

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.45>
УДК 330.4:657.1:159.95

*I. В. Шостак,
к. е. н., старший викладач кафедри економічної кібернетики,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8919-3408>*

ІНТЕГРОВАНЕ МИСЛЕННЯ ЯК АСПЕКТ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ

*I. Shostak,
Ph D in Economics, Senior Lecturer, Department of Economic Cybernetics,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

INTEGRATED THINKING AS AN ASPECT OF INTEGRATED REPORTING

У статті розглянуто інтегроване мислення як нову практику створення мультикапітальних цінностей у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Досліджено необхідність застосування інтегрованого мислення для ефективності бізнесу та розуміння вибору стратегії. Розглянуто інтегроване мислення як нову практику створення мультикапітальних цінностей у

короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Показано взаємозв'язок інтегрованого мислення та інтегрованої звітності. На основі сучасних підходів до складання інтегрованої звітності визначено напрями реалізації бізнес-рішень взаємопов'язаної інформації про капітал підприємства, включаючи природний, соціальний, людський, виробничий та інтелектуальний. Проаналізовано та узагальнено висновки щодо теоретичного розуміння того, як інтегроване мислення концептуалізується та практикується, а також його унікальний зв'язок із інтегрованою звітністю. Проаналізовано зв'язок інтегроване мислення із розвитком практики застосування сталого управління.

The article examines integrated thinking as a new practice of creating multi-capital values in the short-term, medium-term and long-term perspective. The necessity of applying integrated thinking for business efficiency and understanding the choice of strategy has been studied. Integrated thinking is considered as a new practice of creating multi-capital values in the short-term, medium-term and long-term perspective. The relationship between integrated thinking and integrated reporting is shown. The impact of organizational management based on integrated thinking on reporting and the content of disclosure of information about the company's activities has been studied. The principles of integrated thinking are formed as a certain strategic planning tool for management, which helps organizations to develop and create a basis for value for the future. Integrated reporting is considered as a process based on integrated thinking, the result of which is a periodic integrated report of the organization on the creation, preservation of value under the influence of time and related communications on aspects of value. On the basis of modern approaches to the preparation of integrated reporting, directions for the implementation of business solutions of interrelated information about the capital of the enterprise, including natural, social, human, industrial and intellectual, are determined. The determinants of integrated thinking, its value relevance and other consequences are studied, which

is the basis for understanding how companies move from focusing on a one-dimensional assessment of financial activity to a pluralistic approach to business, necessary for achieving long-term stability. Findings regarding the theoretical understanding of how integrated thinking is conceptualized and practiced and its unique relationship to integrated reporting are analyzed and summarized. The relationship between integrated thinking and the development of the practice of applying sustainable management is analyzed.

Ключові слова: *інтегроване мислення, інтегрована звітність, сталий розвиток.*

Keywords: *integrated thinking, integrated reporting, sustainability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасному світі, коли фінансові та виробничі активи підприємства можуть становити лише п'яту частину ринкової вартості, підприємства застосовують новий погляд, для розуміння та пояснення процесу створення вартості та досяжності успіху в довгостроковій перспективі. Поділ бізнесу відповідно до його операційних функцій викликає розбіжності в визначенні мети, перспективи розвитку та стратегії. Необхідно розвивати культуру співпраці та інтеграції бізнес-моделей підприємства, що призводить до розширення співпраці, виникнення новаторських ідей з виробництва інноваційної продукції та нових ініціатив зі створення доданої вартості.

Ефективне керування підприємством в XXI столітті потребує доступу до інформації, яка формує різні види капіталу.

Інтегроване мислення необхідно для ефективності бізнесу, воно сприяє кращому корпоративному управлінню, орієнтує внутрішній аудит і функції компанії на ширше розуміння стратегії, впливає на потік інформації, дозволяє передбачати ключові ризики та можливості.

Необхідно розвивати культуру співпраці та інтеграції, як спільне управління, багатокапітальний спосіб мислення та корпоративне управління, орієнтоване на результат. Все це є складовими інтегрованого мислення, результатом якого є інтегрований звіт. Інтегроване мислення є об'єднуючою концепцією та стратегічним інструментом, який допомагає керівництву підприємства варіювати в мінливому складному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтегроване мислення, управлінський підхід, пов'язаний із інтегрованою звітністю, сприймається як спосіб покращення процесу прийняття організаційних рішень і внутрішньої комунікації, що веде до сталого створення цінності. Проте інтегроване мислення залишається малодослідженим явищем, особливо його унікальний зв'язок із інтегрованою звітністю. Методологічні основи інтегрованої звітності розглядаються у своїх працях вітчизняні вчені: І.В. Жиглей, С.Ф. Легенчук, П.О. Куцик, К.Безверхий, О.Кравченко, В.Томчук, В.Костюченко та ін. Різноманітність фокусів дослідження закордонних науковців: Di Vaio, 2020 [1]; Esim & Maroun, 2022[2]; La Torre, 2018 [3] та ін., обмежує можливість сформулювати загальне розуміння взаємозв'язку інтегрованого мислення з інтегрованою звітністю. Тому постає необхідність приділити увагу аналізу вимірювання інтегрованого мислення, заснованому на академічних дослідженнях і досвіді практиків та користувачів звітів, які мають практичні знання інтегрованого мислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На основі аналізу наукових публікацій дослідити інтегроване мислення як нову практику розглянути створення мультикапітальних цінностей у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. На основі сучасних підходів до трактування поняття «інтегрованої звітності» визначити напрями реалізації бізнес-рішень на взаємопов'язаній інформації декількох видів капіталів, включаючи природний, соціальний, людський, виробничий та інтелектуальний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтегроване мислення – це

активне врахування організацією взаємозв'язків між її різними операційними та функціональними підрозділами, а також капіталами, які вона використовує або на які впливає. Інтегроване мислення веде до інтегрованого прийняття рішень і дій, які враховують створення, збереження або втрату цінностей в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Принципи інтегрованого мислення є певним інструментом стратегічного планування для керівництва, допомагають організаціям розвиватись та створюють базис для цінності на перспективу.

Важливі напрями діяльності підприємства базуються на принципах інтегрованого мислення: мета, стратегія, ризики та можливості, культура, управління та ефективність. Данні принципи знаходяться в синергічному поєднанні та мають три рівні реалізації:

- Рівень 1 містить запитання до правління та генерального директора про те, наскільки кожен принцип був прийнятий в організації.
- Рівень 2 пропонує можливість розглянути твердження, які перевіряють, наскільки глибоко принципи були застосовані в організації.
- Рівень 3 складається з інструментів управління, практик і процесів, які допомагають організації застосовувати комплексне інтегроване мислення.

Міжнародна система інтегрованої звітності та принципи інтегрованого мислення використовуються в усьому світі для просування інформації про створення, збереження та ерозію цінностей.

Інтегроване мислення та інтегроване звітування взаємодоповнюють один одного.

Інтегроване мислення цілісно розглядає ресурси та стосунки, які використовує або на які впливає організація, а також залежності та компроміси між ними під час створення цінності, допомагаючи таким чином зруйнувати внутрішні розбіжності.

Інтегроване мислення - активне врахування організацією відносин між її різними операційними та функціональними підрозділами та капіталами, які організація використовує або на які впливає. Інтегроване мислення веде до інтегрованого прийняття рішень і дій, які враховують створення, збереження або розмивання цінності в короткостроковій, середній і довгостроковій перспективі [4].

Інтегроване мислення передбачає врахування багатьох капіталів взаємопов'язаних дій і результатів для створення цінності організації та її зацікавлених сторін [4]. Збільшення або зменшення вартості підтверджується змінами в капіталі, яким володіє організація і на який прямо чи опосередковано впливає її діяльність. Фінансовий капітал найбільше впливає на інтегроване мислення, заохочує збалансоване визначення пріоритетів учасників. Це гарантує наявність цілісного процесу для оцінки ризиків, використання можливостей і вдосконалення внутрішніх процесів, що веде до фінансової стабільності, соціальної та екологічної відповідальності та легітимності для зацікавлених сторін.

Ключові особливості інтегрованого мислення включають:

- реагування на законні потреби та інтереси зацікавлених сторін (стейкхолдерів);
- оцінка, управління та капіталізація ризиків і можливостей у зовнішньому середовищі;
- оцінка взаємозалежності між видами діяльності та капіталами разом із результатами компромісів і результатів;
- ретроспективний аналіз діяльності, ефективності та результатів.

Інтегроване мислення зміцнює інформаційні системи організації, що веде до кращого внутрішнього прийняття рішень. Це сприяє прозорому управлінню та позитивним організаційним змінам на основі оцінки капіталів і процесів створення вартості. Виявлення ризиків і можливостей, прийняття стратегічних рішень і операційна ефективність покращуються завдяки застосуванню інтегрованому шаблону мислення. Інтегроване мислення

покращує внутрішню та зовнішню комунікацію, усуваючи розбіжності та сприяючи залученню зацікавлених сторін, сприяння більш надійній бізнес-моделі та легітимності. Поєднання ефективного внутрішнього управління, що охоплює різні напрями, проактивного моніторингу з боку керівних органів і прозорості звітності перед зацікавленими сторонами забезпечує звітність за фінансову та позафінансову діяльність організації.

Незважаючи на наведені переваги інтегрованого мислення, існують і перешкоди для інтегрованого мислення:

- організаціям часто важко зрозуміти зв'язок між різними капіталами та їх відповідність бізнес-моделі;
- існуючі організаційні структури та культури можуть ще більше перешкоджати інтегрованому мисленню;
- деякі фірми можуть не мати ані спроможності, ані ресурсів для впровадження принципів інтегрованого мислення та звітування про отримані результати;
- є проблемою забезпечення інтегрованих практик мислення;
- немає жодної гарантії, що організація, яка стверджує, що прийняла інтегроване мислення, суттєво змінює свою стратегію, бізнес-процеси та механізми управління, і що розкриття інформації в інтегрованих звітах узгоджується з діями, вжитими для значного внеску в сталий розвиток.

Отже, можемо сформулювати принципи інтегрованого мислення:

1. Комплексне усвідомлення та розуміння - організація демонструє чітке усвідомлення та розуміння зв'язку та взаємозалежності важливих питань для її здатності створювати цінність з часом.
2. Інтегрована прихильність і здатність керівництва - керівництво сприяє впровадженню інтегрованого мислення та докладає цілеспрямованих і скоординованих зусиль, щоб зв'язати та інтегрувати питання, важливі для стійкості організації.

3. Інтегровані структури - організаційні структури та системи сприяють інтегрованому прийняттю рішень і звітності.
4. Інтегрування управління ефективністю організації - управління цільовими та ключовими показниками ефективності є збалансованим та інтегрованим, щоб відобразити цільну та комплексну ефективність організації в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах.
5. Інтегрований зовнішній зв'язок - комунікація із зовнішніми цікавими сторонами пропонує точне, цілісне, збалансоване та інтегроване виявлення ефективності організації та її здатності створювати цінність у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно з Міжнародною структурою інтегрованої звітності, інтегрована звітність базується на концепції інтегрованого мислення [4].

При використанні інтегрованої логіки, створення цінності відбувається не лише за рахунок отримання фінансової вигоди для інвесторів і кредиторів, але й за рахунок одночасного врахування економічних, екологічних і соціальних міркувань. Управління організацією на основі інтегрованого мислення має завершитися високоякісною звітністю для зацікавлених сторін, що характеризується надійним, повним, порівнянним, збалансованим і прозорим розкриттям інформації. [4] Високоякісна звітність зменшує інформаційну асиметрію та забезпечує підзвітність за економічну, екологічну та соціальну ефективність завдяки зв'язку між стратегічною, операційною та управлінською діяльністю, з одного боку, та характером, часом і обсягом інформації, яка доноситься зацікавленим сторонам - з іншого.

Інтегрована звітність забезпечує високу якість корпоративної звітності та зв'язок між фінансовою звітністю та фінансовою інформацією, пов'язаною зі сталим розвитком, об'єднуючи інформацію, необхідну інвесторам для оцінки здатності компанії створювати вартість з часом.

Інтегроване мислення відрізняється від інших форм управлінської практики через його асоціацію з інтегрованою звітністю, метою якої є . не

просто надання інформації, а трансформація суб'єкта, що надає інформацію, за допомогою інтегрованого мислення.

Одна з цілей інтегрованої звітності [4] полягає в тому, щоб інтегрована звітність та інтегроване мислення стали дієвим колом, за допомогою якого інформація, отримана для цілей зовнішнього звітування, також була використана для стимулювання обговорення та покращення прийняття рішень.

Також слід зазначити, що на відміну від інших форм звітності, таких як річні фінансові звіти чи звіти про сталий розвиток, інтегрована звітність зосереджується на перспективній інформації.

Інтегрована звітність має дві цілі: покращення інформації для інвесторів та покращення процесу прийняття рішень завдяки інтегрованому мисленню [4]. Впровадження інтегрованої звітності пов'язане з кращим розумінням інвесторами майбутніх ризиків і грошових потоків для компаній, що зменшує інформаційну асиметрію та призводить до підвищення вартості фірми. Компанії, які застосовують інтегровану звітність, мають вищу якість менеджменту та вищу віддачу від інвестованого капіталу, а також більш схильні залучати довгострокових інвесторів.

Покращення процесу прийняття рішень через інтегроване мислення, демонструють позитивні внутрішні переваги впровадження, оскільки використання інтегрованої інформації, необхідної для інтегрованої звітності, наближає системи звітності та підтримки прийняття рішень.

Внутрішнє прийняття рішень, яке вимірюється підвищенням ефективності інвестицій, що призводить до створення більш стійкої вартості.

Декілька теорій можуть допомогти пояснити вплив інтегрованого мислення на інтегровану звітність. Інституційна теорія передбачає розрив між зовнішнім звітуванням та інтегрованим мисленням. Теорію управління, яка вважає, що менеджери мотивовані колективними цілями організації, можна використовувати для пояснення розвитку інтегрованого мислення. Агентська теорія узгоджується з фінансових та інших нефінансових звітних

органів, збалансовуючи деякі елементи управління враженнями та потребою в справжніх змінах. Тому, агентська теорія найбільш пояснює прийняття інтегрованого мислення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Інтегроване мислення веде до інтегрованого прийняття рішень і дій, які враховують створення, збереження та зміну цінності в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Принципи інтегрованого мислення представляють філософію лідерства та управління, зосереджену на ідентифікації та організації багатьох капіталів для створення вартості з часом для підприємства та його ключових зацікавлених сторін. Інтегроване мислення розглядається за п'ятьма принципами, які включають інтегроване усвідомлення та розуміння; інтегрована прихильність лідера та здатність; інтегровані структури; інтегроване управління ефективністю організації; і інтегрований зовнішній зв'язок. Кожен з них підтримується набором показників, які можна оцінити шляхом оцінки інформації, отриманої з корпоративних звітів, веб-сторінок компаній, прямої взаємодії з організаціями та інших джерел. Ця інтеграція між фінансовим і нефінансовим капіталами має на меті сприяти покращенню процесу прийняття рішень і підвищенню прозорості, а також сприяти формуванню перспективної культури.

Результат – інтегрований звіт – є ефективним способом донести до зацікавлених сторін процес створення, збереження та зміни вартості підприємства. Цикл інтегрованої звітності та мислення може призвести до ефективного та продуктивного розподілу капіталу, який є підґрунтям фінансової стабільності та сталого розвитку. Інтегрована звітність - процес, заснований на інтегрованому мисленні, результатом якого є періодичний інтегрований звіт організації про створення, збереження цінності під впливом часу та пов'язані комунікації щодо аспектів цінності. Досліджені детермінанти інтегрованого мислення, його ціннісної актуальності та інших наслідків, що є базисом для розуміння того, як компанії переходять від

фокусування на одновимірній оцінці фінансової діяльності до плюралістичного підходу до бізнесу, необхідного для досягнення довгострокової стабільності.

Література

1. De Villiers, W. Maroun Sustainability accounting and integrated reporting (1st ed.), Routledge, New York, Oxford (2018)
2. D. Ecim, W. Maroun A review of integrated thinking research in developed and developing economies Journal of Accounting in Emerging Economies (2022), 10.1108/JAEE-02-2022-0046
3. M. La Torre, C. Bernardi, J. Guthrie, J. Dumay Integrated reporting and integrating thinking: Practical challenges Elsevier B.V (2018)
4. IIRC (2021), “*The international integrated reporting framework*”, available at: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
5. Maroun, W., Ecim, D. and Cerbone, D. (2023), "Refining integrated thinking", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 14 No. 7, pp. 1-25. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2021-0268>
6. Banerjee, J. (2019) “Integrating Multi-capital Thinking into Business Decisions” in The Oxford Handbook of Food, Water and Society, Oxford University Press
7. Bower, J.L., Paine, L.S., (2017) “The Error at the Heart of Corporate Leadership, Harvard Business Review “
8. Friedman, M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“, New York Times magazine. Online. available at: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
9. King M., and J Aitkins., (2017) “The Chief Value Officer: Accountants can Save the Planet, Routledge“

10. IFRS (2020), “Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report“, available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/integrated-thinking-strategy-state-of-play-report/>
11. Invisible threads: communicating integrated thinking available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/invisible-threads-communicating-integrated-thinking-acca/>

References

1. De Villiers, W. M. (2018), Sustainability accounting and integrated reporting (1st ed.), Routledge, New York, Oxford
2. Ecim, D. and Maroun, W. (2022), “A review of integrated thinking research in developed and developing economies“, Journal of Accounting in Emerging Economies ,10.1108/JAEE-02-2022-0046
3. Torre, M. La Bernardi, C. Guthrie, J. and Dumay, J. (2018), “Integrated reporting and integrating thinking”, Practical challenges Elsevier B.V.
4. IIRC (2021), “The international integrated reporting framework”, available at: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf> (Accessed 10 April 2024).
5. Maroun, W., Ecim, D. and Cerbone, D. (2023), "Refining integrated thinking", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 14, No. 7, pp. 1-25. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2021-0268>
6. Banerjee, J. (2019), “Integrating Multi-capital Thinking into Business Decisions”, The Oxford Handbook of Food, Water and Society, Oxford University Press, Oxford, UK.
7. Bower, J.L. and Paine, L.S., (2017), “The Error at the Heart of Corporate Leadership”, Harvard Business Review.
8. Friedman, M. (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“, New York Times magazine, available at: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (Accessed 10 April 2024).

9. King, M., and Aitkins., J (2017), The Chief Value Officer: Accountants can Save the Planet, Routledge, London, UK.
10. IFRS (2020), “Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report”, available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/integrated-thinking-strategy-state-of-play-report/> (Accessed 10 April 2024).
11. IFRS (2022), “Invisible threads: communicating integrated thinking”, available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/invisible-threads-communicating-integrated-thinking-acca/> (Accessed 10 April 2024).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.