерба для будущих поколений, в том числе развитие новых подходов к стратегическому анализу УР предприятий [2]. Имплементация этой концепции, получающей все более широкое распространение и признание среди мирового сообщества, требует соответствующих изменений в организации системы внутреннего контроля, предназначенной для обеспечения достижения возникающих перед организацией целей. При этом успешность реализации концепции УР зависит не только от специфических контрольных действий в отношении новых процессов, но и от взаимосвязанности принципов УР и организации деятельности на предприятии.

В силу сказанного, в статье рассмотрены основные аспекты формирования (в условиях перехода к УР) контрольной среды, служащей фундаментом для последующей оценки рисков, комплекс необходимых для этого действий, а также возможность использования средств информатизации, коммуникации и мониторинга.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

На основании анализа положений концепции COSO ERM и разработанных на ее основе документов [информация Минфина России от 25.12.2013 ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной

жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности», приказ Федеральной налоговой службы от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля», международный стандарт аудита 315 «Выявление и оценивание риска существенного искажения финансовой отчетности в ходе получения понимания деятельности и среды, в которой действует организация» и т.д.] можно сделать вывод, что в состав контрольной среды входят следующие основные элементы: организационная структура, функции и полномочия подразделений и сотрудников; стратегия, принципы и цели организации, регламенты осуществления операций; корпоративная культура, философия и стиль управления руководством, этические ценности и правила поведения; кадровая политика [3]. Перечисленные элементы определяют, каким образом в организации будут реализовываться бизнес-процессы и в какой степени ее деятельность будет соответствовать принципам УР. Проведенное исследование убеждает, что для успешного обеспечения УР необходимо экстренное планомерное внедрение изменений в указанные компоненты.

Вопрос управления УР предприятия рассмотрен такими зарубежными авторами, как К. Кролл, А. Уорхолд, П. Прадхан [4], К. Аллен, Г. Меттернихт, Т. Видман [5], А. Брейер, Х. Янецчек, Д. Малерба [6], Д. Кольсте, М. Педерчини, С.Е. Корнелл [7], Т. Хак, С. Янускова, Б. Молдан [8], Р. Бали Суэйн, Ф. Янг-Валлентин [9], Л. Джау-Янг [10], Х.Д. Ян, К.С. Пэн, А.Л. Яо [11], однако проблема своего завершающего решения пока не получила.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И ПОЛНОМОЧИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОТРУДНИКОВ

Неотъемлемым условием эффективности деятельности предприятия с любой формой собственности и профилем является отражение функций и обязанностей, связанных с обеспече-

нием его УР, в организационной структуре и локальных актах (должностные инструкции, положения). Основными функциями, возникающими или приобретающими большую важность в связи с переходом к такому состоянию, являются:

- *взаимодействие с заинтересованными сторонами и анализ их потребностей.* Одним из постулатов концепции УР является сбалансированный учет интересов и ожиданий стейкхолдеров организации при осуществлении деятельности. В связи с этим необходима формализация функций и обязанностей по коммуникации с заинтересованными сторонами, сбору информации и приоритете потребностей стейкхолдеров. Взаимодействие с заинтересованными сторонами должно быть не разовой процедурой, а непрерывным процессом, сопровождающим этапы планирования, осуществления мер и формирования отчетности в области УР. Очевидно, что даже в компаниях, не придерживающихся этих принципов в своих стратегиях, существуют механизмы взаимодействия со стейкхолдерами. Однако нередко коммуникация во многих организациях ограничивается выполнением формальных процедур, например информирование акционеров о результатах деятельности на ежегодном общем собрании акционеров, переговоры с контрагентами при заключении договоров, получение заказов от покупателей и т.д. В рамках перехода к УР большее значение приобретает получение обратной связи, анализ ожиданий и инкорпорирование интересов стейкхолдеров в планы организации [12]. Это связано с тем, что коммуникация с заинтересованными сторонами позволяет организации определить свой экологический и социальный «след»: влияние деятельности на других лиц. Учет интересов стейкхолдеров позволяет компании устранить или минимизировать негативные экстерналии от своей деятельности либо компенсировать причиненный ущерб. К примеру, многие нефтегазовые компании принимают активное участие в разработке инфраструктуры регионов своего присутствия и финансируют программы экологической безопасности, тем самым способствуя восстановлению загрязненных земель. Примерами обязанностей, направленных на обеспечение подобного взаимодействия со стейкхолдерами, являются: рассмотрение жалоб и предложений покупателей, проведение опросов среди сотрудников, анализ социально-эко-

номической обстановки в регионах присутствия, участие в общественных слушаниях [13];

- *анализ законодательства и тенденций в области УР.* Вследствие постепенного ужесточения законодательства в области экологии и гражданско-правовых отношениях, а также возрастающих требований стейкхолдеров необходимы своевременный анализ нововведений и соответствующая корректировка планов организации в области УР. В частности, к таким мероприятиям относятся закрепление за определенными сотрудниками обязанностей по анализу законопроектов, законов и иных нормативно-правовых актов, отчетов конкурентов, сообщений в средствах массовой информации;

- *определение направлений УР и формирование стратегии и плана.* Переход на новую концепцию невозможен без трансляции названных ранее принципов в цели и задачи и дальнейшего их отражения в стратегии и бизнес-плане экономического объекта. Хотя выбор стратегических направлений УР в основном является обязанностью лиц, ответственных за корпоративное управление, сбор и анализ информации должен непременно проводиться также и специалистами операционных отделов. Например, если одной из целей УР является снижение количества отходов от производства, то для выполнения качественных оперативных и долгосрочных плановых работ необходимо получение информации от производственных отделов о текущем уровне отходов и возможных мерах по сокращению негативного влияния, объемах планируемых затрат на разработку или внедрение новых технологий, данных финансового отдела по имеющимся ресурсам на осуществление подобных мероприятий и т.д.;

- *ведение учета в области УР и формирование отчетности.* Для контроля за выполнением плановых заданий необходимы сбор, регистрация и обобщение показателей, характеризующих уровень УР. Новые обязанности, связанные с данным аспектом, могут включать в себя разработку и эксплуатацию информационной системы для ведения учета в области УР, фиксацию данных на определенный момент времени и за конкретный период, а также составление необходимой отчетности в соответствии с установленными стандартами;

- *контроль за достижением целей организации в области УР, соблюдением принципов и регламен-*

<p>I. Основные положения / Fundamentals</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Общие принципы / key principles; • цели и задачи положения об устойчивом развитии / goals and objectives of the sustainable development policy; • стандарты, послужившие основой для положения / standards that served as the basis of the policy; • сфера действия положения об устойчивом развитии / scope of the sustainable development policy; • ответственные лица / responsible persons
<p>II. Взаимодействие со стейкхолдерами / Interaction with stakeholders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Описание ключевых стейкхолдеров / key stakeholders description; • способы взаимодействия / methods of communication; • методика оценки существенных тем устойчивого развития / methods of assessment of significant aspects of sustainable development
<p>III. Основные направления устойчивого развития / Key directions of sustainable development</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Описание направлений / description of directions ; • цели в рамках конкретных направлений / goals determined for the specific directions; • принципы в рамках конкретных направлений / principles determined for the specific directions; • задачи в рамках конкретных направлений / objectives for the specific directions

Рис. / Fig. Структура Положения об устойчивом развитии /
The structure of the sustainable development policy

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

тов. Осуществление этого вида контроля — обязательная часть периодического анализа выполнения бизнес-плана, причем детально вопросы такого характера могут и должны быть анализироваться как специальным департаментом, так и сотрудниками отделов, ответственными за выполнение соответствующих процессов. Способы распределения обязанностей могут варьироваться в зависимости от специфики организации: существующей структуры, масштабов предприятия, наличия в штате компетентных в данной области специалистов. Учитывая, что реализация целей УР тесно взаимосвязана с операционной деятельностью, зачастую эти обязанности перекладываются на существующий производственный персонал; но при этом функции общего контроля

и координации должны являться прерогативой Совета директоров или аудиторского комитета, либо для этого должен быть сформирован самостоятельный орган (например, в виде специального комитета).

СТРАТЕГИЯ, ПРИНЦИПЫ И РЕГЛАМЕНТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ

Ключевым фактором при проведении всего комплекса организационно-технических мероприятий является фиксация положений по УР во внутренних документах предприятия (организации) для обеспечения производственно-хозяйственной или иной деятельности, присущей данному объекту, согласно заложенным

принципам. Эти требования к проведению операций в соответствии с принятой концепцией УР должны найти отражение (быть зафиксированы) в специальном нормативном документе типа Единого положения или в отдельных регламентах для каждого направления деятельности. Примерная предлагаемая структура «Положения об устойчивом развитии» приведена на рисунке.

Разработанная структура нормативного документа «Положение об устойчивом развитии» включает три раздела: основные положения; взаимодействие со стейкхолдерами; основные направления УР.

В первом разделе документа должна быть изложена общая позиция организации по этому комплексу вопросов, оценка ее влияния на окружающую среду, а также выделение основных целей, задач и приоритетных направлений в области УР.

В Положении рекомендуется указать международные и отечественные стандарты, на которые ориентируется организация при внедрении принципов УР, к примеру Глобальный договор ООН или Международный билль о правах. Определение подобных стандартов послужит своеобразным ориентиром при имплементации положений УР и позволит конкретизировать действия экономического субъекта. В частности, Стандарты социальной отчетности (GRI) формулируют требования, предъявляемые к отчетности компаний в области корпоративной социальной ответственности [14]. Следование указанным стандартам повысит уровень доверия стейкхолдеров, а также позволит оценить эффективность действий в области УР путем сопоставления требований стандартов к результатам деятельности организации.

Немаловажным условием эффективности контрольной среды является определение лиц, на которых возложена ответственность за внедрение новой концепции. Положение должно содержать список лиц, ответственных за соблюдение принципов УР в целом (например, совет директоров или комитет по УР) и за каждое приоритетное направление (например, за разработку программы и выполнение целей УР по направлению «Управление человеческими ресурсами» ответственен начальник HR-отдела).

Во втором разделе этого документа рекомендуется перечислить основных стейкхолдеров организации и указать формы взаимодействия с ними, а также методику проведения оценки

значимости выделенных тем в области УР. Также следует раскрыть ключевые обязательства перед заинтересованными сторонами: данные пункты послужат основой для дальнейших действий организации в этом направлении.

В третьем разделе Положения предлагается указать основные направления, выделенные организацией по результатам оценки требований и интересов заинтересованных сторон, и конкретизировать цели, принципы и задачи в отношении каждого из направлений. Для взаимоувязки данного документа с другими локальными нормативными актами организации следует привести ссылку на основные инструктивные материалы, связанные с выделенным направлением УР, а также возложить обязанность по соблюдению целей, принципов и задач, определенных им, на лиц, ответственных за составление и соблюдение указанных документов.

Помимо локальных нормативных актов, основные направления УР должны найти отражение в планах компании на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы, так как система внутреннего контроля должна быть интегрирована в систему управления [15]. К примеру, если компания выбрала в качестве основного пути развитие регионов присутствия, то элементы ее политики в этой области могут выглядеть следующим образом:

- цели: профессиональный и личностный рост персонала, формирование достойных условий работы;
- принципы: соблюдение прав человека и равенства возможностей, приоритет поддержания уровня и качества жизни сотрудников;
- задачи: внедрение эффективной системы обучения персонала, разработка системы оплаты труда, направленной на повышение мотивации.

Другим важнейшим фактором эффективности внедрения УР является трансляция его принципов в принимаемые организацией решения. К примеру, компания Unilever, занимающая лидирующие позиции в рейтингах корпоративной социальной ответственности S&P и Dow Jones, помимо проведения мероприятий по достижению основных целей, активно интегрирует принципы УР в повседневные процессы с целью «сделать устойчивое развитие нормой жизни для всех и каждого». К примеру, корпорацией принято решение использовать эти принципы для рекламы моделей с индексом массы тела (ИМТ) между

18 до 25, чтобы не пропагандировать «нездоровую стройность» среди своих потребителей.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Несмотря на то что влияние данного элемента контрольной среды достаточно сложно оценить, надлежащая корпоративная культура играет важную роль как фундамент при осуществлении последующих операций, поскольку определяет отношение руководства и рядовых сотрудников к концепции УР. Важную роль в данном случае играет философия и стиль руководства, так называемый «тон сверху»: приверженность новым вводимым принципам может проявляться через учет нефинансовых факторов при принятии решений, организацию мероприятий, направленных на улучшение социальной обстановки и экологической ситуации, демонстрацию их соблюдения через личный пример руководителей.

Отражение принципов УР в корпоративной культуре связано не только с отслеживанием нефинансовых показателей в производственном процессе, но и с формированием ценностей в коллективе. В качестве аспектов, способствующих ее формированию, соответствующей данной концепции, можно выделить:

- *соблюдение прав человека и этическое поведение.* Признание компанией неприкосновенности прав человека проявляется в отсутствии дискриминации по расовому, религиозному, гендерному и иным признакам, в соблюдении законодательства и, при возможности, иных инициатив по улучшению условий труда. К примеру, индикатором соблюдения прав является формирование разнообразия в коллективе, отсутствие предубеждений к оценке кандидатов при найме их на работу, создание гибкого графика работы для сотрудников и оформление социального пакета. Достаточно немаловажным фактором является требование соблюдать этические нормы и принципы в коллективе, что имеет особенное значение в организациях, работающих с конфиденциальными данными. Формированию соответствующей корпоративной культуры способствуют утверждение кодекса корпоративной этики, выделяющего основные этические принципы, которых обязан придерживаться персонал компании, и описывающего ожидаемые модели поведения; создание «горячей линии» для сообщения фактов ненадлежащего поведения;

формирование системы наказания для лиц, нарушивших этические требования организации;

- *учет ожиданий и интересов заинтересованных сторон.* Поскольку в основе УР лежит удовлетворение потребностей стейкхолдеров без ущерба возможностям будущего поколения, необходимо формирование соответствующего отношения персонала ко взаимодействию с заинтересованными сторонами [16]. Отражение в корпоративной культуре внимания к интересам и ожиданиям стейкхолдеров создается через регламенты, кодекс поведения, обучающие мероприятия и систему поощрения сотрудников, придерживающихся установленных стандартов. К примеру, для сети ресторанов может быть установлена система премирования подразделений, получивших наиболее высокие оценки от посетителей за обслуживание, качество приготовленных блюд, саму ресторанную атмосферу;

- *социальная и экологическая ответственность.* Формирование у сотрудников чувств (настрой) бережного отношения к окружающей среде способствует снижению рисков УР вследствие ненадлежащих действий персонала. Закреплению в корпоративной культуре принципов социальной и экологической ответственности может способствовать проведение различного круга мероприятий в виде субботников, участие сотрудников в проводимых значимых социальных программах, активное сотрудничество с благотворительными фондами, а также иницилируемое администрацией предприятия изменение бытовых и производственных условий, к примеру путем установки отдельных контейнеров и урн для подлежащего переработке и перерабатываемого мусора, отказа от одноразовой посуды, поощрения использования цифровых носителей вместо бумажных, реализации программ энергосбережения в офисах;

- *профессиональный рост.* Обеспечение постоянного творческого развития потенциала работников соответствует целям программ Организации объединенных наций — № 4 «Качественное образование» и № 8 «Достойная работа и экономический рост», в связи с чем многие компании считают профессиональный рост персонала одним из главных направлений УР. Чтобы достижение целей по УР не ограничивалось соблюдением формальных требований по количеству часов обучения, необходимо отражение в корпоративной культуре стремления к развитию навыков, напри-

мер, через проведение программы наставничества, поощрение инициатив от сотрудников. Важным условием формирования надлежащей корпоративной культуры является создание механизма работы с отклонениями от ожидаемых норм поведения. В данную систему входят санкции по отношению к нарушителям, а также меры по установлению и устранению отклонений. К примеру, для выявления случаев ущемления прав сотрудников может быть создан канал для сообщения о фактах нарушения с доступом к лицам, отвечающим за корпоративное управление. Другим фактором является поощрение сообщений о нарушениях (но не доносов), обеспечение конфиденциальности и защиты информантов, а также применение наказания к нарушителям.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Основным изменением в кадровой политике может стать модификация системы оценки труда и расчета вознаграждения, в том числе добросовестным исполнителям:

- пересмотр заработной платы или иных форм оплаты труда в связи с новыми функциями и обязанностями сотрудников;
- учет в оценке сотрудников их персонального вклада в достижение организацией целей УР. При этом цели, поставленные перед отдельным сотрудником, должны соответствовать его уровню в иерархии и трудовым обязанностям;
- формирование новых требований к кандидатам при приеме на работу;
- учет в системе обучения персонала направлений УР.

ВЫВОДЫ

Внедрение концепции УР в деятельность организации сопровождается множественными изменениями в системе внутреннего контроля. Для обеспечения эффективности процессов оценки рисков, улучшения уровня контрольных действий в отношении мероприятий по достижению задаваемых целей, повышению степени информативности, коммуникации и мониторинга необходимо построение надлежащей контрольной среды.

Проведенное исследование, на основе анализа концепции COSO, позволило выделить главные

основополагающие элементы контрольной среды и предложить первоочередные нововведения для успешного внедрения и соблюдения принципов УР в деятельности организации, а именно:

- в части организационной структуры, функций и полномочий подразделений и сотрудников: определены основные обязанности, возникающие в связи с внедрением УР, и доказана их важность;
- относительно стратегии, принципов, целей организации и регламента осуществления операций: разработана комплексная модель взаимоотношения всех перечисленных компонент в направлении УР; предложен оригинальный структурированный документ в виде типового Положения;
- в части развития корпоративной культуры, стиля управления руководства, этических ценностей и правил поведения сформулированы основные принципы и предложены меры для их закрепления в корпоративной культуре организации;
- применительно к кадровой политике предложен комплексный подход, включающий мероприятия по изменению оплаты труда, профессиональному росту и оценке потенциала сотрудников.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения указанных рекомендаций в организациях различных отраслей, регионов и размеров. Разработанные предложения ориентированы не только на формальные аспекты организации внутреннего контроля (организационная структура, должностные инструкции, политики), но и на неформальные, такие как учет интересов заинтересованных сторон и отношение сотрудников к внедрению концепции УР.

Для достижения поставленных целей необходимо внести соответствующие изменения в контрольную среду, но в то же время ее модификация не является достаточным условием для этого в области УР: необходимы изменения и в других компонентах внутреннего контроля, а также постоянное совершенствование этой системы применительно к меняющимся условиям деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ефимова О.В. Интеграция аспектов устойчивого развития в процесс обоснования инвестиционных решений. *Экономический анализ: теория и практика*. 2018;17(1):48–65. DOI: 10.24891/ea.17.1.48

2. Басова М. М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе. *Учет. Анализ. Аудит*. 2017;4(5):56–63.
3. Никитина Н. Н. Контрольная среда организации и ее элементы. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2018;31(5):120–125.
4. Kroll C., Warchold A., Pradhan P. Sustainable Development Goals (SDGs): Are we successful in turning trade-offs into synergies? *Palgrave Communications*. 2019;5(140):1–11. DOI: 10.1057/s41599-019-0335-5
5. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: Assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustain Sci*. 2019;14(2):421–438. DOI: 10.1007/s11625-018-0596-8
6. Breuer A., Janetschek H., Malerba D. Translating sustainable development goal (SDG) interdependencies into policy advice. *Sustainability*. 2019;11(7):2092. DOI: 10.3390/su11072092
7. Collste D., Pedercini M., Cornell S. E. Policy coherence to achieve the SDGs: Using integrated simulation models to assess effective policies. *Sustainability Science*. 2017;(12):921–931. DOI: 10.1007/s11625-017-0457-x
8. Hak T., Janouskova S., Moldan B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*. 2016;(60):565–573. DOI: 10.1016/j.ecolind.2015.08.003
9. Bali Swain R., Yang-Wallentin F. Achieving sustainable development goals: Predicaments and strategies. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2020;27(2):96–106. DOI: 10.1080/13504509.2019.1692316
10. Jau-Yang L. An internal control system that includes corporate social responsibility for social sustainability in the new era. *Sustainability*. 2018;10(10):3382. DOI: 10.3390/su10103382
11. Yang X. D., Peng C. C., Yao A. L. Management capability, internal control and corporate sustainability. *Audit. Res*. 2018;34(3):121–128.
12. Никифорова Е. В., Клепикова Л. В., Шнайдер О. В. Устойчивое развитие экономических субъектов: ключевые задачи, этапы и интересы стейкхолдеров. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2018;7(3):120–124.
13. Никифорова Е. В. Элементы стейкхолдер-анализа экономических субъектов. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2018;7(3):213–216.
14. Никифорова Е. В., Шнайдер О. В. Отчетность об устойчивом развитии экономического субъекта: принципы, этапы подготовки. *Вопросы региональной экономики*. 2015;25(4):161–166.
15. Мельник М. В. Постановка и развитие систем внутреннего контроля в экономических субъектах. *Аудит*. 2016;(12):3–9.
16. Кулакова Е. Н. Партнерство со стейкхолдерами: алгоритм взаимодействия. *Аудитор*. 2019;5(12):29–33.

REFERENCES

1. 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;17(1):48–65. (In Russ.). DOI: 10.24891/ea.17.1.48
2. Basova M. M. Strategic analysis of sustainable development of enterprises at the present-day stage. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2017;4(5):56–63. (In Russ.).
3. Nikitina N. N. The control environment of the organization and its elements. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya = Innovation Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2018;31(5):120–125. (In Russ.).
4. Kroll C., Warchold A., Pradhan P. Sustainable Development Goals (SDGs): Are we successful in turning trade-offs into synergies? *Palgrave Communications*. 2019;5(140):1–11. DOI: 10.1057/s41599-019-0335-5
5. Allen C., Metternicht G., Wiedmann T. Prioritising SDG targets: Assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustain Sci*. 2019;14(2):421–438. DOI: 10.1007/s11625-018-0596-8
6. Breuer A., Janetschek H., Malerba D. Translating sustainable development goal (SDG) interdependencies into policy advice. *Sustainability*. 2019;11(7):2092. DOI: 10.3390/su11072092

7. Collste D., Pedercini M., Cornell S.E. Policy coherence to achieve the SDGs: Using integrated simulation models to assess effective policies. *Sustainability Science*. 2017;(12):921–931. DOI: 10.1007/s11625–017–0457-x
8. Hak T., Janouskova S., Moldan B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*. 2016;(60):565–573. DOI: 10.1016/j.ecolind.2015.08.003
9. Bali Swain R., Yang-Wallentin F. Achieving sustainable development goals: Predicaments and strategies. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2020;27(2):96–106. DOI: 10.1080/13504509.2019.1692316
10. Jau-Yang L. An internal control system that includes corporate social responsibility for social sustainability in the new era. *Sustainability*. 2018;10(10):3382. DOI: 10.3390/su10103382
11. Yang X.D., Peng C.C., Yao A.L. Management capability, internal control and corporate sustainability. *Audit. Res.* 2018;34(3):121–128.
12. Nikiforova E.V., Klepikova L.V., Schneider O.V. Sustainable development of economic entities: Key tasks, stages and interests of stakeholders *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2018;7(3):120–124. (In Russ.).
13. Nikiforova E.V. Elements of stakeholder analysis of economic subjects *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2018;7(3):213–216. (In Russ.).
14. Nikiforova E.V., Schneider O.V. The issue of reporting on sustainable development of an economic entity. *Voprosy regional'noi ekonomiki = Regional Economic Issues*. 2015;25(4):161–166. (In Russ.).
15. Mel'nik M.V. Setting and development of internal control systems in the economic entities. *Audit = Auditing*. 2016;(12):3–9. (In Russ.).
16. Kulakova E.N. Partnership with stakeholders: Building interaction algorithm. *Auditor*. 2019;5(12):29–33. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Тхи Ха Ми Нгуен — аспирантка Факультета налогов, аудита и бизнес-консалтинга, Финансовый университет, Москва, Россия
camilla.nguyen.thi@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Thi Ha Mi Nguyen — Postgraduate Student of Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University, Moscow, Russia
camilla.nguyen.thi@gmail.com

Статья поступила в редакцию 05.04.2021; после рецензирования 20.04.2021; принята к публикации 17.05.2021. Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 05.04.2021; revised on 20.04.2021; and accepted for publication on 17.05.2021. The author read and approved the final version of the manuscript.