

v1.0 Август
2022

Принципы интегрированного мышления

Создание стоимости благодаря жизнестойкости организации

Принципы интегрированного мышления:
Создание стоимости благодаря жизнестойкости организации

Содержание

Краткое содержание	1
Введение	2
Обоснование	3
Аудитория	4
Структура	6
Принципы интегрированного мышления: уровень 1	8
Принципы интегрированного мышления: уровень 2	11
Принципы интегрированного мышления: уровень 3	14
Приложение	17
Процесс создания, сохранения или утраты стоимости	18
Глоссарий	19
Примечания	21

Принципы интегрированного мышления:

Создание стоимости благодаря жизнестойкости организации

Краткое содержание

Интегрированное мышление объединяет подразделения, составляющие организацию. Оно направляет внимание всей организации на реализацию взаимно поддерживающих устремлений к созданию стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Оно способствует более сильному корпоративному управлению и более совершенному оперативному управлению, подкрепленных интегрированным принятием решений и целостным подходом к распределению ресурсов. Оно обеспечивает баланс между потребностями в краткосрочных результатах деятельности и долгосрочным подходом к созданию и сохранению стоимости.

Первая версия Принципов интегрированного мышления (Принципы) обеспечивает формализованный и опирающийся на Основы интегрированной отчетности подход для системного внедрения интегрированного мышления в организации. Он позволяет раскрыть полную внутреннюю стоимость организации и донести информацию об этом поставщикам финансового капитала с помощью интегрированного отчета, подготовленного с опорой на Основы интегрированной отчетности и международные стандарты финансовой отчетности и отчетности в области устойчивости. Это, в свою очередь, может содействовать более точной оценке поставщиками финансового капитала того, как организация создает, сохраняет или утрачивает стоимость с течением времени. Он также может способствовать более адекватной оценке средневзвешенных затрат на капитал (WACC) и более надежным прогнозам будущих денежных потоков, что может содействовать более высокой рыночной капитализации¹.

Бизнес-модели, как движущей силе создания стоимости, отведена центральная роль в Принципах. Она преобразует используемые ресурсы посредством коммерческой деятельности в продукты деятельности и итоги деятельности, воплощая предназначение организации и реализуя ее стратегию. Интегрированное мышление также помогает соотнести такие итоги деятельности с ощутимым вкладом, который организация может внести в достижение Целей устойчивого развития (ЦУР).

Бизнес-модель, охватывающая ключевые сферы деятельности, за которыми осуществляют надзор лица, отвечающие за корпоративное управление, и которыми управляет исполнительное руководство, а также руководители высшего и среднего звеньев, обрамлена шестью принципами:

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ	КУЛЬТУРА	РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	СТРАТЕГИЯ	РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Данные шесть принципов, согласующиеся с архитектурой рекомендаций TCFD, обеспечивают формализованный подход к созданию наилучших условий в организации, в ответ на изменения в ее внешней среде в целях максимизации создания и сохранения стоимости и минимизации утраты стоимости.

Они взаимосвязаны и предлагают комплексную философию лидерства и управления, а также способ, с помощью которого организация может оценить, в какой степени интегрированное мышление уже практикуется, и выявить области для улучшения.

Следование Принципам может способствовать улучшениям в принятии решений за счет поиска компромиссов в ходе распределения ресурсов, необходимых для создания или сохранения стоимости с течением времени.

Другие ощутимые выгоды, которые организации уже выявили в интегрированном мышлении, включают более глубокое понимание и реагирование на факторы, влияющие на создание стоимости на различных временных горизонтах, более четкое исполнение стратегии, более сильное корпоративное управление, более жизнестойкую корпоративную культуру, а также воплощение в жизнь предназначения организации. Принципы также обеспечивают основу для подготовки годового интегрированного отчета и раскрытия результатов деятельности и воздействий организации в области устойчивости.

Отзывы от тех, кто практикует интегрированное мышление, указывают на то, что выгоды для бизнеса перевешивают затраты времени и усилий, необходимые для его выстраивания в организации.

Данные Принципы дополняются документом [«Переход к интегрированному мышлению: руководство по началу работы»](#), который раскрывает подход к внедрению интегрированного мышления в повседневные процессы и практики организации.

Принципы интегрированного мышления

Введение

Первая версия Принципов интегрированного мышления (Принципы) представляет собой философию лидерства и управления, направленную на создание и сохранение стоимости, а также предотвращение утраты стоимости, с течением времени для организации и ее ключевых заинтересованных сторон. Принципы опираются на концепцию интегрированного мышления, определяемого как «активное рассмотрение организацией связей между ее различными операционными и функциональными подразделениями и капиталами, которые организация использует или на которые она оказывает влияние. Интегрированное мышление способствует интегрированному принятию решений и действиям, принимающим во внимание создание, сохранение или утрату стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе»².

Интегрированное мышление способствует интегрированному принятию решений и побуждает различные подразделения организации к сотрудничеству и созданию стоимости с течением времени во всем спектре доступных ресурсов и отношений. Такие ресурсы и отношения включают не только финансовый капитал, но и производственный, интеллектуальный, человеческий и социально-репутационный капиталы, а также природный капитал, формирующий основание всей экономической производительности. Интегрированное мышление позволяет соотнести такое создание стоимости с ощутимым вкладом, который организация может внести в достижение Целей устойчивого развития.

Бизнес-модели отведена центральная роль в Принципах, как представлено на Рисунке 1 на стр. 5. Она имеет важнейшее значение для способности организации в действительности внедрять интегрированное мышление и должна быть четко сформулирована перед началом применения шести принципов. Бизнес-модель служит реализации стратегии организации и объясняет, как она создает стоимость с течением времени. Она уникальна для каждой организации и является отправной точкой для воплощения в жизнь предназначения организации, и может развиваться в ответ на изменения в ее внутренней и внешней среде. Подобно другим аспектам бизнеса, которые регулярно оцениваются и адаптируются к изменениям, бизнес-модель также должна периодически оцениваться лицами, отвечающими за корпоративное управление, и исполнительным руководством для определения необходимости ее трансформации.

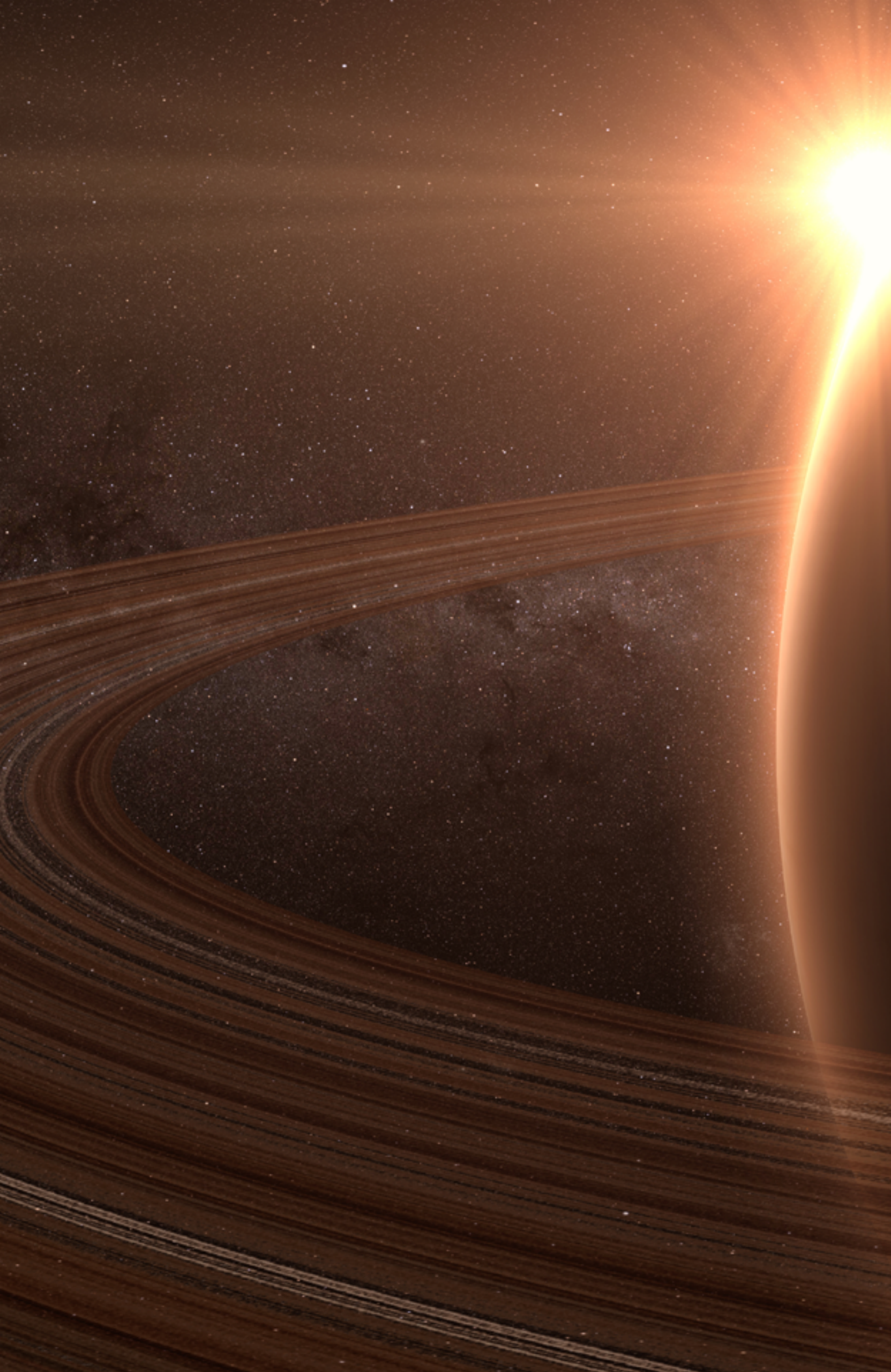
Принципы предоставляют лицам, отвечающим за корпоративное управление, формализованный подход, позволяющий им спроектировать процессы оценки предназначения, культуры, корпоративного управления, рисков

и возможностей, стратегии и результатов деятельности. Такая модель, согласующаяся с архитектурой рекомендаций TCFD, будет в равной степени полезна как тем организациям, которые хотят провести сравнительный анализ своей деятельности, так и тем, кто только начинает внедрять интегрированное мышление и кому нужна целостная и согласованная основа, с которой они могли бы приступить к этому. Интегрированное мышление уже успешно внедрено во многих организациях по всему миру и в самых разных отраслях. Отчеты Value Reporting Foundation о передовых подходах в области интегрированного мышления и расширяющаяся библиотека примеров демонстрируют [преимущества интегрированного мышления](#).

Принципы опираются на Основы интегрированной отчетности, обеспечивающие концептуальное основание интегрированного мышления. Существуют шесть взаимосвязанных принципов и три уровня для каждого из них: первый уровень побуждает лиц, отвечающих за корпоративное управление, задаться вопросом, насколько широко каждый из шести принципов применяется в их организации; второй уровень предоставляет исполнительному руководству способ оценки того, насколько глубоко данные принципы внедрены в повседневную операционную деятельность; третий уровень содержит серию вопросов, прорабатываемых руководителями высшего и среднего звеньев в отношении управленческих инструментов, практик и процессов и направленных на практическое применение интегрированного мышления. [Примеры](#), представленные Группой интегрированного мышления и стратегии Value Reporting Foundation, иллюстрируют преимущества практического применения принципов на втором и третьем уровнях.

Интегрированное мышление и Принципы интегрированного мышления, как и интегрированная отчетность, будут развиваться и совершенствоваться с течением времени. Чем глубже интегрированное мышление внедрено в деятельность организации, тем органичнее взаимосвязанная информация будет находить отражение в управленческой отчетности, анализе и принятии решений. Это также ведет к более тесной интеграции информационных систем, поддерживающих внутреннюю и внешнюю отчетность и коммуникацию, включая подготовку интегрированного отчета.

Мы призываем вас проявить интерес к шести принципам, воодушевиться преимуществами, которые они принесут, и стремиться внедрить эту философию лидерства и управления в вашей организации.



Обоснование

Принципы выступают путеводной звездой для лиц, отвечающих за корпоративное управление, и исполнительного руководства организации, как частного, так и государственного сектора, транснациональной корпорации или компании малого или среднего бизнеса, с помощью которой можно наметить курс, направленный на создание и сохранение стоимости с течением времени и минимизацию утраты стоимости. Принципы спроектированы для содействия руководителям высшего и среднего звеньев в лучшем понимании того, как их действия и деятельность – и лежащее в их основе принятие решений – вносят вклад в создание, сохранение и утрату стоимости со временем. Принципы основаны на идее, что организация способна создавать стоимость с течением времени для своих ключевых заинтересованных сторон в разрезе различных видов капитала только в том случае, когда следующие шесть областей учитываются ее бизнес-моделью:

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ	КУЛЬТУРА	РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	СТРАТЕГИЯ	РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эти шесть принципов помогут лицам, отвечающим за корпоративное управление, и исполнительному руководству организации находить необходимые компромиссы при управлении ресурсами и отношениями, используемыми в бизнес-модели, признавая, что создание стоимости с течением времени в одном из видов капитала может происходить за счет утраты стоимости в другом виде капитала. Например, когда организация повышает свой человеческий капитал путем обучения работников, соответствующие затраты на обучение снижают ее финансовый капитал в краткосрочной перспективе, но увеличивают стоимость человеческого капитала организации в долгосрочной перспективе.

Каждый из этих шести принципов раскрывается на трех уровнях: на первом уровне с помощью ключевого вопроса для обсуждения лицами, отвечающими за корпоративное управление, побуждая их мыслить и действовать интегрированным образом. Каждый вопрос в дальнейшем расширяется посредством рассмотрения ряда связанных утверждений, образующих второй уровень принципов. Третий уровень принципов содержит набор вопросов об управленческих инструментах, практиках и процессах, способствующих интегрированному мышлению в каждом из шести принципов, помогая на пути к устойчивому созданию стоимости для организации и ее ключевых заинтересованных сторон. Второй и третий уровни принципов иллюстрируются [примерами](#), подготовленными Группой по интегрированному мышлению и стратегии Value Reporting Foundation.

Внедрение принципов последовательно от первого к третьему уровню представляет собой рекомендуемый подход к их применению, хотя и признается, что организациями могут быть приняты различные подходы в зависимости от их обстоятельств. Вместе с тем интегрированное мышление имеет итеративный характер и требует периодической оценки всех уровней, независимо от того, в какой последовательности они применялись. Для поддержки организаций в процессе внедрения Принципов опубликовано практическое руководство [«Переход к интегрированному мышлению: руководство по началу работы»](#).

Аудитория

Принципы тесно связаны с [Основами интегрированной отчетности](#) и процессом интегрированной отчетности организации в целом.

Их основной целевой аудиторией являются лица, отвечающие за корпоративное управление, исполнительное руководство, а также руководители высшего и среднего звеньев. Например, они могут руководить корпоративным центром, региональной или страновой бизнес-единицей, операционным подразделением или иным объектом; на них возлагается ответственность за принятие значимых решений, таких как выход на новый рынок, запуск нового продукта или место размещения нового производства. Вместе с тем Принципы приносят наибольший эффект, когда они применяются во всей организации и находят отклик у каждого работника, а также у других ключевых заинтересованных сторон, образующих более широкую целевую аудиторию Принципов.

Принципы, как философия лидерства и управления, должны быть вплетены в культуру организации и определять все решения, содействующие созданию и сохранению стоимости с течением времени для организации и ее ключевых заинтересованных сторон. Они также позволяют установить связь между достижением целевых значений ключевых показателей результативности и системой мотивации.

Организация представлена на схеме как планета, находящаяся на орбите в солнечной системе **ее внешней среды**.

В основе организации лежит бизнес-модель – система, преобразующая используемые ресурсы посредством коммерческой деятельности в продукты деятельности и итоги деятельности. Эти используемые ресурсы, **продукты деятельности и итоги деятельности** формируются под влиянием внешней среды.

Шесть **принципов**, обрамляющих бизнес-модель и побуждающих различные подразделения организации к сотрудничеству, совершенствуют принятие решений и углубляют понимание организацией того, каким образом ее деятельность оказывает воздействие на различные виды **капиталов** и ведет к созданию, сохранению или утрате стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Принципы обеспечивают более совершенное понимание того, каким образом организация создает **материальную и нематериальную стоимость**, что представляет собой создание **стоимости для организации и ее ключевых заинтересованных сторон**³.

Рисунок 1. Как Принципы интегрированного мышления способствуют созданию стоимости



Структура

Принципы структурированы на трех уровнях:

Уровень 1: Принципы

- Кто?** Лица, отвечающие за корпоративное управление
- Что?** Бизнес-модель имеет центральное значение, так как она является основой интегрированного мышления и обеспечивает создание стоимости с течением времени. Шесть принципов применяются непосредственно к бизнес-модели и на первом уровне представлены вопросом, с помощью которого лица, отвечающие за корпоративное управление, оценивают степень и содержательность внедрения интегрированного мышления в их организации.

Уровень 2: Оценка

- Кто?** Исполнительное руководство
- Что?** Второй уровень каждого из шести принципов включает ряд утверждений, дальнейшим образом развивающих вопросы первого уровня. Эти утверждения позволяют исполнительному руководству выполнить собственную оценку выраженности интегрированного мышления в их организации. Принятие принципов носит итеративный характер и ожидается, что данные утверждения будут периодически рассматриваться для оценки прогресса в достижении большей зрелости интегрированного мышления. Гиперссылки связывают этот уровень и третий уровень с исследованиями, представленными Группой интегрированного мышления и стратегии и демонстрирующими вдохновляющие примеры практического применения каждого из шести принципов.

Уровень 3: Операционализация принципов

- Кто?** Руководители высшего и среднего звеньев
- Что?** Третий уровень подробно раскрывает второй уровень и выступает процессно-ориентированной методологией интегрированного мышления. С помощью уточняющих вопросов на данном уровне изучаются ключевые бизнес-процессы и важнейшие мероприятия, связанные с внедрением и операционализацией каждого из шести принципов. Этот уровень представлен управленческими инструментами, практиками и процессами, лежащими в основе принятия решений и обеспечивающими формальную оценку зрелости интегрированного мышления. Вполне вероятно, что такие инструменты будут внедряться в организации на протяжении нескольких лет, а данный уровень принципов будет использоваться при проведении ежегодной оценки интегрированного мышления и служить основой для мероприятий по его развитию в будущем.

Уровень 1: Принципы



Уровень 1: Принципы

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Зачем мы существуем и каков наш уникальный вклад в удовлетворение потребностей общества и окружающей среды?

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Как лица, отвечающие за корпоративное управление, вносят ощутимый вклад в создание стоимости для организации и ее ключевых заинтересованных сторон? Как реализация нашей стратегии поддерживается нашей организационной структурой, кросс-функциональным взаимодействием команд, процессами принятия решений, а также процессами управления рисками и возможностями?

Бизнес-модель
*Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра**

Уровень 1: Принципы

КУЛЬТУРА

Как мы определяем круг наших ключевых заинтересованных сторон и как мы выстраиваем культуру, которая заслуживает их доверия и согласуется с нашими ключевыми ценностями?

СТРАТЕГИЯ

Как наша организация определяет, где она хочет оказаться и как она намеревается туда попасть? Как мы используем возможности, снижаем риски и максимизируем доступные нам ресурсы для удовлетворения потребностей наших клиентов и ключевых заинтересованных сторон с помощью производимых нами продуктов и оказываемых нами услуг, создавая при этом стоимость в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе?

Бизнес-модель
*Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра**

Уровень 1: Принципы

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Как мы оцениваем воздействие внутренних и внешних рисков и возможностей на нашу бизнес-модель, операционную деятельность и стратегию в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе?

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как мы оцениваем стоимость, созданную нами для наших поставщиков финансового капитала и других ключевых заинтересованных сторон, и как мы управляем ею, влияем на нее и сообщаем о ней?

Бизнес-модель
*Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра**

Уровень 2: Оценка

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Предназначение нашей организации уникально и четко сформулировано. Оно претворяется в жизнь в ходе взаимодействия лиц, отвечающих за корпоративное управление, исполнительного руководства, руководителей высшего и среднего звеньев, персонала, клиентов, поставщиков, правительств стран присутствия и местных сообществ.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цели и критические факторы успеха лиц, отвечающих за корпоративное управление, четко определены.

Наши исполнительное руководство, организационные структуры, кросс-функциональное взаимодействие команд и процессы принятия решений обеспечивают поддержку лиц, отвечающих за корпоративное управление, в реализации нашей стратегии и достижении наших стратегических целей.

Мы признаем, что создание стоимости в одном виде капитала может обусловить создание, сохранение или утрату стоимости в другом виде капитала.

Наши структуры и процессы корпоративного управления способствуют такому принятию решений, которое позволяет нам находить необходимые компромиссы между различными видами капитала.

Бизнес-модель
*Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра**

Уровень 2: Оценка

КУЛЬТУРА

Наше поведение и стиль работы соответствуют нашему предназначению.

Наша организационная культура порождает доверие, стимулирует инновации и согласуется с подходами наших бизнес-партнеров и более широкого круга заинтересованных сторон. Мы признаем важнейшую взаимозависимость между созданием, сохранением и утратой стоимости среди всех наших ресурсов и отношений.

СТРАТЕГИЯ

Мы анализируем внешнюю среду в поисках стратегических возможностей.

Мы определили наши стратегические цели и оценили, как их достижение позволит нам осуществить свое предназначение и внести вклад в достижение Целей устойчивого развития.

Наши приоритеты в области устойчивости согласуются с нашей бизнес-стратегией.

Мы понимаем, каким образом существенные вопросы, связанные с нашей бизнес-моделью, оказывают влияние на нашу способность реализовывать нашу стратегию.

Мы понимаем, как наши продукты и услуги удовлетворяют потребности наших клиентов.

Мы учитываем то, каким образом наши стратегические действия оказывают влияние на более широкий круг наших заинтересованных сторон.

Мы создаем конкурентное преимущество за счет наших инноваций, уникального понимания и взглядов, а также способности действенно и эффективно выводить наши продукты и услуги на рынок, создавая при этом прирост финансового капитала.

Бизнес-модель
*Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра**

Уровень 2: Оценка

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Мы регулярно оцениваем воздействие внешней среды на устойчивость нашей бизнес-модели, нашей операционной деятельности и нашей способности реализовывать свою стратегию, достигать своих стратегических целей и создавать стоимость с течением времени.

Мы также постоянно оцениваем воздействие нашей бизнес-модели, операционной деятельности и стратегии на внешнюю среду.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наши ключевые показатели результативности и управленческая информация измеряют, насколько успешно мы достигаем своих стратегических целей. Они также измеряют стоимость, которую мы создаем, сохраняем или утрачиваем во всех видах капитала, являющихся существенными для нашей бизнес-модели.

Мы измеряем и раскрываем наш вклад в достижение Целей устойчивого развития.

Наша система мотивации согласуется с созданием стоимости компании и созданием стоимости для других ключевых заинтересованных сторон.

Наш интегрированный отчет раскрывает информацию о краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стоимости, которую мы создали, сохранили или утратили для наших поставщиков финансового капитала и других ключевых заинтересованных сторон.

Наш интегрированный отчет описывает основу его подготовки и представления.

Бизнес-модель

*Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра**

Уровень 3: Операционализация принципов ключевые бизнес-процессы и важнейшие мероприятия

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

- ☐ Является ли предназначение нашей организации вдохновляющим?
- ☐ Как оно определяет подход нашей организации к ведению бизнеса? Значимо ли оно внутри организации так же, как и для лиц, отвечающих за корпоративное управление? Так же ли оно значимо среди бизнес-партнеров и заинтересованных сторон?
- ☐ Проводят ли лица, отвечающие за корпоративное управление, регулярный обзор того, как согласуются принятие решений, распределение ресурсов и предназначение нашей организации?

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- ☐ Как лица, отвечающие за корпоративное управление, проводят регулярный обзор структур и процессов корпоративного управления и выявляют возможности для их улучшения?
- ☐ Проводится ли обзор многообразия навыков и опыта лиц, отвечающих за корпоративное управление, чтобы позволить им действительно определять деятельность исполнительного руководства, а также осуществлять контроль за реализацией исполнительным руководством стратегии нашей организации?
- ☐ Оценивает ли наша организация стратегические возможности с той же тщательностью, что и стратегические риски?
- ☐ Оценивают ли процессы принятия решений лицами, отвечающими за корпоративное управление, создание, сохранение и утрату стоимости по всем видам капитала, существенным для принимаемого решения, и обеспечивают ли они баланс необходимых компромиссов между ними?
- ☐ Удостоверяются ли лица, отвечающие за корпоративное управление, в том, что система мотивации нашей организации согласуется с долгосрочным созданием стоимости компании, включая, когда это практически осуществимо, долгосрочное создание стоимости для широкого круга заинтересованных сторон?
- ☐ Сотрудничают ли команды для достижения стратегических целей нашей организации и активно ли преодолевают существующие межфункциональные барьеры, способствуя взаимодействию и содействуя нашей организации во всесторонней оценке, измерении и представлении ее прогресса в реализации ее критических факторов успеха с помощью ее финансовых и связанных с устойчивостью ключевых показателей результативности?
- ☐ Заверяется ли наш интегрированный отчет независимой третьей стороной?

Бизнес-модель
Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра*

Уровень 3: Операционализация принципов ключевые бизнес-процессы и важнейшие мероприятия

КУЛЬТУРА

- ☐ Как лица, отвечающие за корпоративное управление, оценивают степень соблюдения нашей организацией своих ценностей?
- ☐ Используются ли для этого ежегодные опросы работников и регулярные экспресс-опросы? Предпринимают ли лица, отвечающие за корпоративное управление, содержательные меры в отношении проблемных ситуаций?
- ☐ Как лица, отвечающие за корпоративное управление, обеспечивают выполнение политик этичного поведения и прозрачности, принимая меры в случае их нарушения?
- ☐ Проводят ли лица, отвечающие за корпоративное управление, оценку степени согласованности корпоративной культуры нашей организации и корпоративной культуры ее ключевых поставщиков и клиентов при принятии значимых деловых решений?
- ☐ Определили ли лица, отвечающие за корпоративное управление, круг соответствующих заинтересованных сторон и их правомерные потребности и интересы в рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами и процесса оценки существенности?
- ☐ Выявляет ли оценка существенности в нашей организации такие факторы, которые имеют наибольший положительный или отрицательный потенциал воздействия на создание стоимости компании и создание стоимости для поставщиков финансового капитала и других ключевых заинтересованных сторон?

СТРАТЕГИЯ

- ☐ Как лица, отвечающие за корпоративное управление, выявляют будущие стратегические возможности, возникающие в операционной среде нашей организации, включая цепочку поставок и более широкую цепочку создания стоимости, в процессе стратегического планирования?
- ☐ Являются ли стратегия и стратегические цели нашей организации четко определенными, ориентированными на будущее и отражающими долгосрочные факторы создания, сохранения и утраты стоимости, такие как технологические и общественные изменения и изменения в окружающей среде?
- ☐ Согласуются ли наши стратегия и стратегические цели с ощутимым вкладом, который наша организация может внести в достижение Целей устойчивого развития?
- ☐ Как лица, отвечающие за корпоративное управление, проводят регулярную оценку процессов принятия стратегических решений нашей организации, чтобы удостовериться, что достижение стратегических целей способствует осуществлению предназначения организации?
- ☐ Проводит ли наша организация периодическую оценку своих существенных вопросов, и оценивает ли она каким образом такие вопросы могут повлиять на ее способность реализовать свою стратегию?
- ☐ Инвестирует ли наша организация в инновационные продукты и услуги и создает ли культуру инноваций, опираясь на свое предназначение и ценности?
- ☐ Как наша организация осуществляет эффективное управление своей операционной деятельностью, принимая во внимание все свои зависимости и воздействия на существенные для нее виды капитала?

Бизнес-модель
Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра*

Уровень 3: Операционализация принципов ключевые бизнес-процессы и важнейшие мероприятия

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

- ☐ Как наша организация выявляет существенные внутренние и внешние вопросы, которые создают риски и возможности для ее бизнес-модели? Проводит ли наша организация анализ коренных причин при возникновении операционных рисков или понесении значительных убытков, чтобы понять, что необходимо реорганизовать или улучшить?
- ☐ Проводят ли лица, отвечающие за корпоративное управление, регулярную кросс-функциональную оценку существенных вопросов нашей организации и их влияния на способность организации создавать и сохранять стоимость?
- ☐ Как лица, отвечающие за корпоративное управление, моделируют воздействие существенных рисков и возможностей нашей организации, таких как сценарии изменения климата, технологические и общественные изменения, на результаты нашей деятельности в будущем? Пересматривают ли они бизнес-модель и стратегические цели на основе выводов, полученных в результате этих процессов?

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- ☐ Измеряет ли наша организация свой прогресс в достижении своих стратегических целей с помощью ключевых показателей результативности и обсуждает ли их в ходе регулярных встреч исполнительного руководства?
- ☐ Использует ли наша организация ключевые показатели результативности для измерения стоимости, которую она создала, сохранила или утратила с течением времени по всем ее существенным видам капитала? Отчитывается ли наша организация по всем этим ключевым показателям результативности и основывается ли на них при принятии решений и распределении ресурсов?
- ☐ Определила ли наша организация Цели устойчивого развития, в наибольшей степени применимые к ее операционной деятельности, цепочке поставок, а также продуктам и услугам? Измеряет ли она свой вклад в достижение Целей устойчивого развития и сообщает ли об этом своим заинтересованным сторонам? Каким образом она это делает?
- ☐ Обеспечивают ли наши управленческие системы точный и полный сбор информации о финансовых и связанных с устойчивостью результатах деятельности с применением надлежащих средств контроля для обеспечения качества и целостности данных?
- ☐ Проводится ли формальная оценка качества, уместности и надежности информации, на основе которой наша организация управляет бизнесом? Каким образом это осуществляется?
- ☐ Готовит ли наша организация ежегодный интегрированный отчет в соответствии с Основами интегрированной отчетности?
- ☐ Содержит ли интегрированный отчет нашей организации описание процесса определения существенности, периметра отчетности и методов, используемых для количественной или качественной оценки существенных факторов?

Бизнес-модель
Создавая стоимость сегодня,
поддерживая стоимость завтра*

Принципы интегрированного мышления:
Создание стоимости благодаря жизнестойкости организации

Приложение

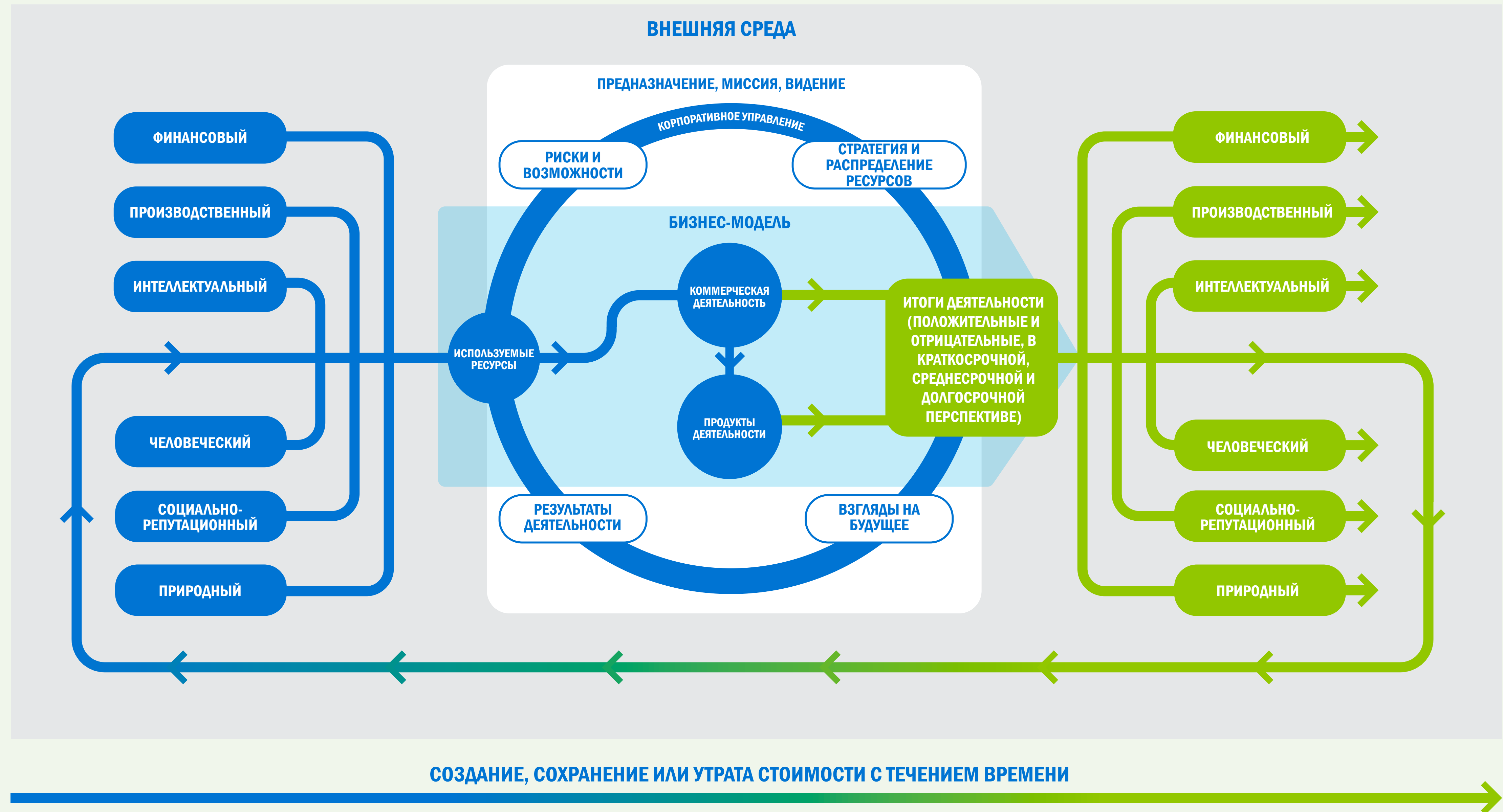


Рисунок 2. Процесс создания, сохранения или утраты стоимости. Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 23

Глоссарий

Бизнес-модель (business model)

«Бизнес-модель организации представляет собой систему, преобразующую используемые ресурсы посредством коммерческой деятельности в продукты деятельности и итоги деятельности и направленную на достижение стратегических целей организации и создание стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе». Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 42.

Бизнес-партнеры (business partners)

Поставщики и клиенты первого уровня, с которыми организация состоит в регулярных деловых отношениях.

Бизнес-процессы (business processes)

Бизнес-процесс акцентирует внимание на том, как выполняется работа, нежели на том, что выполняется. Это также способ структурирования деятельности во времени и пространстве по преобразованию используемых ресурсов (таких как знания, люди и сырье) в продукты деятельности для клиентов и итоги деятельности для других заинтересованных сторон. Со всеми целями бизнеса, бизнес-процессами и итогами деятельности связаны критические факторы успеха и бизнес-риски. Бизнес-процессы определяются целями, бизнес-рисками и ключевыми показателями результативности процессного характера.

Интегрированное мышление (integrated thinking)

«Интегрированное мышление выражается в активном рассмотрении организацией связей между ее различными операционными и функциональными подразделениями и капиталами, которые организация использует или на которые она оказывает влияние. Интегрированное мышление способствует интегрированному принятию решений и действиям, принимающим во внимание создание, сохранение или утрату стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Интегрированное мышление учитывает связанность и взаимозависимости между множеством факторов, оказывающих влияние на способность организации создавать стоимость с течением времени, в том числе:

- капиталами, которые организация использует или на которые она оказывает влияние, а также важнейшими взаимозависимостями, включая компромиссы, между ними;
- способностью организации реагировать на правомерные потребности и интересы ключевых заинтересованных сторон;

- тем, как организация уточняет свою бизнес-модель и стратегию для реагирования на ее внешнюю среду, а также на риски и возможности, с которыми она сталкивается;
- видами деятельности, результатами деятельности (финансовыми и прочими) и итогами деятельности организации с точки зрения капиталов – в прошлом, настоящем и будущем».

Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, Предисловие, стр. 3.

Интегрированный отчет (integrated report)

«Лаконичное сообщение о том, как стратегия, корпоративное управление, результаты деятельности и перспективы организации в контексте ее внешней среды ведут к созданию, сохранению или утрате стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе». Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 54.

Капиталы (capitals)

«Запасы стоимости, от которых зависит успех всех организаций в качестве используемых ресурсов их бизнес-моделей и которые увеличиваются, уменьшаются или преобразуются посредством коммерческой деятельности организации и продуктов ее деятельности. Капиталы подразделяются в Основах интегрированной отчетности на финансовый, производственный, интеллектуальный, человеческий, социально-репутационный и природный». Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 54.

Клиенты (customers)

К их числу относятся также клиенты организаций, ведущих деятельность в сфере финансовых и профессиональных услуг. Понятие «клиенты» используется применительно и к некоммерческим организациям, таким как университеты и организации здравоохранения, которые удовлетворяют потребности своих студентов и пациентов с помощью оказываемых ими услуг.

Ключевые заинтересованные стороны (отличные от поставщиков финансового капитала) (key stakeholders (other than providers of financial capital))

Те группы или лица, на которых, как это в разумной степени может ожидаться, может оказывать значительное влияние коммерческая деятельность, продукты деятельности или итоги деятельности организации,

либо чьи действия, как это в разумной степени может ожидаться, могут оказывать значительное влияние на способность организации создавать стоимость с течением времени. Заинтересованные стороны могут включать работников, клиентов, поставщиков, бизнес-партнеров, местные сообщества, неправительственные организации, экологические группы, законодательные, регулирующие и директивные органы.

Ключевые показатели результативности (Key Performance Indicators (KPIs))

Финансовые и связанные с устойчивостью количественные показатели, собираемые организацией на постоянной или периодической основе и используемые руководством для оценки степени прогресса в достижении установленных стратегических целей организации.

Критические факторы успеха (critical success factors)

Действия наименьшего уровня внутри бизнес-процессов (определяющие то, как используются капиталы), которые должны выполняться надлежащим образом для успешного ведения бизнеса.

Лица, отвечающие за корпоративное управление (those charged with governance)

«Лицо (лица) или организация (организации) (например, совет директоров или корпоративный попечитель), осуществляющие надзор за стратегическим управлением организацией и ее обязанностями в области подотчетности и ответственного управления. В некоторых организациях и юрисдикциях в состав лиц, отвечающих за корпоративное управление, может включаться исполнительное руководство». Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 54.

Нематериальные ценности (intangibles)

«Нематериальные ценности – это не имеющие физической формы ресурсы, которые, самостоятельно или в сочетании с другими материальными или нематериальными ресурсами, могут оказывать положительное или отрицательное влияние на стоимость организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе». Основы отчетности о нематериальных ценностях WICI (2016), стр. 13.

Глоссарий (продолжение)

Поставщики финансового капитала (providers of financial capital)

«Держатели долевого и долгового финансовых инструментов и иные стороны, предоставляющие финансовый капитал, как существующие, так и потенциальные, включая заимодавцев и других кредиторов. К ним относятся конечные бенефициары инвестиций, владельцы коллективных активов и управляющие активами или фондами».

Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 55.

Предназначение (purpose)

EY и Harvard Business Review определяют предназначение следующим образом: «Воодушевляющая причина существования, которая вдохновляет и выступает призывом к действию для организации, ее партнеров и заинтересованных сторон, а также приносит пользу обществу на локальном и глобальном уровнях». Бизнес-кейс для предназначения (Harvard Business Review, 2015), стр. 1.

Программа «Будущее корпорации» Британской академии определяет социальную ответственность бизнеса как «создавать прибыльные решения для урегулирования проблем человечества и планеты, не извлекая при этом прибыли от создания для них подобных проблем». Политика и практика для целенаправленного бизнеса: итоговый отчет программы «Будущее корпорации» (Британская академия, сентябрь 2021), стр. 14.

«Почему наше предназначение важно? Наше предназначение устанавливает основную причину для нашего существования и направляет развитие нашей стратегии на стыке потребностей общества и наших потенциальных возможностей вносить свой конкретный и уникальный вклад». Интегрированный годовой отчет и финансовая отчетность Crown Estate 2020/21, стр. 4.

Создавая стоимость сегодня, поддерживая стоимость завтра (creating value today, sustaining value tomorrow)

Отчет Брундтланд заложил основу международного движения за устойчивость в 1987 г., определив устойчивое развитие как «такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

Отчет Всемирной комиссии по окружающей среде и развитию: Наше общее будущее (ООН, 1987), глава 2, пункт 1.

Создание, сохранение и утрата стоимости (value creation, preservation or erosion)

Создаваемая, сохраняемая или утрачиваемая организацией стоимость с течением времени проявляется в увеличении, уменьшении или преобразовании капиталов, обусловленном коммерческой деятельностью организации и продуктами ее деятельности. Такая стоимость имеет две взаимосвязанные стороны – стоимость, создаваемая, сохраняемая или утрачиваемая для:

- самой организации, что оказывает влияние на финансовые выгоды поставщиков финансового капитала;
- других сторон (т.е. заинтересованных сторон и общества в целом).

Стоимость компании (enterprise value)

Совокупная стоимость компании: сумма стоимости долевого капитала (рыночная капитализация) компании и стоимости чистого долга компании.

Стратегия (strategy)

«Стратегические цели совместно со стратегиями их достижения». Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, стр. 55.

Существенные вопросы (material matters)

Вопросы, которые оказывают существенное влияние на способность организации создавать стоимость в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Управленческая информация (УИ) (Management Information (MI))

Широкий спектр управленческой информации, на основе которой коллегиальный исполнительный орган и другие высшие руководители принимают решения, такие как управленческая отчетность, ежемесячный управленческий комплект, ключевые показатели результативности, оперативная отчетность и ежедневные сводки (например, о продажах), а также критерии одобрения для капитальных затрат или текущих расходов, новых продуктов и услуг и т.д.

Цели устойчивого развития (SDGs)

17 Целей устойчивого развития ООН, также известные как Глобальные цели. С этими целями связано 169 задач, над достижением которых к 2030 г. договорились работать все государства-члены ООН.

Эффективный (efficient)

Управление операционной деятельностью организации, учитывающее взаимозависимости между капиталами, а также потенциально необходимые компромиссы между ними, для управления операционной деятельностью на устойчивой основе. Эффективная операционная деятельность, например, не обязательно должна управляться с целью достижения наименьших финансовых затрат относительно объема производства или уровня производительности, если это 1) оказывает пагубное влияние в отношении воздействий организации на природный капитал или 2) приводит к выгоранию работников и высокому уровню добровольного увольнения.

TCFD

Рабочая группа по раскрытиям финансовой информации, связанной с климатом.

WACC

Средневзвешенные затраты на капитал, которые измеряют затраты компании на привлечение средств инвесторов или кредиторов.



Примечания

1. См. Экономические последствия, связанные с качеством интегрированного отчета: рынок капитала и реальные эффекты. Mary Barth, Steven Cahan, Lily Chen and Elmar Venter (апрель 2017); Сокращение разрыва: роль интегрированной отчетности в коммуникации инвесторам создания стоимости компанией (ноябрь 2020).
 2. Основы интегрированной отчетности (январь 2021), перевод на русский язык, Предисловие, стр. 3.
 3. Данная модель создания стоимости тесно связана со схемой бизнес-модели на стр. 23 Основ интегрированной отчетности (перевод на русский язык).
- * «Создавая стоимость сегодня, поддерживая стоимость завтра» согласуется с ролью бизнес-модели в создании стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе, описание которой содержится в Основах интегрированной отчетности (перевод на русский язык) в пункте 1.6 на стр. 11.

Авторские права на все изображения © Adobe Stock

VALUE REPORTING FOUNDATION INTEGRATED THINKING PRINCIPLES

Value Reporting Foundation – это глобальная некоммерческая организация, предлагающая комплекс ресурсов, призванных помочь бизнесу и инвесторам выработать общее понимание стоимости компании – как она создается, сохраняется или утрачивается с течением времени. Ресурсы, в том числе Принципы интегрированного мышления, Основы интегрированной отчетности и Стандарты SASB, могут использоваться как по отдельности, так и вместе, в зависимости от бизнес-потребностей организации. Данные инструменты, применяемые уже более чем в 70 странах, образуют рыночную инфраструктуру XXI века, необходимую для разработки, управления и коммуникации стратегии, создающей долгосрочную стоимость и обеспечивающей улучшение результатов деятельности.

Данная публикация подготовлена Value Reporting Foundation. Value Reporting Foundation не несет ответственности за ущерб, причиненный любому лицу, которое действует или воздерживается от действий, полагаясь на материалы, содержащиеся в данной публикации, независимо от того, вызван ли такой ущерб небрежностью или нет.

© 2022, Value Reporting Foundation. Все права защищены.

© 2025, перевод на русский язык, Value Reporting Foundation. Все права защищены.

Контакты: integratedthinking@thevrf.org

www.valuereportingfoundation.org

Перевод выполнен Российским институтом директоров и Комитетом по переводу Принципов интегрированного мышления на русский язык в следующем составе:

- Иван Владимирович Тополя, председатель, Комитет по интегрированной отчетности; руководитель Комитета по переводу Принципов интегрированного мышления на русский язык;
- Игорь Вячеславович Беликов, директор, Российский институт директоров;
- Ирина Васильевна Ивашковская, профессор, руководитель Школы финансов, НИУ Высшая школа экономики;
- Игорь Васильевич Коротецкий, партнер, руководитель Группы операционных рисков и устойчивого развития, Кепт;
- Владимир Юлианович Скобареv, партнер, директор Департамента корпоративного управления и устойчивого развития, ФБК.