

## **ИНТЕГРИРОВАННОЕ МЫШЛЕНИЕ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ**

**Мария Арамовна ВАХРУШИНА <sup>а,\*</sup>,  
Светлана Дмитриевна КАТАСОНОВА <sup>б</sup>**

<sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор Департамента бизнес-аналитики,  
Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
MAVahrushina@fa.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-3896-5345>  
SPIN-код: 2060-9728

<sup>б</sup> студентка Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация  
191955@edu.fa.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-8426-2977>  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

### **История статьи:**

Reg. № 428/2022

Получена 08.09.2022

Получена в

доработанном виде

12.12.2022

Одобрена 22.12.2022

Доступна онлайн

16.01.2023

УДК 338.2

JEL: M42

### **Аннотация**

**Предмет.** Интегрированное мышление – новая и дискуссионная категория не только для российской, но и зарубежной практики подготовки интегрированной отчетности. Среди научной общественности, практиков, руководителей фондов и объединений, причастных к подготовке интегрированной отчетности, развернута дискуссия, направленная на раскрытие самого понятия «интегрированное мышление», определения его принципов и инструментов. Как свидетельствуют результаты проведенного исследования, единого мнения в отношении указанных вопросов до сих пор не сформировано.

**Цели.** Обоснование авторской трактовки содержания интегрированного мышления. Оценка лучших практик применения интегрированного мышления при составлении интегрированных отчетов зарубежными компаниями, выявление проблем, препятствующих этому процессу в российских реалиях, и предложение путей их решения.

**Методология.** В ходе исследования применялись общенаучные методы: системный подход, сравнение, метод систематизации и обобщения данных, исторический анализ. Также использовались конкретно-научные методы логического обобщения и системного рассуждения.

**Результаты.** Предложено авторское определение интегрированного мышления и выявлены практические преимущества его применения при подготовке нефинансовой отчетности. Определены барьеры, препятствующие внедрению интегрированного мышления в практику российских компаний, и предложены пути

их преодоления. Сформулированы рекомендации, направленные на повышение связности информации, раскрываемой в нефинансовой отчетности российских компаний.

**Ключевые слова:** нефинансовая отчетность, интегрированное мышление, принципы интегрированного мышления, устойчивое развитие, интегрированная отчетность, управленческий учет

**Область применения.** Результаты исследования могут быть использованы в целях распространения среди российских компаний практики применения интегрированного мышления при подготовке нефинансовой отчетности.

**Выводы.** Практика применения интегрированного мышления не должна ограничиваться составлением интегрированных отчетов, она должна быть расширена до составления отчетов об устойчивом развитии в любых их формах. При этом к составлению отчетов об устойчивом развитии необходимо привлечение данных, аккумулируемых системой управленческого учета.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

**Для цитирования:** Вахрушина М.А., Катасонова С.Д. Интегрированное мышление: вопросы теории и практика применения // *Международный бухгалтерский учет*. – 2023. – Т. 26, № 1. – С. 28 – 51.  
<https://doi.org/10.24891/ia.26.1.28>

На протяжении последних лет в российском и зарубежном бизнес-пространстве стремительно популяризируется понятие нефинансовой отчетности. Существует множество точек зрения в отношении необходимости и полезности представления компаниями нефинансовой информации. Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов на официальном сайте Российского союза промышленников и предпринимателей по состоянию на июль 2022 г. насчитывает в своем составе 217 компаний, которые за период с 2000 г. выпустили 1 294 зарегистрированных отчета. В частности, были опубликованы экологические, социальные, интегрированные отчеты и отчеты в области устойчивого развития<sup>1</sup>. При этом в апреле 2018 г. концепцию устойчивого развития реализовывали около 170 компаний, которые в общей сложности опубликовали более 820 нефинансовых отчетов [1]. Приведенные статистические результаты позволяют констатировать ожидаемую тенденцию к росту заинтересованности в публикации нефинансовых отчетов российскими организациями.

Тем не менее, преобладающим видом представляемой отчетности до сих пор является финансовая, целью которой согласно концептуальным основам Совета по Международным стандартам финансовой отчетности является

<sup>1</sup> Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов / Российский союз промышленников и предпринимателей – Библиотека нефинансовых отчетов за все года.  
URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/?ysclid=15qw1fbihh808882878>

«предоставление информации об отчитывающейся организации, которая является полезной для существующих и потенциальных инвесторов, заимодавцев и других кредиторов при принятии ими решений о предоставлении средств организации». Данный вид отчетности раскрывает финансовую информацию за предшествующие периоды, но не позволяет сформировать целостного представления о том, как организация осуществляет свою деятельность. В этой связи Международный совет по интегрированной отчетности (International Integrated Reporting Council – IIRC) разработал инновационную концепцию, именуемую Системой интегрированной отчетности, которая призвана регламентировать порядок составления единого интегрированного отчета, сочетающего в себе финансовую и нефинансовую информацию о компании для наилучшего понимания заинтересованными пользователями различных аспектов деятельности анализируемой организации. Интегрированные отчеты, в числе прочего, призваны раскрывать информацию об использовании шести видов капитала в процессе функционирования компании. Наглядной демонстрацией важности данного подхода и признанием интегрированной отчетности как состоявшегося тренда стало объединение двух ранее независимых структур – Коалиции природного капитала (Natural Capital Coalition) и Коалиции социально-человеческого капитала (Social & Human Capital Coalition) с созданием Коалиции капиталов (Capitals Coalition)<sup>2</sup>.

Интегрированный отчет, в первую очередь, представляет собой инструмент корпоративного управления предприятием. По словам Иэна Болла (Ian Ball), исполнительного директора Международной федерации бухгалтеров, цель интегрированной отчетности – не увеличить бремя отчетности на предприятиях, а помочь им и всем заинтересованным сторонам принимать правильные решения в вопросе распределения ресурсов. Данную мысль подчеркнул и представитель МСИО Хеннинг Драгер (Henning Drager), отметив, что интегрированный отчет информирует о стратегическом направлении развития компании и о том, как она работает с ресурсами. В то же время профессор Базельского университета (Швейцария), основатель социальной сети Globethics.net Кристоф Штукельбергер (Christoph Stueckelberger) констатировал, что задачей интегрированной отчетности является объединение финансовых и нефинансовых показателей в единый отчет. При этом формат и немалые объемы представления финансовой отчетности закреплены на законодательном уровне, что влечет за собой неэффективность попыток объединения финансовой и нефинансовой отчетности компаний в один документ [2].

<sup>2</sup> Официальный сайт компании «Технологии Доверия»: Интегрированная отчетность. Глава 4. С. 1–12. URL: [https://training.tedo.ru/upload/docs/F2%20Chapter\\_4\\_Integrated\\_Reporting.pdf?](https://training.tedo.ru/upload/docs/F2%20Chapter_4_Integrated_Reporting.pdf?)

Международный совет по интегрированной отчетности (МСИО) указал на необходимость применения при подготовке интегрированного отчета особого приема – интегрированного мышления. Оценивая перспективу развития отчетности, МСИО отметил использование интегрированной отчетности как важнейшего тренда корпоративной отчетности с учетом внедрения интегрированного мышления в основную деловую практику. В этой связи дефиниция «интегрированное мышление» заслуживает особого внимания и осмысления.

Анализируя современное состояние вопроса, отметим, что интегрированное мышление до сих пор занимает второстепенное положение в сфере корпоративной отчетности, ему не достает концептуальной и теоретической базы. Это может объясняться тем, что интегрированная отчетность до настоящего времени популяризировалась как новая форма корпоративной отчетности, а не управленческой практики. При этом позиция МСИО заключается в том, что результатом развития интегрированного мышления и отчетности станет эффективное и продуктивное распределение капитала, что впоследствии обеспечит финансовую стабильность и устойчивое развитие бизнеса<sup>3</sup>.

В научных статьях российских авторов предложены всесторонние трактовки интегрированного мышления применительно к различным аспектам профессиональной деятельности. Так, О.С. Еремеева рассматривает проблему внедрения компетенции интегрированного мышления бухгалтера в образовательный процесс в высшем учебном заведении. Автор отмечает отсутствие в наиболее распространенных стандартах и пособиях прямого указания на необходимость ведения учета с использованием интегрированного мышления, а также подчеркивает, что образовательная программа для студентов бакалавриата не содержит прямого указания на формирование компетенций интегрированного мышления, в то время как стандарты на уровне магистерского образования имеют элементы, указывающие на интегрированное мышление в профессии [3].

Критически оценивая положение дел в образовательном процессе, в указанной работе О.С. Еремеева не предлагает определения самой дефиниции «интегрированного мышления». Его мы встречаем в статье данного автора, посвященной информационному обеспечению управления развитием малых сел [4]. В ней указано, что интегрированное мышление

<sup>3</sup>Международный стандарт по интегрированной отчетности, принятый Международным советом по интегрированной отчетности. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx\\_en-US\\_ru-RU.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf)

предусматривает принятие решений и действий, сфокусированных на видении будущего территории. Кроме того, предложены принципы интегрированного мышления, среди которых в качестве особо значимых выделены и описаны следующие: стратегический фокус, ориентация на будущее, связность информации и взаимодействие с заинтересованными сторонами. Автор полагает, что составление интегрированного отчета может явиться для территории конкурентным преимуществом при получении государственной поддержки [4].

Н.В. Малиновская и М.Д. Малиновский представляют интегрированное мышление в качестве основы для составления интегрированной отчетности, что впоследствии дополняется ее направленностью на формирование и поддержание устойчивой бизнес-среды организации [5].

О.Р. Кондрашова полагает, что процесс подготовки разнообразной информации для интегрированного отчета приведет к совершенствованию как учетной системы в целом, так и повысит эффективность механизма управленческого учета, выведя его на качественно новый уровень [6].

И.Н. Богатая в процессе исследования роли интегрированного мышления в совершенствовании отчетности коммерческих организаций в условиях цифровизации отмечает, что в настоящее время отчетливо прослеживается стремление крупных компаний к формированию интегрированной отчетности, предполагающей использование интегрированного мышления, которое, в свою очередь, является результатом эволюции человечества. Рост популярности данного понятия обусловлен нарастающей степенью взаимосвязи людей и окружающей среды, появлением новейших коммуникаций, базирующихся преимущественно на развитии цифровых технологий. По мнению И.Н. Богатой, интегрированное мышление позволяет рационализировать процесс принятия решений, повысить подотчетность и улучшить качество коммуникации, что в итоге способствует комплексному принятию управленческих решений на основе планирования, анализа, контроля процесса создания стоимости в различных временных перспективах. Интегрированный отчет, созданный с использованием интегрированного мышления, наиболее полноценно раскрывает такие аспекты, как стратегические императивы в рамках создания стоимости капитала компании, применяемые при принятии решений инструменты работы с капиталом, а также основные направления проблем корпоративного управления и эффективности деятельности [7].

А.А. Солоненко и А.А. Аленкина представили авторский подход к составлению интегрированной отчетности, основанной на интегрированном

мышлении, призванном преобразовывать процессы принятия решений таким образом, чтобы выгоды для бизнеса, общества и окружающей среды совпадали. Ученые оценили возможные сложности и риски в процессе разработки теории интегрированного мышления применительно к отчетности, среди которых: измерение результатов деятельности компании в денежном выражении, усложнение организационной структуры, дезориентация общей стратегии и цели организации, недостаточная компетентность управляющих компаний и др. Помимо прочего, отмечается «меркантильный интерес» крупных компаний в интегрированном мышлении за счет улучшения отношений со стейкхолдерами, репутации и ценности бренда в условиях существенной волатильности и технологических преобразований [8].

Представленный обзор мнений позволяет заключить: российские ученые, поднимая вопрос об интегрированном мышлении, отмечают роль и необходимость его применения в процессе подготовки интегрированной отчетности, предлагают принципы интегрированного мышления, указывают на возможные риски и позитивные последствия использования данного подхода. Однако трактовка самого понятия «интегрированное мышление» в научных трудах российских ученых пока отсутствует.

Исследованием сущности интегрированного мышления занимаются и профессиональные организации. Так, глобальная профессиональная ассоциация финансистов и аудиторов АССА (Association of Chartered Certified Accountants – АССА) провела исследование «Невидимые связи: коммуникация интегрированного мышления», в котором были проанализированы интегрированные отчеты 14 компаний – членов МСИО по итогам их деятельности в 2019–2020 гг. Цель данного проекта состояла в оценке стоимости компании с учетом применения интегрированного мышления, учитывающего взаимозависимость между корпоративным управлением, стратегией, внешней средой и результатами деятельности. Участники проекта констатировали: «...интегрированное мышление предоставляет новые возможности для определения целей и понимания процесса создания стоимости компании, однако постоянное развитие норм и стандартов усложняет процесс подготовки отчетов». По мнению АССА, в контексте годового интегрированного отчета существуют три основных способа представления интегрированного мышления.

1. Четкое изложение стратегии.
2. Обсуждение нефинансовых факторов, влияющих на рост стоимости, которые составляют основу модели с несколькими капиталами.

3. Согласованность между описательной частью и финансовой отчетностью, что также актуализируется за счет создания Фондом МСФО Совета по стандартам устойчивого развития<sup>4</sup>.

АССА отмечает, что среди проанализированных отчетов компаний наблюдается качественное раскрытие информации о рисках и возможностях, раскрывается взаимосвязь результатов деятельности со стратегией развития компаний, однако интегрированное мышление по-прежнему требует дальнейшего развития. На данном этапе оно либо не внедрено на уровне совета директоров, либо не находит четкого отражения в отчетности, в связи с чем необходимо увеличить внимание стратегическим аспектам, то есть повысить качество управленческой отчетности. АССА настаивает на том, что степень внедрения интегрированного мышления в деятельность организации определяет уровень естественного отражения связности информации в управленческой отчетности, анализе и принятии решений<sup>5</sup>.

Принимая во внимание цель данной статьи, научный и исследовательский интерес представляет анализ мнений чиновников, занимающих высокие управленческие позиции в области развития интегрированной отчетности. Так, профессор Мервин Кинг (Mervyn King), председатель МСИО и один из основателей Global Reporting Initiative (GRI), представляет компанию как разумную и ответственную систему, в основе которой лежит инклюзивный подход к корпоративному управлению в совокупности с оценкой деятельности всех без исключения заинтересованных сторон. Интегрированное мышление он характеризует как «признание того, что компания тратит ресурсы». С подобной оценкой авторам данной статьи согласиться трудно, ведь тратить ресурсы можно и в отсутствие интегрированного мышления. Мервин Кинг акцентирует внимание на постоянных взаимоотношениях компании и акционеров с учетом располагаемого объема ресурсов. «Изучение рисков требует знания ожиданий», то есть компаниям необходимо мыслить стратегически в долгосрочной перспективе и непрерывно корректировать свою маркетинговую и иные политики.

По мнению Мервина Кинга, содержание интегрированного мышления как основы составления интегрированной отчетности состоит в необходимости объединения сложных отчетов и объяснения их сути среднестатистическому пользователю понятным языком. В свою очередь,

<sup>4</sup> Бранд Х. Три способа представления интегрированного мышления в годовой корпоративной отчетности // АССА. 25.06.2021. URL: <https://gaap.ru/news/163356/>

<sup>5</sup> Там же.

«система интегрированной отчетности представляет собой интегрированное мышление в рамках осознания ключевой значимости бизнес-модели и влияния продукции на общество». Таким образом, интегрированное мышление и интегрированная отчетность являются планетарной моделью финансовой стабильности и устойчивости. Проблема XXI в., по мнению Кинга, состоит в том, что компании направляют на решение социальных проблем минимальную часть своей прибыли, а интегрированное мышление заставляет руководство задумываться о том, какими конкретными способами и с помощью каких ресурсов компания зарабатывает деньги<sup>6</sup>.

По оценкам другого высокопоставленного чиновника, исполнительного директора МСИО Ричарда Ховитта (Richard Howitt), концепция интегрированного мышления является базисом составления интегрированной отчетности и ежегодно все более плотно укореняется во всем мире. При этом интегрированное мышление и интегрированная отчетность предполагают влияние культурных ценностей на прогресс в части подхода к долгосрочному развитию и традиции социальной ответственности бизнеса. Ричард Ховитт оценивает интегрированное мышление как инструмент более успешного ведения бизнеса, поскольку в данном случае создается двусторонняя выгода: наращивание стоимости представляет ценность одновременно и для компании, и для заинтересованных сторон<sup>7</sup>.

В 2022 г. Комитет по интегрированной отчетности в России совместно со Школой финансов НИУ ВШЭ провели встречу «Integrated Thinking Day 2022», целью которой стала попытка оценить степень влияния интегрированного мышления на практики управления организациями и создание стоимости для всех заинтересованных сторон. Иван Тополя, председатель Комитета по интегрированной отчетности, определил интегрированное мышление как выявление организацией связей между ее различными операционными и функциональными подразделениями и капиталами, которые компания использует или на которые она оказывает влияние. По мнению Ивана Тополя, интегрированное мышление сосредоточивает все составные части организации на реализации взаимно усиливающих устремление к созданию стоимости для компании и заинтересованных пользователей, способствует более сильному корпоративному управлению и лучшему руководству текущей деятельностью с учетом целостного подхода к распределению ресурсов, а также

<sup>6</sup> Кинг М. Интегрированное мышление // Экономические стратегии. 2014. № 2. С. 6–13. URL: [http://www.inesnet.ru/wp-content/mag\\_archive/2014\\_02/ES2014-02\\_Mervyn\\_King.pdf](http://www.inesnet.ru/wp-content/mag_archive/2014_02/ES2014-02_Mervyn_King.pdf)

<sup>7</sup> Брюс Р. Воодушевляющее будущее для интегрированного мышления и интегрированной отчетности // GAAP.RU. 01.02.2018. URL: <https://gaap.ru/news/155127/>

обеспечивает баланс между потребностями в краткосрочных результатах деятельности и долгосрочным подходом к созданию и сохранению стоимости<sup>8</sup>.

Прорывным можно считать высказывание И. Бахтиной, директора по устойчивому развитию, члена исполнительного комитета (правления) РУСАЛ, председателя Комитета по устойчивому развитию и ESG Ассоциации менеджеров, увязавшей интегрированное мышление с внедрением устойчивого развития в стратегию бизнеса<sup>9</sup>.

Фонд отчетности о ценности (Value Reporting Foundation) – это глобальная некоммерческая организация, которая предлагает полный набор ресурсов, призванных помочь предприятиям и инвесторам выработать общее понимание ценности предприятия – как она создается, сохраняется или разрушается с течением времени. Фонд определил интегрированное мышление как управленческий подход к целостному мышлению о ресурсах и взаимоотношениях, которые использует или на которые влияет организация, а также о зависимостях и компромиссах между ними по мере создания ценности. Кроме того, опубликован взгляд Фонда на принципы интегрированного мышления (Integrated Thinking Principles). Они должны охватывать цель, стратегию, риски и возможности, корпоративную и управленческую культуру компании. По мнению Фонда отчетности о ценности, внедрение и развитие принципов интегрированного мышления в практику может осуществляться в форме:

- вопросов совету директоров и генеральному директору о том, насколько широко каждый принцип был принят организацией;
- проверки степени глубины внедрения принципов в организацию;
- оценки инструментов управления, практики и процессов для воплощения интегрированного мышления в жизнь<sup>10</sup>.

Принципы интегрированного мышления обеспечивают структурированный подход к принятию интегрированного мышления путем внедрения в бизнес-модель организации и применения во всех ключевых видах деятельности. Постоянно развиваясь, они приняты компаниями более чем семьдесят

<sup>8</sup> *Тополя И.* Integrated Thinking Day 2022: Заседание № 5/2022. Комитет по интегрированной отчетности. 29.06.2022. URL: <https://disk.yandex.ru/i/COcwaUQrR6n10w>

<sup>9</sup> *Бахтина И.* Ценностные ориентиры управления в интересах заинтересованных сторон // Integrated Thinking Day 2022. 29.06.2022. URL: [https://disk.yandex.ru/i/ADXzIOBlj3zX\\_w](https://disk.yandex.ru/i/ADXzIOBlj3zX_w)

<sup>10</sup> *Barckow A.* The Integrated Thinking Principles – Now Part of the IFRS Foundation. 25.05.2022. URL: <https://www.valuereportingfoundation.org/resources/resources-overview/#integrated-thinking-principles>

стран, формируя рыночную инфраструктуру XXI в., необходимую для разработки, управления и распространения стратегии, которая создает долгосрочную ценность для компании и способствует повышению производительности<sup>11</sup>.

Обобщив и проанализировав существующие подходы к определению интегрированного мышления, сформулируем собственную трактовку данной дефиниции. Под интегрированным мышлением предлагаем понимать *современный управленческий прием, используемый при подготовке отчетов об устойчивом развитии, представляющий собой комплексную оценку ресурсов (капиталов) компании и взаимоотношений между ее структурными подразделениями в целях представления внешней связанной информации, использование которой позволит сбалансировать экономические и социально-экологические выгоды бизнеса, общества и окружающей среды.*

Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report (Комплексное мышление и стратегия: отчет о состоянии дел) констатировал, что основополагающей системной ценностью к 2020 г. для компаний стало комплексное управление, основными отличительными чертами которого стали следующие:

- отсутствие противоречия между получением прибыли и целями, которые компания имеет в отношении капиталов (благодаря правильному управлению рисками и возможностями за счет надлежащего управления);
- переориентация цели, заключающаяся в том, что компании более не стремятся максимизировать прибыль, а, скорее, оптимизируют создание ценности для самой компании и ее ключевых заинтересованных сторон;
- переход от модели акционерной стоимости к модели системной стоимости (предполагающей переформатирование цели компании для оптимизации собственной прибыли)<sup>12</sup>.

Анализ действующей практики управления позволяет сделать вывод о том, что постепенно начинают формироваться инструменты эффективного интегрированного мышления. Среди них, в первую очередь, назовем анализ существенности (Materiality Analysis), представляющий собой метод

---

<sup>11</sup> Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafronte I. Integrated Thinking: A Virtuous Loop. Value Reporting Foundation. June 2021. URL: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf>

<sup>12</sup> Banerjee J., Heller Ch., Raffegaau B. Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

выявления и приоритизации вопросов, имеющих наиболее важное значение для организации и ее заинтересованных сторон<sup>13</sup>.

Инструментарий интегрированного мышления может быть дополнен коэффициентом интегрированного мышления (Integrated Thinking Quotient, IQ), предложенным Иваном Тополя. Данный коэффициент, по замыслу его создателя, позволит измерить зрелость интегрированного мышления в конкретной компании. Алгоритм расчета данного показателя следующий:

- 1) выбирается тип оценки компании;
- 2) проводится оценка на основе честных ответов в отношении практики интегрированного мышления и коммуникации в компании;
- 3) проверяются результаты и выявляются пробелы;
- 4) создается дорожная карта, необходимая для выстраивания мышления, интегрированного с методами руководства и управления (интегрированного мышления)<sup>14</sup>.

Применение показателя IQ может помочь обществу, инвесторам и лидерам бизнеса в исследовании направлений адаптации используемых методов управления компаниями для создания стоимости в разрезе множественных капиталов в интересах различных стейкхолдеров. Именно направленностью на стейкхолдеров (позволяющей установить подотчетную связь и доверие между компанией и теми, кто подвергается воздействию или оказывает воздействие на бизнес) объясняются достоинства данного показателя<sup>15</sup>.

Другим инструментом интегрированного мышления можно считать составление карты инициатив устойчивого развития (Mapping the Landscape of Initiatives), которые принято классифицировать на основные и контекстуальные. Базисом *основных инициатив* служат концепции интегрированного мышления, в то время как *контекстуальные инициативы* предоставляют изучающим интегрированное мышление полезные советы в отношении отчетности, оценки и привлечения инвесторов. Использование надежных ресурсов, приведенных в карте инициатив, позволит организациям на этапе внедрения интегрированного мышления быстро принимать решения об использовании общепринятых концепций,

<sup>13</sup> Banerjee J., Heller Ch., Raffegaue B. Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

<sup>14</sup> Topolya I. IQ – iNtegrated Thinking Quotient. Measuring Integrated Thinking. June 2022. URL: <https://nquate.com/>

<sup>15</sup> Там же.

основываясь на опыте других организаций, уже успешно применивших интегрированное мышление<sup>16</sup>.

В данной связи следует отметить два признанных на международном уровне документа, определяющих степень зависимости компании от потребляемых капиталов и оценку воздействия на них. Это Протокол о природном капитале (Natural Capital Protocol) и Протокол о социально-человеческом капитале (Social & Human Capital Protocol). Оба Протокола представляют собой рамки принятия решений в разрезе ответа на вопросы «почему?», «что?», «как?» и «что дальше?». Они впоследствии детализируются на подвопросы, на которые необходимо ответить при интеграции стратегического мышления в организационные процессы. Пример карты, представляющей собой совокупность инициатив устойчивого развития из Отчета об интегрированном мышлении и стратегии, представлен на *рис. 1*<sup>17</sup>.

Подобная схема представляет собой набор составляющих факторов успешного бизнеса. В качестве показателей, оказывающих влияние извне, определены влиятельные лица, заинтересованные стороны, руководство и его решения, измерение и раскрытие информации, исследования и разработки и проч. Указанные составляющие воздействуют на внутреннее финансовое пространство организации, в первую очередь, на интегрированную отчетность. Кроме того, подвергаются влиянию такие аспекты деятельности организации, как развитие производственных отношений, рационализация использования ресурсов, постановка целей в области устойчивого развития, формирование долгосрочной ценности капитала компании, стабильный и качественный бухгалтерский учет, экологичное будущее компании и др.

Интегрированное мышление станет эффективным при условии преодоления внутренних вызовов (барьеров) (Internal Challenges to Integrated Thinking). МСИО подразделяет их на три категории:

- 1) *стратегические* – возникают в случае непонимания руководством компании причин перехода к интегрированному мышлению;
- 2) *организационные* – возникают при функциональной инертности компаний или их структурной изолированности;

<sup>16</sup> Banerjee J., Heller Ch., Raffegaue B. Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

<sup>17</sup> Там же.

3) *аналитические* – появляются в компаниях, где данные и связанные с ними системы и процессы не направлены на поддержку интегрированного мышления.

Практика свидетельствует, что в большинстве случаев указанные барьеры существуют в компаниях не обособленно, а взаимодействуют друг с другом, что создает отрицательный синергетический эффект в решении задачи применения интегрированного мышления<sup>18</sup>.

Определив отдельные теоретические вопросы интегрированного мышления, обратимся к практике. Ранее отмечалось, что основополагающей системной ценностью компаний становится комплексное управление, важной отличительной чертой которого является переориентация цели. Она состоит в том, что компании вместо максимизации прибыли стремятся к оптимизации создания ценности для самой компании и ее стейкхолдеров. Примером подобного переформатирования цели деятельности служит изменение позиционирования южноафриканской компании Standard Bank Group с «ведущего поставщика финансовых услуг на развивающихся рынках» на приверженца принципа «Африка – наш дом, мы стимулируем ее рост». Формулировка новой цели позволила компании лучше позиционировать себя для решения социально-экономических проблем, добиваясь при этом эффективности по всем финансовым и нефинансовым показателям<sup>19</sup>.

Нидерландский банк ABN AMRO в своей деятельности продемонстрировал применение названного инструмента эффективного интегрированного мышления – анализа существенности. Банк создал сообщество интегрированных мыслителей, которые совместно оценили проблемы финансовой организации. Используя современные технологии, специалисты по интегрированному мышлению составили перечень из 200 проблемных позиций. Путем упрощения данного списка были выделены девять ключевых тем, создающих ценность (Value-Creating Topics), которые были одобрены руководством в качестве основополагающих тем при выборе стратегии банка и составления внешней отчетности<sup>20</sup>.

Другим успешным примером применения анализа существенности является голландская компания по управлению аэропортами Royal Schiphol Group

<sup>18</sup> Banerjee J., Heller Ch., Raffeegeau B. *Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report*. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Там же.

N.V., отличительная особенность которой – наличие чрезвычайно широкого круга заинтересованных сторон. Каждой из них присущи собственные потребности и выгоды. Если компания смещает управленческий фокус от краткосрочной доходности финансового капитала в сторону оптимизации создания стоимости в нескольких капиталах, стейкхолдеру необходимо понять этот сдвиг и оценить его влияние на собственные выгоды. По этой причине проведение анализа существенности в компании Royal Schiphol Group N.V. оказалось чрезвычайно важным на ранних этапах внедрения интегрированной отчетности, Компания разработала бизнес-модель, отражающую не только «что» и «почему» делает компания для создания ценности, но и то, какими способами организация это делает, кто вносит свой вклад в процесс создания стоимости, и кто впоследствии подвергается влиянию<sup>21</sup>. Подобный подход облегчил систематическое выявление существенных проблем стейкхолдеров.

Крупнейший немецкий химический концерн BASF SE в своей деятельности продемонстрировал применение кросс-функционального мышления (Cross-Department Thinking). Компания сформировала группу сотрудников из разных отделов, принимавших участие в инвестиционных решениях концерна. Эксперты оценивали каждое инвестиционное предложение с точки зрения его влияния на финансовые показатели компании, воздействия на окружающую среду, профиля рисков, управления, показателей безопасности и т.д. Каждый участник группы представлял и аргументировал собственное мнение, а впоследствии на основе полной оценки принимались наиболее эффективные управленческие решения.

Подобным образом действует и Всемирный банк. Интегрируя специализированные области, он активно взаимодействует с заинтересованными сторонами, направляет усилия на рост и развитие социального капитала. Банк реализует стратегию «прямой видимости для персонала», что помогает сотрудникам оценить их вклад в бизнес-процессы и влияние на клиентов. Руководство при этом имеет возможность объективно оценить вклад различных подразделений банка в создание, приумножение и защиту ценности компании<sup>22</sup>.

Практика интегрированного мышления обобщена в отчете МСИО «Интегрированное мышление: добродетельный цикл» (Integrated Thinking: A Virtuous Loop), опубликованном в июне 2021 г. Данный проект был

---

<sup>21</sup> Banerjee J., Heller Ch., Raffegaue B. Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

<sup>22</sup> Там же.

призван оценить степень внедрения интегрированного мышления в одиннадцати компаниях-участниках с помощью проведения серии интервью. Компании отвечали на ряд поставленных вопросов:

- что побудило компанию внедрить интегрированное мышление;
- как компания использовала интегрированное мышление для формирования своей стратегии;
- как интегрированное мышление помогло компании реализовать свою стратегию;
- каковы преимущества от проведенной трансформации.

При этом оценивались последствия внедрения интегрированного мышления в пяти секторах деятельности компании: культура и цели; стратегия и бизнес-модель; управление, риски и возможности; процессы и методы; управление эффективностью<sup>23</sup>.

Обработка полученных результатов позволила подразделить преимущества от успешного внедрения интегрированного мышления на четыре категории:

- понимание результатов;
- воспитание управленческой культуры, целеустремленности и мотивации;
- поддержка менеджментом компании интеграции финансовых и других аспектов;
- повышение связности и прозрачности результатов деятельности компании<sup>24</sup>.

Компании – участники проекта признали безоговорочное преимущество внедрения интегрированного мышления в бизнес-процессы. Так, в части понимания итоговых результатов (Understanding Outcomes) компания ABN AMRO смогла оценить их влияние на ключевых стейкхолдеров, получила дополнительные возможности для быстрого реагирования на потребности своих клиентов, а также на стремительно меняющуюся макроэкономическую среду.

---

<sup>23</sup> Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafronte I. *Integrated Thinking: A Virtuous Loop*. Value Reporting Foundation. June 2021. URL: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf>

<sup>24</sup> Там же.

Итальянская энергетическая инфраструктурная компания Snam S.p.A. отметила, что внедрение интегрированного мышления позволило ей построить взаимовыгодные отношения с заинтересованными сторонами, побудило к созданию межфункционального сотрудничества, что способствовало развитию единого подхода к процессу создания ценности компании.

В деятельности компании Royal Schiphol Group N.V. внедрение интегрированного мышления стало ключевым инструментом в понимании бизнеса компании и управлении его воздействием на окружающую среду. Кроме того, у компании возникло понимание процессов создания ценности и построения стратегического плана на будущее<sup>25</sup>.

Нидерландская страховая компания NN Group N.V., опираясь на интегрированное мышление, смогла уточнить корпоративную цель и стратегию с учетом вклада внешних и внутренних заинтересованных сторон<sup>26</sup>.

Крупный итальянский машиностроительный холдинг Leonardo S.p.A. преимуществом применения интегрированного мышления назвал появившуюся возможность интеграции финансовых и нефинансовых аспектов деятельности, а также достижение своей стратегической цели. Компания сосредоточилась на укреплении управления, создав комитет по устойчивому развитию на уровне правления в целях полной интеграции темы устойчивого развития с промышленным планом организации. Аналогичную процедуру внедрения интегрированного мышления произвел и аэропорт Мюнхена (Munich Airport), следствием чего стала разработка комплексной стратегии его развития<sup>27</sup>.

Итальянские электроэнергетическая компания Enel S.p.A. и страховая компания Assicurazioni Generali S.p.A. заявили, что применение интегрированного мышления в области охраны окружающей среды, социальной сферы и управления (ESG) привели названные организации к их цели в части создания устойчивой долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон. По мнению итальянских компаний, интегрированное мышление – это инструмент, который поддерживает и позволяет внедрять элементы ESG в бизнес-процессы и практики принятия

---

<sup>25</sup> Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafronte I. *Integrated Thinking: A Virtuous Loop*. Value Reporting Foundation. June 2021. URL: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf>

<sup>26</sup> Там же.

<sup>27</sup> Там же.

решений, выявить влияние мегатенденций на деловую деятельность и снизить риски<sup>28</sup>.

Особый интерес вызывает оценка преимуществ применения практики интегрированного мышления, полученная от бельгийской химической компании Solvay S.A. В контексте повышения связности и прозрачности бизнеса компания указала на укрепление взаимосвязи между ее структурными подразделениями, что позволило ей стать более гибкой и прозрачной в плане отчетности и предоставления информации своим стейкхолдерам<sup>29</sup>.

Изложенное позволяет заключить, что качество информации, раскрываемой в интегрированной отчетности, во многом зависит от восприятия ее составителем интегрированного мышления. Для создания успешного интегрированного отчета его разработчику необходимо не только понять, но и принять концепцию интегрированного мышления.

Выявим существующие в этой области барьеры и возможные пути их преодоления.

1. Как свидетельствуют результаты анализа, представленного в данной статье, в научной среде и на практике до сих пор не сформировано единое понимание самого понятия «интегрированное мышление». Отсутствует его теоретическое раскрытие, не разработана концепция. В результате на практике понятие интегрированного мышления интерпретируется различными компаниями по-разному. Более того, ряд компаний оценивают интегрированное мышление как препятствие для подготовки интегрированной отчетности.
2. Применение интегрированного мышления в процессе подготовки отчетной информации предполагает наличие в компании кросс-функционального взаимодействия, однако на практике планово-финансовые службы, бухгалтерские работники российских организаций «заточены» на выполнение собственных узкоспециализированных задач. Подразделения управленческого учета и контроллинга, если и существуют, то также функционируют изолированно. Практика интегрированного мышления требует вовлечения специалистов в области учета и отчетности в разработку и обсуждение инициатив в области устойчивого развития. Необходимо укрепление сотрудничества между

<sup>28</sup> Там же.

<sup>29</sup> *Krumpelman T., Busco C., Sofra E., Malafronte I. Integrated Thinking: A Virtuous Loop. Value Reporting Foundation. June 2021. URL: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf>*

подразделениями внутри компаний, чтобы повысить осведомленность о взаимосвязях между различными капиталами. Из данной проблемы объективно проистекает следующая.

3. Задача интегрированного мышления – обеспечить связанность информации, означающую широкий доступ к управленческой отчетности и результатам управленческого анализа. Однако отсутствие кросс-функциональных команд и, как следствие, кросс-функционального взаимодействия препятствует реализации этой задачи. Менеджмент компаний не понимает того, каким образом связанность информации должна быть достигнута. Попутно отметим, что связанность представления информации в отчете не всегда свидетельствует о зрелости интегрированного мышления. Кроме того, сама система управленческого учета нуждается в более широком практическом применении, а ключевые показатели эффективности – в совершенствовании.
4. Применение интегрированного мышления по сей день носит добровольный характер, что объективно ослабляет внимание компаний к данному явлению.
5. Идеей интегрированного мышления должны быть охвачены не только топ-менеджеры компании, но и ее рядовые сотрудники. Последние должны быть знакомы с концепцией шести видов капитала – финансового, производственного, интеллектуального, человеческого, социального и природного. В этой связи необходимо обучение всего штата сотрудников вопросам устойчивого развития и персональной ответственности.
6. Интегрированное мышление рассматривается в настоящее время исключительно как атрибут интегрированной отчетности. Это означает, что расширение практики применения интегрированного мышления произойдет лишь при условии роста популярности и востребованности интегрированных отчетов. Таким образом, с одной стороны, следует популяризировать и привлекать внимание инвесторов к интегрированной отчетности. С другой стороны, по мнению авторов, практика применения интегрированного мышления не должна ограничиваться составлением интегрированных отчетов. Ее следует расширить до составления отчетов об устойчивом развитии в любых их формах. Информационной базой таких отчетов в числе прочего должна стать система управленческого учета.

В заключение сформулируем некоторые выводы по результатам проведенного исследования.

1. Интегрированное мышление – новый для отечественной практики управленческий прием, применение которого позволяет представить отчетную информацию в связанном виде.
2. Интегрированное мышление призвано сформировать у организации новое качество взаимоотношений между различными операционными и функциональными единицами в части использования всех видов капитала компании и воздействия на них, оно направляет менеджеров компании к принятию решений и действиям, фокусирующимся на создании ценности в долгосрочной перспективе.
3. Интегрированное мышление, являясь управленческим приемом формирования интегрированного отчета, располагает собственным инструментарием. Интегрированное мышление требует глубокого понимания бизнес-модели компании, что облегчает выявление потенциальных рисков и возможностей.
4. Применение интегрированного мышления позитивно влияет на способность компаний интерпретировать результаты, которые создают их продукты, услуги и работы, развивать корпоративную культуру и цели, поддерживать интеграцию финансовых показателей с показателями устойчивости, а также повышать связность и прозрачность бизнеса.
5. Практика применения интегрированного мышления не должна ограничиваться составлением интегрированных отчетов, она должна быть расширена до представления отчетов об устойчивом развитии в любых их формах. При этом для данной цели необходимо привлечение данных, аккумулируемых системой управленческого учета.

**Рисунок 1**  
**Инициативы устойчивого развития**

**Figure 1**  
**Sustainable development initiatives**



Источник: Banerjee J., Heller Ch., Raffegaу B. Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

Source: Banerjee J., Heller Ch., Raffegaу B. Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report. 2020. URL: [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report\\_2020.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf)

### Список литературы

1. Сенаторова Е.А. Нефинансовая отчетность: международный контекст, российская практика // Корпоративные финансы. 2018. Т. 12. № 3. С. 80–92. URL: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.12.3.2018.80-92>
2. Штукельбергер К. Интегрированная отчетность как ключевая новация в этическом управленческом мышлении // Экономические стратегии. 2017. Т. 19. № 6. С. 194–200. URL: <https://spkurdyumov.ru/uploads/2017/11/integrirovannaya-otchetnost-kak-klyuchevaya-novaciya-v-etichnom-upravlencheskom-myshlenii1.pdf>
3. Еремеева О.С. Компетенция интегрированного мышления бухгалтера в образовательном процессе в вузе // Аудиторские ведомости. 2018. № 1. С. 104–109.

4. *Еремеева О.С.* Принципы интегрированного мышления в информационном обеспечении управления развитием малых сел // Научные исследования и разработки. Экономика. 2021. Т. 9. № 4. С. 64–68. URL: <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2021-9-4-64-68>
5. *Малиновская Н.В., Малиновский М.Д.* Международные тенденции развития интегрированной отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. Вып. 3. С. 332–343. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.3.332>
6. *Кондрашова О.Р.* Интегрированная отчетность в системе управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. Вып. 1. С. 17–29. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.1.17>
7. *Богатая И.Н.* Исследование практики применения интегрированного мышления при формировании корпоративной отчетности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. № 4. С. 10–25. URL: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-10>
8. *Солоненко А.А., Аленкина А.А.* Инклюзивный подход к составлению интегрированной отчетности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2017. № 4. С. 137–144. URL: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2017-4-137-144>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем 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.

## INTEGRATIVE THINKING: THEORY AND PRACTICAL APPLICATION

Mariya A. VAKHRUSHINA <sup>a,\*</sup>,  
Svetlana D. KATASONOVA <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Financial University under Government of Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation  
MAVahrushina@fa.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-3896-5345>

<sup>b</sup> Financial University under Government of Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation  
191955@edu.fa.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-8426-2977>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 428/2022  
Received 8 Sept 2022  
Received in revised  
form 12 Dec 2022  
Accepted 22 Dec 2022  
Available online  
16 January 2023

**JEL classification:**  
M42

**Keywords:** non-  
financial reporting,  
integrative thinking,  
principles of integrative  
thinking, sustainable  
development,  
integrated reporting,  
managerial  
accounting

### Abstract

**Subject.** This article deals with the issues related to the category of *Integrative Thinking*, defining its principles and tools.

**Objectives.** The article aims to substantiate the author-developed interpretation of the content of *Integrative Thinking*, assess the best practices of applying integrative thinking in the preparation of integrated reports by foreign companies, identify problems that impede this process in Russian realities, and propose ways to solve them.

**Methods.** For the study, we used a systems approach, comparison, systematization, generalization, and a historical analysis.

**Results.** The article offers an author-developed definition of integrative thinking, identifies the practical advantages of its application when preparing non-financial reporting, identifies barriers to the introduction of integrative thinking into the practice of Russian companies, and suggests ways to overcome them.

**Conclusions.** Integrative thinking should not be limited to integrated reporting only, but should be extended to prepare and include sustainability reports in all their forms. The results of the study can be used to disseminate the practice of applying integrative thinking in the preparation of non-financial reporting among Russian companies.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

**Please cite this article as:** Vakhrushina M.A., Katasonova S.D. Integrative Thinking: Theory and Practical Application. *International Accounting*, 2023, vol. 26, iss. 1, pp. 28–51.  
<https://doi.org/10.24891/ia.26.1.28>

## References

1. Senatorova E.A. [Non-financial reporting: International context, Russian practice]. *Korporativnye finansy = Journal of Corporate Finance Research*, 2018, vol. 12, no. 3, pp. 80–92. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.12.3.2018.80-92>
2. Stueckelberger Ch. [Integrated reporting as a key innovation in ethical management thinking]. *Ekonomicheskie strategii = Economic Strategies*, 2017, vol. 19, no. 6, pp. 194–200. (In Russ.)  
URL: <https://spkurdyumov.ru/uploads/2017/11/integrirovannaya-otchetnost-kak-klyuchevaya-novaciya-v-etichnom-upravlencheskom-myshlenii1.pdf>
3. Ereemeeva O.S. [The competence of integrated thinking of an accountant in the educational process at the university]. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*, 2018, no. 1, pp. 104–109. (In Russ.)
4. Ereemeeva O.S. [Principles of integrated thinking in the information support of small village development management]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika*, 2021, vol. 9, no. 4, pp. 64–68. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2021-9-4-64-68>
5. Malinovskaya N.V., Malinovskii M.D. [International trends in the development of integrated reporting]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2018, vol. 21, iss. 3, pp. 332–343. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.3.332>
6. Kondrashova O.R. [Integrated reporting in the management accounting system]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2018, vol. 21, iss. 1, pp. 17–29. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.1.17>
7. Bogataya I.N. [Research of the practice of using integrated thinking in the formation of corporate reporting]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii = Intellect. Innovations. Investments*, 2022, vol. 4, pp. 10–25. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-10>
8. Solonenko A.A., Alenkina A.A. [Inclusive approach to the composition of integrated accountability]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2017, no. 4, pp. 137–144. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2017-4-137-144>

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors 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.