

DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4333

**Світлана Король**

д.е.н., професор кафедри обліку та оподаткування, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;  
e-mail: [s.korol@knute.edu.ua](mailto:s.korol@knute.edu.ua)  
ORCID: [0000-0003-0958-8720](https://orcid.org/0000-0003-0958-8720)

# ІНТЕГРОВАНЕ МИСЛЕННЯ В БІЗНЕСІ: УМОВИ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ (КОНТЕКСТ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ)

## АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є визначення першооснови та перспективи застосування інтегрованого мислення в бізнесі.

У статті визначено сутність, особливості й практичні аспекти інтегрованого мислення як чинника вдосконалення стратегії діяльності підприємства та його корпоративної звітності. Установлено, що перевагою інтегрованого мислення є його здатність забезпечувати рішення неструктурованих і слабкоструктурованих завдань з урахуванням принципів соціальної відповідальності бізнесу та пріоритетів сталого розвитку. Передумовою для цього є необхідність застосовувати різні часові виміри та багатокapітальний підхід при виборі стратегії створення вартості. Установлено, що в наукових публікаціях інтегроване мислення переважно розглядають як передумову або інструмент інтегрованого звітування. Для перевірки справедливості наведених теоретичних міркувань проведено аналіз даних про практику інтегрованого мислення компаній, які є членами IFRS Sustainability Alliance. Дослідження показало, що інтегроване мислення виходить за межі інтегрованої звітності та є важливим інструментом для цілісного розуміння бізнес-моделі, інтеграції викликів ESG до бізнес-процесів, формування організаційної культури й підтримки відносин зі стейкхолдерами.

Доведено, що впровадження інтегрованого мислення дозволить компаніям, які не готові перейти до інтегрованого звітування, переосмислити стратегію діяльності та підвищити свою вартість. Подальше вивчення цього аспекту сприятиме розширенню знань у царині стратегічного управління та корпоративної звітності. Висловлено припущення, що перехід українського бізнесу до інтегрованого мислення сприятиме його відновленню в післявоєнний період та інтеграції до світової бізнес-спільноти.

**Ключові слова:** інтегроване мислення, інтегрована звітність, стратегія бізнесу, створення вартості бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, ESG, потреби зацікавлених сторін, міжфункціональна співпраця департаментів, корпоративна культура

**JEL Класифікація:** D60, G32, M14

## ВСТУП

Розвиток цивілізації та суспільної свідомості прямо пов'язаний із розумінням особистістю своєї ролі та місця в економічній системі. Нині суспільство висуває такі вимоги до бізнесу, які виходять за рамки фінансів і потребують соціально та екологічно відповідального підходу до визначення стратегії економічної діяльності, оцінки її результатів у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Новітнє розуміння лідерства вимагає інтегративного мислення як культурної норми життєдіяльності організації.

Ці процеси ведуть до зміни вимог і стандартів корпоративної звітності, зокрема структури й часового горизонту розкриття інформації, а також складу зацікавлених сторін, на запити яких орієнтована така звітність. Зазначене знаходить відображення в інтегрованих звітах компаній, підготовка яких також вимагає інтегрованого мислення.

Received: 04/02/2024

Accepted: 03/04/2024

Published: 30/04/2024

© Copyright  
2024 by the author(s)



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

У червні 2023 року на міжнародній конференції «Інтегроване мислення та звітність за МСФЗ: стратегії підключення до впливу через інтегроване мислення та звітність» виконавчі й фінансові директори провідних світових організацій обговорили досвід упровадження інтегрованого мислення у своїх організаціях, підкресливши «інтегроване мислення та звітність покращують здатність організації обдумувати, планувати і звітувати про ефективність бізнесу» [12]. На конференції було зазначено, що понад 2500 компаній більш як у 70 країнах світу запровадили інтегровану звітність. Цей факт опосередковано вказує на те, що сьогодні на практиці переваги й інтегрованої звітності, і інтегрованого мислення не отримали належного визнання.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

На значення інтегрованого мислення для досягнення фінансової стабільності бізнесу та для формування корпоративної (зокрема інтегрованої) звітності звертають увагу й зарубіжні (Дж. Дж. Берк, Ч. Е. Кларк [4], В. Марун, Д. Есім, Д. Сербоне [16], Д. Реймсбах та Г. Браам [19], Б. Вільямс, С. Лодхія [44] та ін.), і вітчизняні дослідники (А. Черчата, Т. Тарасова й М. Штогрин [5], С. Голов, В. Костюченко, Р. Кузіна [9], С. М. Семенова й О. М. Шпирко [22], Н. Свічкарь [24], Г. Уманців і О. Коцупал [28] та ін.).

У наукових дослідженнях останніх років відзначимо такі найбільш важливі аспекти:

- Д. Реймсбах та Г. Браам [19]: пошук відповідей на питання, як інтегроване мислення впливає на створення соціальної та екологічної цінності; чи викликає створення цінності в соціальній та екологічній царинах ерозію вартості у фінансовій сфері;
- Б. Вільямс та С. Лодхія [44]: мотивацію до інтегрованої звітності австралійських місцевих рад, а також потенційні організаційні зміни, що «призводять до інтегрованого мислення»;
- Н. Свічкарь [24, с. 139]: упровадження інтегрованого мислення «здатне надати суттєву підтримку різним користувачам інтегрованої звітності у розумінні інформації про результати діяльності компанії щодо створення вартості»;
- Д. Бабукардос, М. Мангена й А. Ішола [1]: вплив інтегрованого мислення на рішення фірми опублікувати звіт про гарантовану стійкість;
- Семенова С. М., Шпирко О. М. [21, 22]: «потреба в отриманні додаткової нефінансової інформації створює запит на підготовку інтегрованої звітності та розвиток інтегрованого мислення у фахівців, які готують такі звіти, та стейкхолдерів». І зрештою, визнання того, що інтегрована звітність є «результатом інтегрованого мислення, відображеного у звітності про створення вартості компанії» [22];
- Р. Мартін і Н. Аустен [17]: різні департаменти організації бачать певні питання та можливі відповіді на них по-різному. Однак, як зауважують автори, сучасне лідерство вимагає інтегративного мислення;
- О. Фоміна, О. Задніпровський, С. Король, О. Ромашко [8]: вплив інтегрованого мислення та інтегрованої звітності на професійне судження.

Крім того, є дослідження, автори яких говорять про вплив інтегрованого мислення на організаційну культуру, ефективні внутрішні зовнішні комунікації. Окремо слід відзначити наукові розвідки В. Марун, Д. Есім і Д. Сербоне [16], які пропонують схему, що може бути використана для оцінки інтегрованого мислення організацій; А. Черчатої, Т. Тарасової й М. Штогрин [5] – щодо інтегрованого мислення як критерію застосування професійної етики в концептуальній моделі інформаційно-аналітичного забезпечення управління сталим розвитком інституційних одиниць.

Слід визнати важливість проведених досліджень різних аспектів інтегрованого мислення для формування належної теоретичної основи. Водночас, разом із Д. Реймсбахом та Г. Браам маємо визнати, що, незважаючи на популярність концепції інтегрованого мислення та її центральне місце в документах Міжнародної ради з інтегрованої звітності (the International Integrated Reporting Council), Фонду звітності про вартість (The Value Reporting Foundation, VRF) та Фонду МСФЗ, «систематична увага до неї в академічних дослідженнях тільки починає зростати» [19]. Зокрема, слушним є зауваження С. М. Семенової та О. М. Шпирко про необхідність подальших досліджень із метою визначення можливостей упровадження інтегрованої звітності в Україні на основі апробації найкращого європейського досвіду та розвитку інтегрованого мислення в працівників компаній і користувачів звітної інформації [23].

Тому вважаємо за необхідне узагальнити попередні теоретичні здобутки та набутий низкою компаній практичний досвід щодо інтегрованого мислення.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження – визначення першооснови та перспективи застосування інтегрованого мислення в бізнесі.

Для цього були поставлені такі завдання:

- уточнити сутність та особливості інтегрованого мислення порівняно з іншими практиками – ізольованим і системним мисленням;
- визначити передумови застосування інтегрованого мислення;
- проаналізувати визначення взаємозв'язку між інтегрованим мисленням та інтегрованою звітністю в наукових публікаціях;
- дослідити розуміння поняття «інтегроване мислення» на практиці;
- визначити мотиви, що спонукали компанії до впровадження інтегрованого мислення;
- проаналізувати висновки компаній щодо переваг упровадження інтегрованого мислення;
- переглянути підходи до впровадження інтегрованого мислення.

## МЕТОДИ

Використані при проведенні дослідження методи мали забезпечити перевірку правильності твердження про зв'язок інтегрованого мислення з інтегрованою звітністю та його вплив на бізнес-моделі й стратегії діяльності компаній.

Зокрема, метод контент-аналізу наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів за обраною темою, матеріалів офіційних сайтів і відкритих даних міжнародних організацій дозволив виявити та інтерпретувати ключові тенденції щодо використання інтегрованого мислення на підприємстві й звузити тему дослідження.

Для підтвердження чи спростування теоретичних припущень щодо впливу інтегрованого мислення на оцінку результатів ведення бізнесу в роботі проведений аналіз практичних матеріалів кейс-стаді із застосування інтегрованого мислення в період 2021-2022 рр. [13]. Участь в опитуванні взяли керівники чотирнадцяти найбільших інноваційних компаній світу, що є членами Альянсу сталого розвитку за МСФЗ (IFRS Sustainability Alliance) – глобальної спільноти за стандарти сталого розвитку та інтегровану звітність. Представлені результати [29-43] узагальнюють десятирічний практичний досвід спостережень за трансформаційним впливом інтегрованого мислення на бізнес-моделі та стратегії діяльності компаній із різних секторів економіки (банківські та фінансові послуги, страхування, виробництво автомобілів і мотоциклів, енергетика, авіація, технології оборони та безпеки, управління аеропортами, охорона здоров'я, водопостачання, санітарія та екологічні послуги, хімічне виробництво) й різних країн Європи (Нідерланди, Італія, Данія, Швейцарія).

Застосування компаративного аналізу й аналіз відхилень до результатів опитування дозволило виявити певні тенденції та порівняти їх із тезами наукових публікацій. При узагальненні результатів дослідження були використані методи синтезу й узагальнення, емпіричні методи та метод індуктивного аналізу, що в підсумку дозволило сформулювати загальні висновки.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Попередня практика оцінки результатів ведення бізнесу пов'язана з використанням різних підходів.

Так, тією чи іншою мірою більшість організацій застосовують із цією метою ізольоване мислення (silos thinking) [9, р. 60]. Тобто спрощене, вибіркове або *фрагментарне сприйняття* реальності *окремих фактів* (за місцем, призначенням, часом). Зрозуміло, що такий підхід дозволяє вирішувати лише лінійні (однофакторні), добре структуровані завдання. Водночас ізольоване мислення в бізнесі пов'язане зі значними ризиками, які обумовлені «ізольованим менталітетом» (silos mentality). Він виражається в небажанні ділитися інформацією з працівниками різних підрозділів однієї компанії [25]. Оскільки таке ставлення веде до зниження ефективності організації та погіршення корпоративної культури, ізольоване мислення не відповідає інтересам бізнесу та жодної із зацікавлених сторін, а отже, не задовольняє вимог щодо управління соціально відповідальним підприємством.

Найкращі можливості для ухвалення рішень та управління бізнесом забезпечує системне мислення, теоретичною основою якого є теорія систем (systems theory) [19]. Як зауважують О. Бондар та М. Трохимчук, системний підхід з'явився «як альтернатива <ізольованому мисленню> для тих організацій, які мали на меті враховувати зростаючу

складність функціонування та розвитку...», для розв'язання проблем певної організації в різноманітних системах: фінансовій, збутовій, постачання, складування та виробництва [2, с. 37]. Автори зокрема стверджують, що «системний підхід реалізує уявлення організації у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних моделей, що дозволяють вивчати його цілісні властивості, структуру»; передбачає управління «системою взаємозалежних процесів». При цьому попередньо для побудови такої моделі *виокремлюють відповідні системи / підсистеми* на основі *ретроспективного* аналізу. Як образно описують цей процес Б. Де Ланге та П. Фернбах [18], «неймовірно важливо мати можливість з першого погляду визначити, що це – змія чи палиця». Таким чином, системне мислення має забезпечити цілісне сприйняття реальності про певну організацію. Однак воно має важливі обмеження: 1) часовий вимір є ретроспективним, що не дозволяє, наприклад, адекватно оцінити потенційні ризики та можливості бізнесу й побудувати його стратегію навіть на короткостроковий період; 2) результатом системного мислення є певна уніфікація сприйняття різних фактів через використання єдиного вимірника для виокремлення певних фактів.

Натомість, перехід до концепції створення корпоративної вартості в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі зумовлює необхідність використовувати новітній підхід – інтегроване мислення – як методологію для вирішення складних або «поганих» проблем [14]. Такими «поганими» проблемами є неструктуровані або слабкоструктуровані завдання. У своїй основі їх виконання потребує «мистецтва, а не формули або алгоритму, якому можна не задумуючись слідувати від початку до кінця» [17]. Саме так Р. Мартін та Х. Остін характеризують інтегроване мислення й зазначають: «...Як і в мистецтві, евристичний, а не алгоритмічний процес повинен керувати інтегративним вибором» [17]. При цьому «є численні управлінські підходи і теорії, які зосереджуються на усуненні ізольованого мислення і посиленні інтеграції організацій. Однак це лише частина історії – інтегроване мислення – це набагато більше, ніж усунення ізольованого мислення» [20].

Отже, необхідно розуміти відмінність інтегрованого мислення від інших практик пізнання реальності як основи ухвалення рішень. Приклади визначення поняття «інтегроване мислення» наведені в Таблиці 1.

**Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «інтегроване мислення».**

Автори / джерело	Визначення поняття	Основний акцент
The International Integrated Reporting Council [27]	Інтегроване мислення – це активне врахування організацією взаємозв'язків між її різними операційними та функціональними підрозділами та капіталом, який організація використовує або на який впливає. Інтегроване мислення веде до інтегрованого прийняття рішень і дій, які враховують створення, збереження або розмивання цінності в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.	прийняття рішень для створення цінності
Дженна Дж. Берк, Синтія Е. Кларк [4]		
М. Кінг [15]		
СИМА [26]	Інтегральне мислення – це термін, який відноситься до умов і процесів, що сприяють інклюзивному процесу прийняття рішень, управління та звітності, заснованому на зв'язку та взаємозалежності між низкою факторів, які впливають на здатність організації створювати цінність у часі.	прийняття рішень для створення цінності
Дж. Дуглас [14]	Інтегративне мислення – це процес інтеграції інтуїції, розуму та уяви в людський розум з метою розвитку цілісного континууму стратегії, тактики, дії, перегляду та оцінки.	(процес) прийняття рішень
А. Черчата, Т. Тарасова, М. Штогрин [5, с. 105]	Інтегроване мислення – це особливий економічний феномен, що відображає індивідуальні професійні та психологічні характеристики управлінської особистості в нестабільному економічному середовищі.	характеристика особистості (прийняття рішень)
Б. де Грааф, П. Е. Юрас [10]	Інтегральне мислення – це виявлення, виконання та моніторинг бізнес-рішень і стратегій для створення довгострокової вартості.	прийняття рішень для створення вартості (цінності)
В. Марун, Д. Ечім, Д. Чербоне [16]	Інтегральне мислення включає в себе цілісний, багатокapітальний підхід до прийняття рішень і операцій для сприяння створенню цінності та стабільності.	прийняття рішень для створення цінності
Н. Свічкарь, Кобець [24]	Аналіз того, яким чином фінансові та нефінансові фактори сприяють створенню вартості організації, називається інтегрованим мисленням	аналіз результатів прийняття рішень щодо створення вартості
Д. Реймсбах і Г. Браам [19, с. 305],	Інтегральне мислення – це специфічний управлінський підхід, за допомогою якого фірми стратегічно вбудовують ініціативи сталого розвитку у свої операції, оскільки вони створюють стійку цінність.	прийняття рішень для сприяння сталому розвитку
Д. Бабукардос та ін. [1, с. 1580]		

Автори підкреслюють певні важливі властивості інтегрованого мислення, що дозволяє краще зрозуміти предмет обговорення. Але, на нашу думку, найбільш точно сутність цього поняття розкрито в Міжнародній основі інтегрованої звітності (International <IR> Framework, IIRF). Саме це визначення використовують Дженна Дж. Берк, Синтія Е. Кларк [4], М. Кінг [15] та інші дослідники. У нашому дослідженні використовуємо саме його як таке, що найбільш повно відображає важливі для поставленої мети акценти.

Хай там як, практика інтегрованого мислення вимагає від фахівця ухвалювати рішення й виносити професійне судження, яке, за А. Черчатою, Т. Тарасовою й М. Штогрин [5, с. 105], залежить від його економічної ментальності. Авторі характеризують «економічну ментальність» як здатність фахівця розумітися на взаєминах між різними організаційними й функціональними підрозділами інституційної одиниці та видами використовуваних капіталів. Авторі пов'язують формування економічної ментальності з набуттям фахівцем практичного досвіду залучення до господарських процесів, їхніх організаційних і матеріально-технологічних особливостей. На нашу думку, такий практичний досвід (навіть обмежений конкретною сферою діяльності) є основою для формування у фахівця навичок інтегрованого мислення й широкого розуміння наслідків ухвалених рішень щодо конкретної царини діяльності – управління підрозділом чи інституційною одиницею.

Ухвалення рішення на основі застосування інтегрованого мислення передбачає врахування різних вимірів об'єктивної реальності, які закладені у визначенні цього поняття в IIRF (Рис. 1).



Рис. 1. Умови застосування інтегрованого мислення. (Джерело: складено автором на основі [20, 21])

Проведений аналіз наукових публікацій свідчить, що Дж. Дж. Берк, К. Е. Кларк [4], А. Черчата, Т. Тарасова, М. Штогрин [5], Б. Вільямс, С. Лодхія [44] та інші дослідники пов'язують застосування інтегрованого мислення саме з упровадженням інтегрованої звітності.

На формування та застосування інтегрованого мислення впливають різні фактори (зокрема необхідність упровадження нової стратегії бізнесу, надання розширеної інформації постачальникам фінансового капіталу й складання інтегрованої звітності), водночас інтегроване мислення враховує діапазон факторів (соціальні, екологічні та економічні впливи). При цьому, за словами С. Брауна, інтегративне мислення зазвичай «вислизає» від великих корпорацій, часто пов'язаних із традиційними припущеннями, більш спрощеним аналізом проблем і короткостроковим мисленням [3]. П. Хілліс і В. Баррон вважають однією з причин напруги, яка виникає через прагнення організацій до економічного зростання та необхідність вибору стратегії екологічно сталого розвитку, відсутність інтегрованого мислення щодо навколишнього середовища [11]. Зрештою, умови та процеси всередині організацій, як правило, не сприяють ефективній підготовці надійного інтегрованого звіту [20].

Слід погодитись із тим, що *інтегрований звіт спонукає компанії до інтегрованого мислення* [5; 20].

Натомість сьогодні визначення вартості бізнесу та ухвалення рішень щодо управління бізнес-процесами вимагає врахування їх економічних, екологічних і соціальних наслідків. Це, у свою чергу, потребує оцінки фінансового, виробничого, людського, інтелектуального, соціально-репутаційного й природного капіталів організації (компанії).

Тому припускаємо, що інтегрований звіт є похідним від інтегрованого мислення засобом комунікації – добре структурованого, змістовного й стислого відповідно до принципів IIRF подання інформації для постачальників фінансового капіталу й інших зацікавлених сторін.

У будь-якому разі на практиці інтегроване мислення є умовою для якісного інтегрованого звітування. Інтегроване мислення має на меті полегшити високу якість інтегрованої звітності, сприяючи довгостроковій перспективі. Тобто «для того, щоб інтегрована звітність була успішною, існує необхідність комплексного мислення, яке супроводжуватиме розкриття шести столпів, щоб досягти ефективних змін у переході до практики сталого розвитку» [44]. Саме в цьому контексті слід розуміти твердження про те, що однією з цілей інтегрованого звітування є підтримка інтегрованого мислення [27].

Для перевірки наведених теоретичних міркувань є цікавою практика інтегрованого мислення. Прикладом реалізації досліджуваної концепції є діяльність чотирнадцяти інноваційних компаній – членів IFRS Sustainability Alliance [13]. Зазначені компанії належать до різних галузей економічної діяльності (банківські та фінансові послуги, страхування, виробництво автомобілів і мотоциклів, енергетика, авіація, технології оборони та безпеки, управління аеропортами, охорона здоров'я, водопостачання, санітарія та екологічні послуги, хімічне виробництво) й зареєстровані в чотирьох європейських країнах (Нідерланди, Італія, Данія, Швейцарія). Зазначені обставини мали вплив на діяльність і практику формування стратегії, однак не на загальні підходи до інтегрованого мислення.

Слід зауважити, що 11 із 14 досліджуваних компаній розглядають інтегроване мислення насамперед як інструмент для виконання певних завдань (Таблиця 2).

**Таблиця 2. Характеристика інтегрованого мислення компаніями, які застосовують його на практиці.** (Джерело: складено автором за [29, 31, 33, 34, 36–42])

Назва компанії	Загальна характеристика інтегрованого мислення	Основний акцент
ABN AMRO	Інструмент, який сприяє розвитку цілісного розуміння бізнес-моделі компанії та розробці стійкої стратегії; для забезпечення щоденного впровадження стратегії	Бізнес-модель і стратегія
Enel	Інструмент для створення повністю інтегрованої стійкої бізнес-моделі	Бізнес-модель
Generali Group	Інструмент для інтеграції ESG-викликів у процеси та практики	Бізнес
Flughafen München GmbH	Інструмент, що підтримує включення організацією нефінансового та фінансового капіталу в бізнес-модель компанії	Бізнес-модель
ING	Інструмент, який підтримує поширення своєї організаційної культури серед своїх співробітників	Організаційна культура
Novo Nordisk	Інструмент підтримки організаційної культури; інструмент підтримки організації в процесі збалансування якості та кількості інформації	Організаційна культура; комунікація
NN Group	Інструмент для виявлення / уточнення мети організації, а також створення нової організаційної стратегії, спрямованої на створення довгострокової вартості для всіх зацікавлених сторін; кращого розуміння середовища, у якому вона діє, і потреб зацікавлених сторін	Бізнес / стратегія
Royal Schiphol Group	Ключовий інструмент розвитку цілісного розуміння бізнесу для підтримки прогресу в забезпеченні більш стійкого та високоякісного бізнесу	Бізнес
Snam (since 2013)	Інструмент для підтримки відносин із зацікавленими сторонами, а також для сприяння міжфункціональній співпраці в рамках бізнесу	Комунікація
Solvay	Основна передумова для інтегрованої звітності; інструмент для підтримки створення внутрішніх інтегрованих панелей звітності, що створило кращий зв'язок між відділами та уможливило оцінку результатів, пов'язаних із продуктами, створеними бізнесом	Звітування
UBS	Переплетені концепції стійкості та створення довгострокових цінностей є фундаментальною частиною інтегрованого мислення	Бізнес

При цьому основна увага зосереджена на розумінні бізнес-моделі / бізнесу та стратегії компаній (8 з 11). Крім того, інтегроване мислення компанії розглядають як інструмент комунікації, звітування та формування організаційної культури (3 з 11). Водночас розуміємо, що інтегроване мислення в бізнесі вимагає відповідної організаційної культури, комунікації всередині організації та в зовнішньому середовищі, а отже, і звітування.

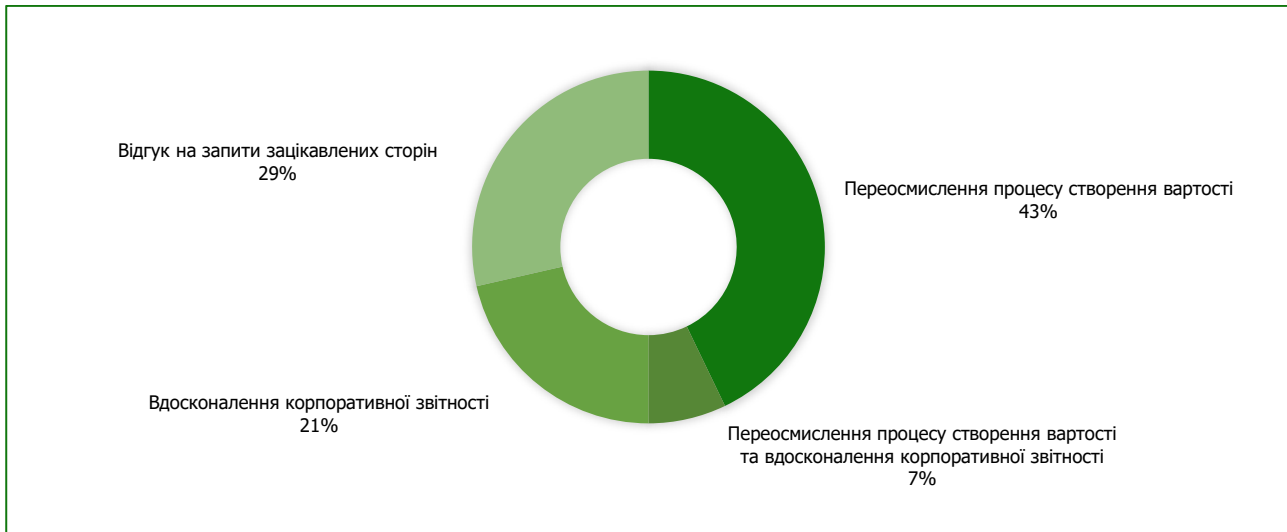
Для дослідження є цікавими причини, що спонукали компанії до інтегрованого мислення. У Таблиці 3 абсорбовані відповіді компаній на це питання.

**Таблиця 3. Основні мотиви впровадження компаніями інтегрованого мислення.** (Джерело: складено автором за [29-43])

Назва компанії	Розгорнута відповідь	Коротка відповідь
ABN AMRO	Зосередження на довгостроковому створенні вартості своєї бізнес-моделі; узгодження всього бізнесу за рахунок покращення зв'язків між відділами, щоб забезпечити ефективність створення цінності для ключових зацікавлених сторін	Переосмислення процесу створення вартості
BMW Group	Покращення корпоративної звітності через відображення впливу діяльності компанії на навколишнє середовище та відданість цілям сталого розвитку (екологічні звіти, звіти про стійку цінність, звіти про сталий розвиток за стандартами Global Reporting Initiative, інтегровані звіти)	Удосконалення корпоративної звітності
Enel	Задоволення потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін щодо посилення зв'язку бізнесу з питаннями сталого розвитку	Відгук на запити зацікавлених сторін
Generali Group	Забезпечення інтегрованого звітування (виявилось, що зібрана інформація стала ще більш важливою для розуміння моделі створення вартості, була інтегрована в бізнес-процеси й практики)	Удосконалення корпоративної звітності
ING	Реагування на потреби зацікавлених сторін і прискорена диджиталізація	Відгук на запити зацікавлених сторін
Leonardo	Реакція на зовнішній тиск акціонерів щодо вирішення екологічних, соціальних та управлінських питань (ESG)	Відгук на запити зацікавлених сторін
Flughafen München GmbH	Перетворення двох окремих стратегій, що використовуються одночасно (корпоративної стратегії та стратегії сталого розвитку), на єдину, інтегровану стратегію, яка чітко представляє процес створення вартості бізнесу та впроваджує інтегральне мислення й звітність для досягнення цієї мети	Перехід до інтегрованої стратегії
Novo Nordisk	Забезпечення того, щоб цінності організації керували внутрішніми щоденними процесами та практиками	Переосмислення процесу створення вартості
NN Group	Перехід до цілісного розуміння процесу створення вартості в рамках свого зобов'язання підтримувати сталий розвиток через виконання стратегії сталого розвитку	Переосмислення процесу створення вартості
Royal Schiphol Group	Переосмислити свою мету «Пов'язати свій світ», яка зосереджена на тому, як створювати зв'язки між географічними та культурними відстанями	Переосмислення процесу створення вартості
Snam	Рішення про зміну моделі звітності, щоб відобразити важливість нефінансової інформації в процесі створення вартості компанії	Удосконалення корпоративної звітності
Solvay	Необхідність зосередитися на процесі створення вартості в рамках своєї бізнес-моделі, а також на узгодженні обсягу та меж звітності із зовнішніми стандартами	Переосмислення процесу створення вартості; удосконалення корпоративної звітності
UBS	Свідоме рішення про вбудовування довгострокового мислення (концепції сталого розвитку та створення цінності) як одного з основних принципів, що лежать в основі того, як компанія буде працювати	Переосмислення процесу створення вартості
Yorkshire Water	Можливість реагувати на потреби клієнтів, регуляторів (включаючи надання екологічної та соціальної / спільної цінності) й інвесторів, які все більше зосереджені на факторах ESG, стабільності та довгостроковій стійкості	Відгук на запити зацікавлених сторін

Проведений аналіз дозволив систематизувати отримані відповіді й поділити їх на три групи (Рис. 2). Виявилось, що майже половина досліджуваних компаній указувала як на мотив упровадження інтегрованого мислення на переосмислення процесу створення вартості (6 із 14). Однак для половини з них мотив упровадження інтегрованого мислення прямо не був пов'язаний із бізнесом: покращення корпоративного звітування (3 з 14) й відповідність запитам зацікавлених сторін (4 з 14), а одна компанія назвала два мотиви – переосмислення процесу створення вартості та вдосконалення корпоративної звітності.

Зважаючи на те, що інтегроване мислення в бізнесі й звітності є відносно новим інструментом, був проведений аналіз представлених звітів компаній-членів IFRS Sustainability Alliance [29-43] щодо відповіді на питання «Яку користь принесло компанії впровадження інтегрованого мислення?». Щодо наданих відповідей на це питання насамперед слід зауважити, що самовдосконалення компаній у результаті впровадження інтегрованого мислення триває, як і осмислення його наслідків.



**Рис. 2. Розподіл компаній за мотивами впровадження інтегрованого мислення.** (Джерело: складено автором за даними Таблиці 3)

Можемо підтвердити, що компанії відзначають зв'язок інтегрованого мислення та інтегрованої звітності, серед них:

- *Solvay* [41]. Існує нерозривний зв'язок між інтегрованим мисленням і звітністю. Багато людей кажуть, що ви не можете мати інтегровану звітність без інтегрованого мислення, але це також працює навпаки. Ви не можете мати інтегроване мислення, не вимірюючи його інтегрованим способом, що означає впровадження та розвиток внутрішньої інтегрованої звітності;
- *BMW Group* [30]. Інтегроване мислення встановлює діалог, підкріплений змістом, і дозволяє організації звітувати найбільш ефективним способом;
- *Generali* [33]. Інтегроване мислення було важливим для моделі звітності, оскільки воно дозволило Групі отримати фінансову та нефінансову інформацію. Ці ідеї відіграють центральну роль у цілісному підході до створення вартості та дозволили організації стати джерелом ідей, а не просто фінансовими звітниками;
- *Flughafen München GmbH* [32]. Завдяки спільному застосуванню інтегрованого мислення та інтегрованої звітності вони були взаємно корисними для кращого розуміння ключових проблем, які необхідно розв'язати, щоб забезпечити цілісну, стійку стратегію створення вартості;
- *Snam* [40]. Для створення інтегрованого звіту потрібне інтегроване мислення.

Систематизація відповідей провідних менеджерів зазначених компаній дозволила виділити десять основних переваг (Таблиця 4), яких компаніям вдалося досягти в результаті впровадження інтегрованого мислення, а саме:

- удосконалення процесу створення вартості (цінності) на основі впровадження цілісного / мультикапітального підходу; створення цінностей для суспільства;
- удосконалення корпоративної стратегії на основі інтеграції цілей сталого розвитку (зокрема питань ESG) у бізнес-модель компанії та створення умов для досягнення цілей сталого розвитку всіма зацікавленими сторонами;
- краще вимірювання (оцінка) результатів діяльності компанії (з урахуванням впливу на середовище, у якому вона працює, та з використанням нефінансових показників);
- удосконалення організаційної культури;
- розвиток міжфункціональної співпраці (між підрозділами) та посилення мотивації працівників компанії;
- краще виявлення, оцінка та задоволення потреб своїх зацікавлених сторін, що постійно розвиваються;
- удосконалення управління ризиками (їх пом'якшення), сприяння використанню існуючих можливостей;
- удосконалення комунікації із зацікавленими сторонами (через вебсайт компанії, прес-релізи, фізичні заходи, такі як ярмарки, соціальні медіа);
- удосконалення корпоративної звітності;
- зростання рейтингів компанії.

**Таблиця 4. Головні переваги інтегрованого мислення, які відзначені компаніями. (Джерело: складено автором за [29-43])**

Назва компанії	№ переваги інтегрованого мислення, яку відзначила компанія									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ABN AMRO	+					+				
BMW Group	+		+		+		+	+		
Enel	+	+		+			+			
Generali Group	+	+			+					
ING		+				+				+
Leonardo	+		+	+					+	+
Flughafen München GmbH	+							+	+	
Novo Nordisk					+	+		+	+	+
NN Group	+				+	+	+			
Royal Schiphol Group	+		+				+			
Snam		+				+	+	+		
Solvay	+		+		+				+	
UBS		+		+	+					
Yorkshire Water		+	+			+	+	+		
Кількість компаній, що відзначили відповідні переваги	9	6	5	3	6	6	6	5	4	3

При цьому фактично всі досліджувані компанії, незалежно від їхніх первинних мотивів упровадження інтегрованого мислення, вказували на його позитивний вплив на бізнес та / або вдосконалення бізнес-стратегії (п. 1 і 2), що зрештою призвело до переосмислення процесу створення вартості.

## ДИСКУСІЯ

Процес інтегрованого звітування в Україні все ще перебуває на початку становлення. Насамперед це пояснюється тим, що немає відповідного інституційного примусу, а від підготовки інтегрованих звітів більшість компаній насамперед очікують не переваг, а значних проблем. Зокрема Н. М. Свічкач указує на часові та грошові витрати, необхідні для складання звітності через потребу в навчанні персоналу, проведенні аудиторських перевірок, підготовці нового програмного забезпечення тощо, а також вірогідність виникнення інших проблем через збільшення ризику розкриття комерційної таємниці, неточність прогнозних показників, неможливість порівняння інформації через її непорівнянність тощо [3, с. 139]. Автор робить висновок, що на сьогодні складання інтегрованої звітності можливе лише для великих українських корпорацій. Наведені аргументи, звичайно, є слушними, а висновок – обґрунтованим. Однак вирішення проблем переходу від традиційної, фінансової, до інтегрованої звітності потрібно розглядати в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Тоді реалізація цього завдання має не лише витратний, але й ціннісний вимір у контексті створення вартості бізнесу [6]. На це прямо вказують і наведені дані опитування європейських компаній щодо їхнього досвіду впровадження інтегрованого мислення та його впливу на інтегроване звітування, забезпечення адекватного відгуку на запити зацікавлених сторін і на бізнес у цілому.

Серед короткострокових переваг інтегрованого мислення – можливість відповіді бізнесу на надскладні виклики часу. У середньостроковій перспективі цикл інтегрованого мислення та інтегрованої звітності підвищує ефективність і продуктивність розподілу капіталу, досягнення стабільності й стійкості [20]. Довгострокове бачення впливу від упровадження інтегрованої звітності – це світ, у якому інтегроване мислення є частиною основної ділової практики в державному та приватному секторах. При цьому очікується, що інтегрована звітність стане нормою корпоративної звітності.

Водночас проведений аналіз дозволяє говорити про переваги не лише синергії інтегрованого мислення та звітності, але й упровадження самого інтегрованого мислення, яке за визначенням прямо вимагає перегляду стратегії бізнесу та створює передумови для зростання його вартості. Інтегроване мислення дозволяє компаніям покращити організаційну культуру, створити умови сталого успіху для всіх зацікавлених сторін, краще виявляти, оцінювати та задовольняти їхні потреби й удосконалювати корпоративну звітність. Зважаючи на це, дотримуємося думки, що розу-

міння інтегрованого мислення виключно в контексті інтегрованої звітності штучно обмежує перспективи економічного зростання й сталого розвитку для тих компаній, які сьогодні не спроможні з різних причин до інтегрованого звітування.

## ВИСНОВКИ

У бізнесі новітнє розуміння лідерства вимагає інтегративного мислення як культурної норми життєдіяльності компанії, основи її організаційної культури. Перехід від ізольованого та системного мислення до інтегрованого пов'язаний із необхідністю виконувати неструктуровані та слабкоструктуровані завдання, які передбачають застосування різних часових і багатокapітальних вимірів для характеристики об'єктивної реальності та ухвалення рішень щодо створення вартості бізнесу з активним залученням операційних і функціональних підрозділів компанії.

Крос-аналіз низки вітчизняних і зарубіжних публікацій останніх років показав, що дослідники переважно пов'язують запровадження інтегрованого мислення з прагненням до вдосконалення корпоративної звітності відповідно до потреб / очікувань її користувачів. Водночас, сутність інтегрованого мислення як способу сприйняття об'єктивної реальності стала основою для висунення гіпотези про його використання насамперед як основи для визначення стратегії діяльності компанії та ухвалення рішень щодо створення вартості бізнесу.

Для перевірки цієї гіпотези було проведено системний аналіз кейсів низки провідних європейських компаній-членів IFRS Sustainability Alliance, які мають десятирічний досвід інтегрованого мислення й удосконалення корпоративної звітності. Дослідження показало, що до впровадження інтегрованого мислення майже половину компаній спонукала необхідність переосмислення процесів створення вартості, що в підсумку виправдало їхні очікування.

Зазначене дає підставити стверджувати, що перевагою інтегрованого мислення як такого є перманентне вдосконалення стратегії компанії та зростання її вартості через ставлення до інтересів зацікавлених сторін. Упровадження інтегрованого мислення українським бізнесом сприятиме його відновленню в повоєнний час та подальшій інтеграції до світового бізнес-простору.

Досвід компаній потребує подальшого вивчення, зокрема щодо того, як інтегроване мислення допомогло їм реалізувати обрану стратегію та підвищити вартість бізнесу. Очікуємо, що подальше вивчення цього аспекту сприятиме розширенню знань у царині стратегічного управління та корпоративної звітності.

## ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

### ФІНАНСУВАННЯ

Автор не отримував фінансування для цієї статті.

### КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

## REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

- Baboukardos, D., Mangena, M., & Ishola, A. (2021). Integrated thinking and sustainability reporting assurance: International evidence. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1580–1597. <https://doi.org/10.1002/bse.2695>
- Bondar, O., & Trofymchuk, M. (2021). Systemnyy pidkhdid do upravlinnya pidpnyemstvamy na osnovi avtomatyzatsiyi biznes protsesiv / Systematic Approach to Enterprise Management Based on Business Process Automation. *Ahrosvit*, 16, 34–44. [http://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2021/6.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/6.pdf)
- Brown, C. (2021). Integrative Thinking – the nexus of innovation and risk. <https://www.linkedin.com/pulse/integrative-thinking-nexus-innovation-risk-brown-gaicd-fami-/>
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.001>
- Cherchata, A., Tarasova, T., & Shtohryn, M. (2020). Information and analytical support of sustainable development management of institutional units. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(22), 99–108. <https://click.endnote.com/viewer?doi=10.31471%2F2409-0948-2020-2%2822%29-99->

- [108&token=WzQ4ODE2MCwiMTAuMzE0NzEvMjQwOS0wOTQ4LTlwMjAtMigyMiktOTktMTA4Ii0.8bPHPEdVI5aiYbFDOYYPSE9oXhU](https://doi.org/10.55643/fcapter.2.55.2024.4333)
6. Chuienkov, A., & Korol, S. (2023). Capitals Assessment in integrated Reporting. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 202–217. <https://doi.org/10.55643/fcapter.4.51.2023.4115>
  7. Definitions for integrative thinking (n.d.). <https://www.definitions.net/definition/integrative+thinking>
  8. Fomina, O., Zadniprovsy, O., Korol, S., & Romashko, O. (2022). Professional judgement in accounting: contents and conditions of application. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 26–38. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13330>
  9. Golov, S., Kostuchenko, V., & Kuzina, R. (2018). Integrated reporting: concept, methodology, and organization: monograph. Kherson: Vydavnytstvo «Hel'vetyka», 252 s.
  10. de Graaff, B., & Juras, P. E. (2023). Integrated Thinking for Sustainable Business Management. <https://sfmagazine.com/articles/2023/february/integrated-thinking-for-sustainable-business-management?psso=true>
  11. Hills, P., Barron, W., & Kong, H. (1997). The Challenge of Sustainability. *Land Use Policy*, 14(1), 41-53. [https://doi.org/10.1016/S0264-8377\(96\)00030-0](https://doi.org/10.1016/S0264-8377(96)00030-0)
  12. Integrated Thinking & Reporting Conference—five key takeaways. (2023, 16 August). <https://integratedreporting.ifrs.org/news/integrated-thinking-reporting-conference-five-key-takeaways/>
  13. Integrated thinking case studies. (n.d.). <https://www.integratedreporting.org/case-studies-from-the-business-networks-integrated-thinking-strategy-group/>
  14. Integrative thinking. Wikipedia. (n.d.). [https://en.wikipedia.org/wiki/Integrative\\_thinking#cite\\_note-2](https://en.wikipedia.org/wiki/Integrative_thinking#cite_note-2)
  15. King, M. (2017). Integrated Thinking and the Integrated Report. *Training*. <https://trainingmag.com/integrated-thinking-and-the-integrated-report/>
  16. Maroun, W., Ecim, D., & Cerbone, D. (2022). Refining integrated thinking. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAM-PJ-07-2021-0268/full/html#sec11>
  17. Martin, R., & Austen, H. (1999). The Art of Integrative Thinking. <https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/integrative-thinking/the-art-of-integrative-thinking>
  18. de Langhe, B., & Fernbach, P. (2019). The Dangers of Categorical Thinking. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/09/the-dangers-of-categorical-thinking>
  19. Reimsbach, D., & Braam, G. (2023). Creating social and environmental value through integrated thinking: International evidence. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 304– 320. <https://doi.org/10.1002/bse.3131>
  20. SAICA: Integrated Thinking. An exploratory survey. (n.d.). <https://www.saica.co.za/portals/0/technical/sustainability/saicaintegratedthinkinglandscape.pdf>
  21. Semenova, S. (2023). Experience of European Countries in the Preparation of Integrated Reporting. *Review of Transport Economics and Management*, 9(25), 85–94. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278124>
  22. Semenova, S., & Spyrko, O. (2022). Osoblyvosti pidgotovky integrovanoji zvitnosti jevropejsjkykh kompanij. *Economics and Management: Collection of scientific works*, 152, 65-71. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-52-65-71>
  23. Silo Mentality: Definition in Business, Causes, and Solutions. Investopedia. (2020, November 24). <https://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp>
  24. Svichkar, N. (2022). Integrovana zvitnistj jak nova modelj upravlinnja biznesom. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship* (October 10 – November 20, 2022. Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 137-140. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/49213/1/%D0%A0%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%96%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202022.pdf#page=145>
  25. Svichkar, N., & Kobets, E. (2021). Introduction of Integrated Reporting as a New Model of Business Management. *Economy and Society*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-57>
  26. The CIMA Integrated Thinking. (2017). CIMA Global Academic Research Program. <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/integrated-thinking>
  27. The International Integrated Reporting Council. International Integrated Reporting Framework (IIRF). (2021, January). <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>
  28. Umantsiv, H., & Kotsupal, O. (2022). Predictive information in integrated reporting. *Scientia Fructuosa*, 14(6), 114–127. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(146\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(146)09)
  29. Value Reporting Foundation & ABN AMRO (2021). Integrated thinking in action. A Spotlight on ABN AMRO: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/12/VRF-abno-amro-paper-WEB-v2sm.pdf>
  30. Value Reporting Foundation & BMW Motor Group (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on BMW Motor Group: Case study. [http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/01/VRF\\_Case\\_BMW-final-to-publish-28.1.2022.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/01/VRF_Case_BMW-final-to-publish-28.1.2022.pdf)
  31. Value Reporting Foundation & Enel (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Enel: Case study. [http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/02/VRF\\_Case\\_Enel.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/02/VRF_Case_Enel.pdf)

32. Value Reporting Foundation & Flughafen München GmbH (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Generali: Case study. <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/05/VRF-Munich-case-study-v2.pdf>
33. Value Reporting Foundation & Generali (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Generali: Case study. [http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/03/VRF\\_Case\\_Generali.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/03/VRF_Case_Generali.pdf)
34. Value Reporting Foundation & ING (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on ING: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/06/VRF-ing-case-study-WEB-v2.pdf>
35. Value Reporting Foundation & Leonardo (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Leonardo: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/03/VRF-Leonardo-case-study-WEB-v2.pdf>
36. Value Reporting Foundation & Munich Airport (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Munich Airport: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/05/VRF-Munich-case-study-v2.pdf>
37. Value Reporting Foundation & NN Group (2021). Integrated thinking in action. A Spotlight on NN Group: Case study. [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/10/VRF\\_Case\\_NN-4.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/10/VRF_Case_NN-4.pdf)
38. Value Reporting Foundation & Novo Nordisk (2021). Integrated thinking in action. A Spotlight on Novo Nordisk: Case study. [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/11/VRF\\_Case\\_Novo-Nordisk.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/11/VRF_Case_Novo-Nordisk.pdf)
39. Value Reporting Foundation & Royal Schiphol Group (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Royal Schiphol Group: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/05/VRF-Schiphol-case-study-v3.pdf>
40. Value Reporting Foundation & Snam (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Snam: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/05/VRF-Snam-case-study-v3.pdf>
41. Value Reporting Foundation & Solvay (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Solvay: Case study. <http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/05/VRF-Solvay-case-study-v2.pdf>
42. Value Reporting Foundation & UBS (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on UBS: Case study. [http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF\\_Case\\_UBS-Final.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF_Case_UBS-Final.pdf)
43. Value Reporting Foundation & Yorkshire Water (2022). Integrated thinking in action. A Spotlight on Yorkshire Water: Case study. [http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/01/VRF\\_case-study\\_Yorkshire\\_Water.pdf](http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/01/VRF_case-study_Yorkshire_Water.pdf)
44. Williams, B., & Lodhia, S. (2021). Integrated reporting in public sector organisations: A study of Australian local councils. *Journal of Environmental Management*, 280. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111833>

*Svitlana Korol*

## **INTEGRATED THINKING IN BUSINESS: CONDITIONS AND ADVANTAGES OF IMPLEMENTATION (THE CONTEXT OF INTEGRATED REPORTING)**

The aim of the article is to determine the fundamentals and prospects of applying integrated thinking in business.

The article defines the essence, characteristics, and practical aspects of integrated thinking as a factor in improving the enterprise's activity strategy and its corporate reporting. It is established that the advantage of integrated thinking is its ability to provide solutions to unstructured and loosely structured tasks, taking into account the principles of corporate social responsibility and sustainable development priorities. A prerequisite for this is the need to apply different time dimensions and a multi-capital approach when choosing a value-creation strategy. It has been established that in scientific publications, integrated thinking is predominantly considered as a precondition or tool for integrated reporting. To verify the validity of the theoretical considerations, an analysis of data on the practice of integrated thinking by companies that are members of the IFRS Sustainability Alliance was conducted. The research showed that integrated thinking goes beyond integrated reporting and is an important tool for a comprehensive understanding of the business model, integrating ESG challenges into business processes, shaping organizational culture, and supporting stakeholder relations.

It is proven that the implementation of integrated thinking will allow companies not ready to transition to integrated reporting to rethink their business strategy and increase their value. Further exploration of this aspect will contribute to expanding knowledge in the field of strategic management and corporate reporting. The assumption is expressed that the transition of Ukrainian businesses to integrated thinking will contribute to their recovery in the post-war period and integration into the global business community.

**Keywords:** integrated thinking, integrated reporting, business strategy, business value creation, corporate social responsibility, sustainable development, ESG, stakeholder needs, interdepartmental collaboration, corporate culture

**JEL Classification:** D60, G32, M14