

УДК 657.6(045)

И. Н. Богатая

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
Ростов-на-Дону, e-mail: iren.bogataja@yandex.ru

Е. М. Евстафьева

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
Ростов-на-Дону, e-mail: 2982232@mail.ru

Д. А. Лавров

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, e-mail: dinisio@bk.ru

РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО МЫШЛЕНИЯ

Ключевые слова: интегрированная отчетность, интегрированное мышление, уровни зрелости формирования отчетности, интегрированный отчет.

Статья посвящена вопросам совершенствования методики формирования интегрированной отчетности в организациях нефтегазового комплекса. Обоснована целесообразность оценки уровня зрелости формирования корпоративной отчетности в зависимости от интеграции в ней финансовой и нефинансовой информации. Исследованы принципы интегрированного мышления, обобщены проблемы, которыми сталкиваются организации при использовании интегрированного мышления и намечены пути их решения. Предложено формирование Дорожной карты внедрения и последующего использования интегрированного мышления, отражающей 5 основных этапов, предполагающих: 1) оценку; 2) планирование; 3) вовлечение; 4) внедрение и мониторинг результатов; 5) анализ и выработку мероприятий по улучшению процесса использования интегрированного мышления.

I. N. Bogataya

Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, e-mail: iren.bogataja@yandex.ru

E. M. Evstafyeva

Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, e-mail: 2982232@mail.ru

D. A. Lavrov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: dinisio@bk.ru

DEVELOPMENT OF THE METHODOLOGY FOR FORMING INTEGRATED REPORTING IN THE OIL AND GAS COMPLEX

Keywords: integrated reporting, integrated thinking, reporting maturity levels, integrated report.

The article is devoted to the issues of improving the methodology for the formation of integrated reporting in organizations of the oil and gas complex. The expediency of assessing the maturity level of corporate reporting formation depending on the integration of financial and non-financial information in it is substantiated. The principles of integrated thinking are investigated, the problems that organizations face when using integrated thinking are summarized and ways to solve them are outlined. The formation of a Roadmap for the introduction and subsequent use of integrated thinking is proposed, reflecting 5 main stages involving: 1) evaluation; 2) planning; 3) involvement; 4) implementation and monitoring of results; 5) analysis and development of measures to improve the process of using integrated thinking.

Введение

Формирование качественной интегрированной отчетности в организациях нефтегазового комплекса невозможно без использования интегрированного мышления. В настоящее время единицы организаций нефтегазового комплекса формируют интегрированную отчетность. Использование интегрированного мышления при формировании интегрированной отчетности позволяет системно рассматривать управленческие и учетные аспекты, повышая тем самым качество формируемой отчетности и эффективность принимаемых заинтересованными сторонами управленческих решений. В этой связи необходимо развитие методики формирования интегрированной отчетности в организациях нефтегазового комплекса на основе использования интегрированного мышления.

Цель исследования: развить методику формирования интегрированной отчетности в организациях нефтегазового комплекса с целью повышения прозрачности и информативности корпоративной отчетности и удовлетворения информационных потребностей заинтересованных сторон на основе Концепции устойчивого развития и концепции множественности капитала.

Материалы и методы исследования

Информационно-исследовательской базой являются стандарты, формирования нефинансовой отчетности, исследования, тематические исследования и аналитические материалы, посвященные практике использования интегрированного мышления, опубликованные на сайте Фонда стоимостной отчетности (VRF), отчет «Интегрированное мышление и стратегия: состояние дел» (2020 г.) [26], результаты исследования «Невидимые связи: коммуникация интегрированного мышления», проведенного АССА (2021), отчет Группы интегрированного мышления и стратегии Фонда стоимостной отчетности (VRF) «Интегрированное мышление: эффективный цикл» (июнь 2021 г.) [27] Руководство Фонда стоимостной отчетности (VRF) «Переход к интегрированному мышлению» (август 2022 г.), версия 1.0 «Принципов интегрированного мышления» Фонда стоимостной отчетности (VRF), труды российских и зарубежных ученых, посвященных вопросам совершенствования методики формирования интегрированной отчетности.

Результаты исследования и их обсуждения

Дружиловская Т.Ю. выделила 8 базовых тем, нашедших отражение трудах российских ученых, посвященных проблематике, связанной с интегрированной отчетностью: «1) анализ и комментарий положений концепции интегрированной отчетности; 2) проблемы соотношения интегрированной и других видов отчетности; 3) анализ преимуществ и недостатков интегрированной отчетности; 4) составление интегрированной отчетности; 5) техническое обеспечение составления интегрированной отчетности; 6) формирование интегрированной отчетности в отдельных сферах деятельности; 7) Отражение в интегрированной отчетности определенных видов информации; 8) Другие вопросы, связанные с интегрированной отчетностью» [8].

Для целей настоящего исследования нами были выделены 2 укрупненные группы работ в области интегрированной отчетности: 1) работы в области анализа и развития методологии формирования интегрированной отчетности (Р.П. Булыга [4], И.В. Алексеева [2], М.А. Вахрушина [5], И.Ф. Ветрова [6], Р.Г. Каспина [10], О.В. Рожнова [20]). 2) работы в области развития методики формирования интегрированной отчетности (Богатая И.Н. [3], Гетьман В.Г. [7], Евстафьева Е.М. [25], Дружиловская Т.Ю. [8], Зенкина И.В. [9], Каспина Р.Г. [11], Киркач Ю.Н. [12], Когденко В.Г. [13], Малиновская Н.В. [15], Мельник М.В. [16], Осипова Р.Г. [17], Плотников В.В. [19], Плотникова О.В. [19], Сапожникова Н.Г. [21], Серебрякова Т.Ю. [22], Солоненко А.А. [23], Штукельбергер К. [24]).

Результаты обзора литературы позволяют сделать следующие выводы:

1. Авторы трудов обращают внимание на перспективность интегрированной отчетности и необходимости унификации стандартов формирования нефинансовой отчетности, развития методологии и методики формирования интегрированной отчетности.

2. Появился целый ряд перспективных исследований в области применения интегрированного мышления для целей формирования корпоративной отчетности.

Новой вехой в развитии методики формирования интегрированной отчетности является публикация Фондом стоимостной отчетности руководства «Переход к интегрированному мышлению», а также Принципов интегрированного мышления версии 1.0.

Таблица 1

Характеристика уровней зрелости формирования корпоративной отчетности в зависимости от интеграции в ней финансовой и нефинансовой информации

Уровень зрелости формирования корпоративной отчетности	Характеристика	Отличительные особенности	Пример нефтегазовой компании
Начальный уровень	Финансовые показатели раскрываются в бухгалтерской (финансовой) отчетности. В пояснениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах имеют место элементы интеграции финансовой и нефинансовой информации.	Интеграция осуществляется на основе требований действующего законодательства в области раскрытия информации в бухгалтерской (финансовой отчетности).	ООО «Независимая нефтегазовая компания – Холдинг», ООО «Афипский нефтеперерабатывающий завод»
Базовый уровень	Формирование не только бухгалтерской, финансовой отчетности, но и отчетности по МСФО, для которой характерен более высокий уровень интеграции финансовой и нефинансовой информации.	Интеграция осуществляется на основе требований МСФО.	ПАО «Газпром нефть»
Модифицированный уровень	Наряду с бухгалтерской (финансовой) отчетностью, отчетностью по МСФО, формируются различные виды нефинансовой отчетности (например, социальная отчетность, экологическая отчетность, отчетность в области устойчивого развития и т.д.) для которой характерна интеграция финансовой и нефинансовой информации	Интеграция осуществляется на основе требований стандартов как финансовой, так и нефинансовой отчетности.	ПАО «Сургутнефтегаз»

Составлено на основе [18].

В условиях существования множественности стандартов в области формирования нефинансовой отчетности важная роль отводится проблеме их унификации и интеграции информации, содержащейся в финансовых и нефинансовых видах отчетности в целях удовлетворения информационных потребностей заинтересованных сторон.

В июне 2021 года в результате объединения Международного совета по интегрированной отчетности (IIRC) и Совета по стандартам бухгалтерского учета в области устойчивого развития (SASB) был образован Фонд стоимостной отчетности (VRF). В августе 2022 года Фонд стоимостной отчетности (VRF) вошел в состав Фонда МСФО (IFRS).

В современных условиях крупные организации формируют большое количество различных отчетов, входящих в состав финансовой и нефинансовой отчетности. При этом организации предпринимают усилия по интеграции финансовой и нефинансовой информации для заинтересованных сторон.

Инструментом, обеспечивающим качественную интеграцию финансовой и нефинансовой информации, является интегри-

рованный отчет, являющийся важнейшей составной частью интегрированной отчетности. Мы полностью разделяем мнение Р.Г. Осиповой отмечающей необходимость оценки уровня зрелости формирования корпоративной отчетности в зависимости от интеграции в ней финансовой и нефинансовой информации. В таблице 1 представлена характеристика уровней зрелости корпоративной отчетности в зависимости от интеграции в ней финансовой и нефинансовой информации.

Как справедливо отмечает Осипова Р.Г. «прохождение последовательно всех уровней в компании необязательно» [18], поскольку уровень зрелости, с одной стороны, обусловлен требованиями действующего законодательства (особенно это касается 1-2 уровней), а, с другой стороны, стремлением организации применять интегрированную мышление в своей практической деятельности (4 уровень). Третий модифицированный уровень характеризует стремление организации к раскрытию нефинансовой информации в различных видах нефинансовой отчетности в соответствии

с избранными стандартами. Изначально организации необходимо определить на каком уровне зрелости формирования отчетности она находится. Четвертый, стратегический уровень зрелости предполагает использование интегрированного мышления.

Следует отметить, то опубликованное в августе 2022 г. Фондом стоимостной отчетности руководство «Переход к интегрированному мышлению» должно применяться с учетом национальной и отраслевой специфики. Интегрированное мышление позволяет представить для заинтересованных сторон прозрачную финансовую информацию, а также нефинансовую информацию в области устойчивого развития, раскрыть процесс создания стоимости и особенности бизнес-модели, что позволяет внедрить эффективные методы ведения бизнеса с позиции Концепции устойчивого развития, создать основу для создания стоимости.

Интегрированное мышление направлено на преодоление разрыва в методологии и методике бухгалтерского учета как информационной технологии и таких наук как статистика, анализ, планирование, налоги и налогообложение, менеджмент, стратегический менеджмент и др., использующих учетные данные «без ясного математического представления о том, каким образом и на каких основаниях, были сформированы бухгалтерские отчеты» [14]. На этот разрыв в свое время обращал внимание профессор Кольвах О.И. Преодоление данного разрыва позволяет корректно интерпретировать данные бухгалтерской отчетности и раскрыть их для заинтересованных сторон в увязке с различными аспектами деятельности организации: 1) экологическими, требующими описания рисков и возможностей, связанных с окружающей средой, и управления ими; 2) социальными, включающими в себя информацию о ценностях и отношениях организации к персоналу, поставщикам, клиентам и партнерам; 3) управленческими, раскрывающими информацию о регламентах, практиках и бизнес-процессах в организации. Такой подход позволяет системно подойти к планированию, управлению экологическими, социальными и управленческими воздействиями (ESG) и предоставлению отчетности, содействует раскрытию потенциала организации, повышению качества координации между подразделениями, действующими зачастую разрозненно, что

способствует комплексному принятию решений и получению в рамках организации и общества в целом положительных экономических, социальных и экологических эффектов, повысить эффективность с процесса создания стоимости.

Руководство «Переход к интегрированному мышлению» сформировано на основе обобщения опыта организаций, успешно применяющих интегрированное мышление и базируется на Принципах интегрированного мышления 1,0, а также целом ряде исследований в области практики применения интегрированного мышления, позволивших выявить эффективные инструменты, используемые организациями.

Идея интегрированного мышления требует эффективной интеграции финансовой и нефинансовой информации на базе которой могут приниматься рациональные управленческие решения. Речь идет и о необходимости повышения уровня зрелости формирования корпоративной отчетности. Интегрированная отчетность предполагает использование интегрированного мышления. Как показывает практика попытки формирования интегрированной отчетности и составления интегрированного отчета предпринимают лишь отдельные организации нефтегазового комплекса РФ. В этой связи необходимо понимание каким образом организация будет повышать уровень зрелости формирования корпоративной отчетности и в чем состоят особенности применения интегрированного мышления. При этом использование интегрированного мышления требует раскрытия информации о: 1) 6 видах капиталов, используемых организацией для создания стоимости; 2) адаптации бизнес-модели и стратегии к внешней среде, к рискам и возможностям организации; 3) способности реагирования на потребности и интересы заинтересованных сторон с учетом выявленных рисков; 4) результатах деятельности организации в социальном, экологическом и управленческом аспектах с раскрытием процесса создания стоимости и вкладе в него различных видов капитала в трех временных аспектах (прошлое, настоящее, будущее).

Как показывает практика внедрение интегрированного мышления способствует «лучшей интеграции информационных систем, поддерживающих внутреннюю и внешнюю отчетность и коммуникацию, включая подготовку ежегодного интегрированного комплексного отчета» [28].

Принципы интегрированного мышления

Принцип	Его характеристика
Цель	Формулировка цели, раскрывающей уникальный вклад организации в общество и окружающую среду и раскрытие факторов, способствующих непрерывности деятельности организации, ее конкурентные преимущества.
Управление	Определить ЛОКУ и их роль в создании стоимости. Анализ того, как реализация стратегии обеспечивается с организационной точки зрения, каким образом выстроены коммуникации и процессы принятия решений, процессы управления рисками и возможностями
Культура	Выявление заинтересованных сторон и продвижение культуры, соответствующей ценностям организации и позволяющей завоевать их доверие.
Стратегия	Использование возможностей, минимизация рисков, максимизация эффективности использования ресурсов для удовлетворения потребностей клиентов при создании финансового профицита.
Риски и возможности	Оценка влияния внешней и внутренней среды на бизнес-модель, бизнес-процессы, стратегию и наоборот.
Производительность	Оценка и анализ стоимости, которую создает, сохраняет, проедает организация.

Интегрированный отчет не может быть сформирован без применения интегрированного мышления. При этом, по нашему мнению, можно выделить уровни зрелости применения интегрированного мышления в организации.

При формировании интегрированного отчета необходима выработка интегрированного подхода к сбору финансовой и нефинансовой информации о модели создания стоимости на основе Концепции устойчивого развития. В условиях множественности стандартов в области финансовой и нефинансовой отчетности такая задача носит ярко выраженный творческий характер. Чем выше будет уровень интеграции финансовой и нефинансовой информации, тем выше будет уровень интегрированного мышления. Создание такой интеграции рационализирует процесс формирования информации, нацеленной на принятие управленческих решений как внутри организации, так и всеми заинтересованными сторонами.

Принципы комплексного мышления помогают лицам, принимающим решения (далее – ЛПП), комплексно подойти к пониманию цели, стратегии, управлению, культуре, пониманию рисков и возможностей, повышению эффективности деятельности организации с позиции создания ею стоимости и учета аспектов, связанных с устойчивым развитием. Принципы стратегического мышления представлены в таблице 2.

К преимуществам использования интегрированного мышления при формировании корпоративной отчетности являются:

1) возможность получения целостного системного представления о процессе создания ценности и раскрытия информации о нем;

2) комплексное рассмотрение финансовых и нефинансовых аспекты процесса создания стоимости в увязке с принципами и целями ESG;

3) лучшее понимание ключевых проблем и определение путей их решения в целях обеспечения устойчивой стратегии создания ценности с ориентацией на средне- и долгосрочные цели, а не на краткосрочные;

4) расширение понимания организацией рисков и ценности, делая процесс принятия решений более обоснованным и ориентированным на устойчивое развитие, а раскрытие информации о них в корпоративной отчетности более целостным;

5) планирование процесса создания стоимости;

6) организация рационального межфункционального сотрудничества в рамках бизнеса;

7) поддержание определения стратегии и путей ее реализации в рамках бизнес-модели;

8) создание единого структурированного и интегрированного информационного пространства на функционирование на его основе интегрированной системы управления;

9) повышение уровня корпоративной культуры, укрепление доверия к организации.

В Руководстве выделены 5 базовых проблем, с которыми сталкиваются организации при использовании интегрированного мышления (таблица 3).

Таблица 3

Проблемы, которыми сталкиваются организации при использовании интегрированного мышления

Проблема	Пути решения проблемы
Проблема рационально организованного управления изменениями	Обеспечение вовлечения внутренних заинтересованных сторон для целей выработки общего подхода при формировании финансовой и нефинансовой отчетности на основе интегрированного мышления и формировании интегрированной системы управления.
Проблема организации взаимосвязи между процессом создания стоимости и ЦУР	Интеграция факторов создания стоимости в единую организационную стратегию, ориентированную на ЦУР
Проблема рациональной коммуникации	Налаживание межфункционального сотрудничества подразделений для поддержки процессов принятия решений, ориентированных на создание стоимости и достижения ЦУР.
Проблема организации аналитики	Согласование и интеграция финансовой и нефинансовой информации, связанной с устойчивым развитием в целях мониторинга эффективности работы всей организации.
Временная проблема	Большие временные затраты на внедрение интегрированного мышления.

Составлено на основе [28].

Таблица 4

Три уровня интегрированного мышления

Уровень интегрированного мышления	Характеристика	Уровень управления/ Ответственные лица
Уровень 1. Принципы.	Для его достижения необходимо ЛОКУ должны оценить, насколько широко применяются принципы интегрированного мышления	Стратегический/ЛОКУ (совет директоров, главный исполнительный директор и другие члены команды исполнительного руководства, входящие в совет директоров).
Уровень 2. Оценка.	Оценка внедрения принципов интегрированного мышления.	Тактический/Исполнительное руководство
Уровень 3. Практическая реализация Принципов.	Выявление инструментов, ключевых для интегрированного мышления практик и процессов стратегического управления, которые успешно применяются либо могут быть применены.	Операционный/Руководители высшего и среднего звена

Составлено на основе [28].

Следует иметь в виду, что можно выделить три уровня интегрированного мышления, характеризующие степень принятия и соблюдения принципов интегрированного мышления (таблица 4).

Таким образом в Руководстве «Переход к интегрированному мышлению» уровни зрелости интегрированного мышления увязываются со степенью реализации основных принципов интегрированного мышления.

Для успешного внедрения и последующего использования интегрированного мышления в организациях нефтегазового комплекса целесообразно сформировать соответствующую Дорожную карту, раскрывающую 5 основных этапов, предполагающих: 1) оценку; 2) планирование; 3) вовлечение; 4) внедрение и мониторинг результатов; 5) анализ и выработку мероприятий по улучшению процесса

использования интегрированного мышления. Основные этапы, которые целесообразно отразить в Дорожной карте внедрения и последующего использования интегрированного мышления, созвучны с основными этапами цикла Деминга-Шухарта (Планирование (проектирование) – Реализация (работа) – Контроль (Анализ) – Корректировка (регулировка), что вполне обосновано, поскольку речь идет об улучшении бизнес-процессов в организации на основе использования интегрированного мышления в целях эффективного управления на системной основе. В Руководстве «Переход к интегрированному мышлению» в качестве самостоятельного этапа выделен этап оценки, позволяющий оценить уровень зрелости формирования корпоративной отчетности и уровень зрелости интегрированного мышления.

Основные группы, которые несут ответственность за внедрение и последующее использование интегрированного мышления в организации

Группа	Роль группы в процессе управления
ЛОКУ и исполнительное руководство	Ориентация на будущее, утверждение стратегии, анализ эффективности организации. Оценка того, насколько эффективно интегрированное мышление внедрено в организации.
Высшее и среднее руководство.	Содействуют внедрению и последующему использованию интегрированного мышления, создание межфункционального сотрудничества между подразделениями организации, объединение процессов и систем для обеспечения эффективного и комплексного процесса принятия решений, внутренней отчетности и внешней отчетности.
Группа интегрированного мышления	Запуск и руководство процессом управления изменениями, связанным с внедрением интегрированного мышления во всей организации.

Составлено на основе [28].

На первом этапе необходимо определить на каком уровне интегрированного мышления находится организация нефтегазового комплекса и каких целей она хочет добиться с использованием интегрированного мышления. Несомненно, важнейшим результатом внедрения интегрированного мышления является понимание того каким образом организация нефтегазового комплекса создает, сохраняет или проедает стоимость с течением времени. На данном этапе необходимо провести анализ: 1) внешней среды, в которой функционирует организация нефтегазового комплекса;

- 2) ресурсов (6 видов капитала);
- 3) структуры учетно-аналитической системы и используемой системы отчетности с позиций формирования информации для интегрированного отчета;
- 4) бизнес-процессов;
- 5) достигнутых результатов в соответствии с поставленными ЦУР;
- 6) влияния на ключевые заинтересованные стороны, риски и возможности.

Важное значение при внедрении интегрированного мышления отводится обеспечению межфункционального сотрудничества между подразделениями организации нефтегазового комплекса в целях устранения информационных барьеров, совершенствования практики формирования финансовой и нефинансовой отчетности и повышения качества информации, связанной с устойчивым развитием.

На втором этапе осуществляется планирование деятельности организации нефтегазового комплекса с использованием интегрированного мышления. При этом важно понимать роль в управлении трех основ-

ных групп, которые несут ответственность за внедрение и последующее использование интегрированного мышления (таблица 5).

Традиционно в ходе планирования и внедрения интегрированного мышления могут быть использованы следующие подходы:

1) «Сверху вниз». Данный подход предполагает, что ЛОКУ инициируют процессы внедрения интегрированного мышления, а высшее и среднее руководство перенимает лучшую практику, поскольку их поощряют к этому сверху. Подход успешно используются в организациях с четкой иерархической структурой.

2) «Снизу вверх». Внедрение идет на низовых уровнях управления и результаты внедрения представляются высшему руководству (ЛОКУ и исполнительному руководству).

3) комбинированный подход, предполагающий сочетание подходов «сверху вниз» и «снизу вверх».

На третьем этапе осуществляется вовлечения персонала на разных уровнях управления организации нефтегазового комплекса в целях активного использования ими интегрированного мышления в деятельности организации. В Руководстве «Переход к интегрированному мышлению» данный этап предлагается разбить на четыре основных подэтапа, предполагающих информирование, опрос, обобщение точек зрения, определение последующих действий (таблица 6).

На четвертом этапе осуществляется внедрение и мониторинг результатов применения интегрированного мышления в деятельности организации нефтегазового комплекса.

Рекомендуемые подэтапы этапа реализации плана внедрения и последующего использования интегрированного мышления в деятельности организаций нефтегазового комплекса

Подэтапы	Используемые подходы	
	«сверху-вниз»	«снизу-вверх»
Информирование	Информирование ЛОКУ и исполнительного руководства о принципах интегрированного мышления	Информирование высшего и среднего руководства о принципах интегрированного мышления.
Опрос	Определить на основе опроса ЛОКУ как реализуются принципы интегрированного мышления в организации с большим упором на 1 уровень зрелости интегрированного мышления. Возможны: 1) организация обучения для формирования общего понимания интегрированного мышления и принципов интегрированного мышления, преимуществ их применения в целях удовлетворения требований инвесторов, заинтересованных сторон и нормативных требований; 2) проведение семинаров для привлечения ЛОКУ к оценке соблюдения принципов. Характерных для первого уровня зрелости интегрированного мышления.	Определить на основе опроса ЛОКУ как реализуются принципы интегрированного мышления в организации с большим упором на 3 уровень зрелости интегрированного мышления. Оценка в разрезе шести основных принципов: 1) Цели, 2) Управление, 3) Культура, 4) Стратегия, 5) Риски и возможности, 6) Производительность. Определение ключевых бизнес-процессов и критических действий для каждого из шести Принципов, в целях формирования списка приоритетных пунктов для дальнейшего рассмотрения и обобщения точек зрения.
Обобщение точек зрения	Сбор и обработка точек зрения исполнительного руководства относительно достижения 2 уровня зрелости интегрированного мышления и используемых для этого инструментов. Оценка уровня зрелости интегрированного мышления по шкале 1- начальный, 3- продвинутый.	Сбор и обработка точек зрения исполнительного руководства относительно достижения 2 уровня зрелости интегрированного мышления и используемых для этого инструментов. Определить краткий список приоритетных вопросов для обсуждения с ЛОКУ.
Определение последующих действий	Определение руководством высшего и среднего звена на каких видах деятельности и бизнес-процессах следует сосредоточиться с учетом их приоритетности в целях достижения третьего уровня зрелости интегрированного мышления и как это реализовать.	Определение ЛОКУ приоритетных областей в целях достижения первого уровня зрелости интегрированного мышления и как это реализовать.

Предыдущие три основных этапа позволяют определить состояние интегрированного мышления в организации и пути повышения его уровня зрелости, что потребует совершенствования применяемого методического инструментария. Для этих целей важное значение имеет использование лучшего передового опыта и практик в данной области., раскрытых в отчете «Интегрированное мышление и стратегия: состояние дел» (2020 г.) [27], исследование «Невидимые связи: коммуникация интегрированного мышления», проведенное АССА (2021), отчете Группы интегрированного мышления и стратегии Фонда стоимостной отчетности (VRF) «Интегрированное мышление: эффективный цикл» (июнь 2021 г.) [26], самостоятельном изучении кейсов, посвященных применению интегрированного мышления организациями, размещенными на сайте Фонда

стоимостной отчетности. Ресурсный центр интегрированного мышления представляет собой онлайн-подборку важнейших мероприятий, которые будут периодически обновляться и пересматриваться по мере того, как все больше организаций будут делиться своим опытом интегрированного мышления.

Организация нефтегазового комплекса осуществляет выбор соответствующих практик и внедряет их в свою деятельность. Мониторинг внедрения и последующего применения интегрированного мышления в деятельности организации нефтегазового комплекса осуществляется на основе совещаний для обеспечения постоянного взаимодействия и межфункционального сотрудничества. В ряде случаев целесообразно формировать промежуточные отчеты, отражающие процесс использования интегрированного мышления.

На пятом этапе осуществляется анализ и выработка мероприятий по улучшению процесса использования интегрированного мышления в организации нефтегазового комплекса. На этом этапе оценивается достижение результатов, заложенных в дорожную карту и план организации, а также определяются области улучшения процесса и разрабатываются меры по реализации.

Заключение

Таким образом, проведенной исследование свидетельствует, что практика формирования корпоративной отчетности нацелена на интеграцию финансовой и нефинансовой отчетности. Это может быть достигнуто посредством формирования интегрированной отчетности, неотъемлемой важнейшей частью которой является интегрированный отчет. Формирование качественной интегрированной отчетности невозможно без внедрения и последующего использования интегрированного мышления. В современных условиях на деятельность организаций нефтегазового комплекса оказывают влияние экономические, правовые, социальные и экологические факторы побуждающие использовать интегрированное мышление,

предполагающего системное рассмотрение управленческих и учетных аспектов. Внедрение и последующее использование интегрированной отчетности целесообразно осуществлять на основе разработанной Дорожной карты. Предложенная Дорожная карта, формируемая в организациях нефтегазового комплекса, раскрывает 5 основных этапов, включающих в себя оценку; планирование; вовлечение; внедрение и мониторинг результатов; анализ и выработку мероприятий по улучшению процесса использования интегрированного мышления. Выработанные методические подходы к разработке Дорожной карты развивают методiku формирования интегрированной отчетности на основе использования интегрированного мышления и их можно применять в организациях, осуществляющих различные виды экономической деятельности.

Использование интегрированного мышления при формировании интегрированной отчетности в нефтегазовых компаниях позволит рационализировать процесс принятия управленческих решений, а также повысить качество коммуникации посредством использования межфункционального сотрудничества подразделений организации.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету РФ на 2022 год.

Библиографический список

1. Международные основы интегрированной отчетности (ИО). Январь 2021 г. URL: <chromeextension://efaidnbmninnibpcapjpcglefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.integratedreporting.org%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2021%2F06%2FInternational-Integrated-Reporting-195-Framework-January-2021-Russian.pdf&clen=1078303&chunk=true>.
2. Алексеева И.В., Осипова Р.Г. Развитие ключевых характеристик дефиниции «корпоративная отчетность» // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 12(354). С. 25-34.
3. Богатая И.Н. Исследование практики применения интегрированного мышления при формировании корпоративной отчетности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. № 4. С. 10–25. DOI:10.25198/2077-7175-2022-4-10.
4. Булыга Р.П., Сафонова И.В. Возможности развития ESG-повестки публичных акционерных обществ в новых реалиях // Самоуправление. 2022. № 3 (131). С. 28-31.
5. Вахрушина М.А., Толчеева А.А. Корпоративная отчетность как результат эволюции отчетной информации компании // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2017. Т. 12. № 2. С. 297-310. DOI 10.17072/1994-9960-2017-2-297-310.
6. Ветрова И.Ф., Кривошеева А.О. Повышение качества финансовой отчетности: анализ мировых тенденций, роль фонда МСФО // Инновационное развитие экономики. 2019. № 6 (54). С. 207-217.
7. Гетьман В.Г. О концептуальных основах и структуре международного стандарта по интегрированной отчетности // Учет. Анализ. Аудит. 2014. № 1. С. 74-85.

8. Дружиловская Т.Ю. Проблемы интегрированной отчетности в публикациях современных ученых // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 11 (353). С. 55-64.
9. Зенкина И.В. Влияние управленческих концепций на периметр и содержание интегрированной отчетности // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 4. С. 37-46.
10. Каспина Р.Г. Организационные аспекты формирования интегрированной отчетности холдинговых структур // Аудит и финансовый анализ. 2019. № 6. С. 28-33.
11. Каспина Р.Г., Сабирзянова Р.А. Анализ лучшей практики раскрытия информации о ключевых показателях эффективности и бизнес-модели в интегрированной отчетности нефтяной компании // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2017. № 4 (27). С. 40-44.
12. Киркач Ю.Н. Отражение тактических показателей в составе интегрированной отчетности // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2019. № 3. С. 109-121.
13. Когденко В.Г., Мельник М.В. Интегрированная отчетность: вопросы формирования и анализа // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 10(304). С. 2-15.
14. Кольвах О.И. Ситуационно-матричная бухгалтерия: модели и концептуальные решения: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2000. 64 с.
15. Малиновская Н.В. Интегрированная отчетность – инновационная модель корпоративной отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 38(284). С. 12-17.
16. Мельник М.В. Система показателей для интегрированной отчетности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. № 3 (15). С. 58-64.
17. Осипова Р.Г. Методические рекомендации по стандартизации формирования корпоративной отчетности в коммерческих организациях // Управленческий учет. 2021. № 8-2. С. 402-409.
18. Осипова Р.Г. Развитие методики формирования корпоративной отчетности в коммерческих организациях: дис. ... канд. экон. наук. Ростов-на-Дону, 2022. 270 с.
19. Плотников В.С., Плотникова О.В. Качественные характеристики информации интегрированной отчетности // Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5. № 1. С. 6-17.
20. Рожнова О.В., Ефимова О.В. Стратегия гармонизации финансовой и нефинансовой отчетности в области раскрытия климатических рисков. Ч. 1 // Учет. Анализ. Аудит. 2020. № 3 (7). С. 18-25.
21. Сапожникова Н.Г., Ал-Халфи Х.К.К. Корпоративные стандарты и формирование интегрированной отчетности // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 3 (147). С. 105-114.
22. Серебрякова Т.Ю. Интегрированный учет и отчетность: институциональный подход // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 2. С. 24-33.
23. Солоненко А.А., Аленкина А.А. Инклюзивный подход к составлению интегрированной отчетности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2017. № 4. С. 137-144.
24. Штукельберг К. Интегрированная отчетность как ключевая новация в этичном управленческом мышлении. Available at. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30469918_90738198.pdf (дата обращения: 13.08.2022).
25. Evstafieva E. M. The paradigm of public non-financial reporting as a tool for investment decision making / Irina V. Alekseeva, Evstafieva Elena M., Tatyana V. Makarenko, Oksana N. Fedosova / The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems. 2021. Vol. 1. Book series: Lecture Notes in Networks and Systems (LNNS) / Editor Bogoviz A.V. Publisher: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-030-73097-0_80.
26. Integrated Thinking: A Virtuous Loop The business case for a continuous journey towards multi-capital integration. Available at. URL: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf> (accessed 13.08.2022) (In Eng.).
27. Integrated Thinking & Strategy State of play report / Available at. URL: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf The Transition to integrated thinking: a guide to getting started is now available/ <https://www.integratedreporting.org/news/the-transition-to-integrated-thinking-a-guide-to-getting-started-is-now-available/>.
28. Transition to integrated thinking: a guide to getting started. URL: <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF-ITP-GettingStartedGuide.pdf> (accessed 13.08.2022) (In Eng.).