

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Интегрированное мышление

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Кинг, Марвин
Publisher	Кинг Марвин
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-06 14:56:41
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/233414




Концепция интегрированной отчетности сводит воедино финансовую и нефинансовую информацию и отражает способность организации создавать и поддерживать свою стоимость в кратко-, средне- и долгосрочном периоде. По результатам корпоративного форума по устойчивому развитию Рио+20 было отмечено: «Наличие стандартизированной, интегрированной отчетности по показателям корпоративного устойчивого развития является основой для перехода к более устойчивой финансово-экономической системе. Истинный учет аспектов устойчивого развития при принятии инвестиционных решений будет возможен лишь в том случае, если информация о деятельности компании, обусловленной и обуславливающей вопросы экологии, социальной сферы и корпоративного управления (ЭСКУ), будет предоставляться в контексте и вместе с обычной информацией об управлении, стратегии, операционных и финансовых показателях, служащей основой для анализа и принятия решений инвесторами».

В ходе беседы с Александром Агеевым председатель Международного совета по интегрированной отчетности (IIRC), один из основателей Global Reporting Initiative, профессор Мервин Кинг рассказал о взаимосвязи интегрированной отчетности и полной картины стоимости, о сути и роли интегрированного мышления, о поиске путей избавления от последствий финансового кризиса и преодолении глобальных валютных разногласий.

Индия, Бангалор, январь 2014 г.





**Мервин Кинг:
«Мы должны повернуть за угол
и выйти на проспект
стабильного капитализма»**

Профессор, 9 декабря 2013 года Международный комитет по интегрированной отчетности (IIRC) опубликовал знаковый документ, который имеет большое значение для будущего интегрированной отчетности, — «Международные основы интегрированной отчетности». Как Вы оцениваете это событие?

То, как мы отчитываемся, определяет наши поступки.

Безмерно рад, что сегодня бизнес во всем мире наконец может использовать Основы как инструмент для привлечения инвесторов и установления долгосрочных отношений.

Я начал заниматься этим еще в 1980 году. Будучи по профессии корпоративным юристом, ушел в отставку с должности судьи, но в Южной Африке судья всегда судья. Система, принятая в Южной Африке и Британском Содружестве, наследует британской. Возглавляя компании в Европе, США и Южной Африке, я мог наблюдать управление как с академической, так и с практической стороны.

Уйдя с должности судьи, я возглавил организацию «Операция «Голод»», и в течение 17 лет мы ежедневно кормили 2,5 миллиона детей. В 1992 году я руководил двумя крупными организациями. Поскольку у меня был опыт работы в качестве корпоративного юриста и директора, ко мне обратились представители Института директоров и попросили возглавить комитет по составлению инструкций для людей, вовлеченных в экономику, — как руководить, как управлять. Из-за плотной занятости я сомневался, соглашаться ли. Но когда мне позвонил великий Нельсон Мандела и спросил: «Как поживает мой любимый судья?», я решил, что буду работать, даже без вознагражде-

ния. Такому великому государственному деятелю, как Мандела, невозможно отказать. В ходе беседы я рассказал ему о своем подходе к руководству комитетом, и он сказал: «Вы подходящий человек для этой работы».

Формируя комитет, я исходил из двух основных критериев: первый — работа без вознагражде-

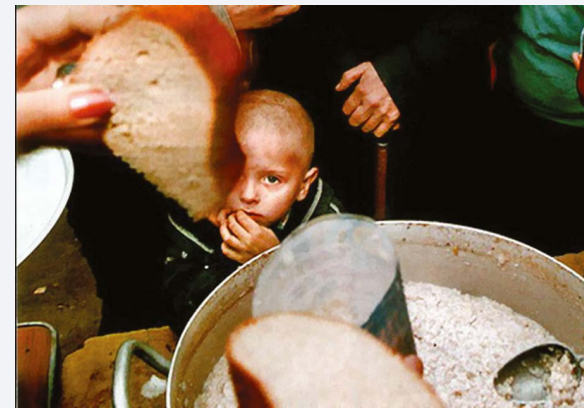
ния; второй — предоставление карт-бланша. В 1994 году вышел первый отчет Комитета по корпоративному управлению, получивший название «Кинг I», в котором я написал каждое слово. В 2002 году мы выпустили второй Отчет («Кинг II»). И здесь мне уже пришлось назначать различные подкомитеты, составлявшие части отчета и предоставлявшие мне их на окончательное утверждение. Рекомендации Кодекса «Кинг II» требовали, чтобы компании предоставляли ежегодные отчеты по устойчивому развитию. Концепция корпоративного гражданства рассматривала компанию как «человека», который должен работать «разумно и ответственно». За основу был взят инклюзивный подход к корпоративному управлению. Не сосредоточиваясь на одних акционерах, «Кинг II» требовал, чтобы оценивалась деятельность всех заинтересованных сторон.

Вы часто употребляете термин «корпоративное гражданство». Что конкретно он означает?

Компания — сущность, связывающая множество акционеров. То, как она ведет бизнес, воздействует на всех ее стейкхолдеров, человечество, общество, окружающую среду и, конечно, финансово. Необходимо учитывать законные и резонные нужды, интересы и ожидания акционеров, направленные на повышение

общей ценности компании. Не цены, а именно ценности — это понятие учитывает воздействие компании на общество и окружающую среду.

Если компания не станет достойным «корпоративным гражданином», ее бизнес не будет устойчивым. Это стало очевидно к 1997 году, когда анализ крупнейших компаний, связанных с крупнейшими мировыми биржами, показал, что 80 процентов рыночного капитала этих компаний не представлено в балансе, составленном в соответствии



с международными стандартами финансовой отчетности.

То, как мы отчитываемся, определяет наши поступки. Отчетность свидетельствует о честности руководства, репутации компании и ее способности функционировать в долгосрочной перспективе. Если в XIX веке руководители компаний рассматривали мир как неиссякаемый источник природных ресурсов, то сегодня мы знаем, что ресурсы исчерпаемы, их запасы уменьшаются, что способность Земли перерабатывать отходы не безгранична. Не следует забывать и о том, что прогресс медицины вызвал взрывной рост населения; как следствие, вырос спрос на товары и услуги. Сегодня нельзя мыслить и действовать как в XIX веке, руководствуясь стратегией «производство любой ценой» без учета воздействия на общество и окружающую среду —

мы страдаем от последствий такого экстенсивного подхода к управлению.

Любая корпорация — это часть общества, следовательно, она несет социальную ответственность. Корпоративные кризисы оказывают непосредственное влияние на судьбы тысяч и тысяч людей.

Финансовая отчетность критична, но недостаточна. То же самое можно сказать об отчетности по стабильности. Финансовый отчет на языке IFRS (МСФО) и отчет по стабильности на языке SR (*Stability report*) непонятны большинству пользователей. Чтобы быть ответственными, вы должны быть понятными.

Через 50 лет нас ожидает увеличение численности населения Земли еще на 2 миллиарда — с 7 до 9 миллиардов, рост спроса и тающая ресурсная база. Если бизнесмен считает, что можно продолжать вести дела по старинке, добро пожаловать в эру глупости!

Именно поэтому лидеры бизнеса участвуют в пилотных программах Международного совета по интегрированной отчетности (IIRC).

Не могли бы Вы подробнее осветить историю создания и деятельность Международного

совета по интегрированной отчетности?

Решение о создании IIRC, руководителем которого я являюсь, было принято на встрече, прошедшей в конце 2010 года в Лондоне, в Сент-Джеймском дворце. Я присутствовал на ней в качестве председателя Глобальной инициативы по отчетности (GRI). Также присутствовали председатель Международного бюро бухгалтерских стандартов, председатель Международного бюро аудита и страховых стандартов, председатель Института внутреннего аудита, представитель Всемирного банка, президент Финансового и бухгалтерского бюро США, президент и генеральный директор IFAC, председатель Всемирного совета бизнеса по стабильному развитию, генеральный секретарь Программы по защите окружающей среды ООН. Мы пришли к заключению, что стандарты, по которым компании отчитывались 80 лет, больше непригодны для использования. Нужна новая форма отчетности, отражающая 80 процентов стоимости, о которой мы не информируем заинтересованные группы.

С Вашим именем ассоциируется не только новая эра в бизнесе и отчетности, но и пока загадочное «интегрированное мышление». Это новая философия?

Что такое интегрированное мышление? Признание того

факта, что компания тратит ресурсы. В XIX веке компании выступали как посредники в бизнесе, тратя ресурсы и производя ценности при помощи труда и капитала. Общество приобретало продукцию. Создавались финансовые и промышленные капиталы. И в течение 80 лет компании отчитывались только по ним, забывая обо всех прочих капитальных ресурсах.

Интегрированное мышление предполагает постоянные взаимоотношения акционеров и компании. Изучение рисков требует знания ожиданий, исходя из взаимозависимости и взаимосвязи между этими взаимоотношениями и ресурсами, потребляемыми компанией. Результатом деятельности компании является продукция. Так, производители напитков имеют долгосрочные планы возобновления и переработки воды. В гражданском обществе такие компании, как *Coca-Cola* и *Macdonald's*, обязаны мыслить стратегически. Им приходится вводить множество изменений в маркетинг своей продукции. Например, они не рекламируют ее среди детей до 12 лет, строят спортивные площадки, контролируют пищевую ценность продукции и по возможности снижают количество калорий в ней. Это делается потому, что гражданское общество обеспокоено ожирением у детей.

После финансового коллапса возникла необходимость улучшить стандарты финансовой отчетности. Одна проблема наложилась на другую. То, что было непонятно, стало еще непонятнее. И это притом что по факту все мы предоставляем капитал крупнейшим мировым компаниям. Анализ показывает, что основной поставщик капитала сегодня — не богатые семьи, а пенсионные фонды, сберегательные организации и т.п.

В своей деятельности компания ограничена ресурсами Земли —



бизнесу необходимо это осознать. 103 компании уже присоединились к нашей пилотной программе интегрированной отчетности. 450 компаний на Йоханнесбургской фондовой бирже представляют интегрированные отчеты на протяжении последних трех лет. Они пользуются преимуществами интегрированного мышления. Суть в том, что необходимо объединить данные сложных и непонятных финансовых и нефинансовых отчетов и объяснить их среднестатистическому пользователю ясным и понятным языком. Тогда, например, управляющий вашего пенсионного фонда сможет сделать компетентную оценку бизнеса компании и ее способности к долгосрочному созданию ценностей.

50 крупнейших мировых ресурсоладельцев и менеджеров, среди них Японский пенсионный фонд, Норвежский пенсионный фонд, Prudential, уже присоединились к этой сети, как и крупнейшие компании, например Unilever. Ее директор Пол Поллман сказал четыре года назад: «Если мы будем вести дела по-прежнему, моя компания проживет еще семь лет». Чтобы производить продукцию, нужно использовать на 50 процентов меньше воды и энергии, сократить отходы до нуля, применять возобновляемые материалы и перевести производство на возобновляемые энергоресурсы. Разве директор Unilever не прав? И они это делают, как и другие лидеры мирового бизнеса.

В конце войны Уинстон Черчилль писал жене: «Если бы у меня было больше времени, я бы написал тебе покороче». Так и руководители компаний вынуждены тратить много времени на осмысление финансовых отчетов и перевод их на четкий и понятный язык с тем, чтобы акционеры, потребители,

поставщики капитала, клиенты могли оценить то, насколько стабильно компания способна создавать ценности.

В долгосрочной стратегии необходимо предусматривать вопросы стабильности бизнеса. Сейчас, в период мирового кризиса, мы направляем наши компании по улице последних возможностей. Мы должны повернуть за угол и выйти на проспект стабильного капитализма. Нужен инклюзивный подход для того, чтобы понимать, каково воздействие продукции компании на общество, окружающую среду и финансы.

Одна знаменитая слепая женщина сказала, что есть кое-что похуже слепоты — зрение без видения. Что вы видите, управляя своей компанией? Вы видите сильно изменившийся мир, мир тающих ресурсов и растущего спроса. Вы видите, что ваш бизнес, ваша модель зарабатывания денег воздействуют на общество и окружающую среду. То, как компания зарабатывает деньги — критично. Сегодня нам необходимо изменить мышление и прийти к инклюзивному подходу в управлении. Бизнес XXI века не тот, что в прошлом. Мы не можем допустить, чтобы следующее поколение говорило о нас, что мы не сделали того, что должны были, но сделали то, чего не следовало делать.

Как инициатива IIRC соотносится с глобальным неравенством?

В своей работе IIRC делает акцент не на экстенсивном, а на инклюзивном подходе к управлению компаний: компания — искусственная личность, окруженная многочисленными стейкхолдерами. Эксклюзивный подход предполагает, что любое воздействие бизнес-модели или продукта на общество и окружающую среду ничтожно, как только результат деятельности компании превышает ее стоимость. Такой подход и был одной из причин, вызвавших мировой финансовый кризис. Необходимо учитывать воздействие бизнес-модели и продукции на общество и окружающую среду. Принимая все это во внимание, следует создать каркас, используя который организация может рассказать о себе на ясном и понятном языке.

Учитывая законы и нюансы различных законодательств, компаниям придется отчитываться о финансах в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. В этих условиях только секретарь компании может хоть что-то знать, поскольку он сводит отчет. Не следует забывать, что отчетность определяет поступки. Мы поступаем так, как отчитываемся, и отчитываемся так, как поступали. Если вы плохо



поступали и соответственно отчитывались, ваша организация не выживет в современном мире тотального распространения информации.

Система интегрированной отчетности представляет собой интегрированное мышление в рамках осознания ключевой значимости бизнес-модели и влияния продукции на общество. Если вы производите напитков и этот напиток вызывает привыкание вследствие высоко содержания сахара, ваш продукт оказывает негативное воз-



действие на общество. Со стратегической точки зрения вы обязаны учитывать такие вещи.

Об этом говорилось во время встречи в Лондоне в 2010 году, о которой я уже упоминал. Там мы пришли к выводу: то, как мы отчитывались на протяжении 80 лет, устарело и нуждается в замене. Необходимо переходить к интегрированному отчету, учитывающему бизнес-модели компаний, используемые ими ресурсы, воздействие их бизнеса, продуктов и услуг на общество и окружающую среду. Иначе говоря, инклюзивный, а не экстенсивный подход!

Поможет ли интегрированное мышление преодолеть угрозу глобального кризиса?

Корпоративное социальное инвестирование — это мышление вчерашнего дня. Если компания

применяет интегрированное мышление, долгосрочный стратегический план будет учитывать стабильное создание ценностей, включая положительное воздействие на общество и окружающую среду. Иначе компания не сможет создавать долгосрочные ценности. Резуль-

ключено либо сглажено. Все это должно быть учтено интегрированным мышлением. И затем «коллективный разум» руководства предоставит информацию на понятном языке с тем, чтобы акционеры могли оценить, может ли бизнес организации создать устойчивую стоимость.

Что такое интегрированное мышление? Признание того факта, что компания тратит ресурсы.

тат интегрированного мышления — интегрированный отчет, составленный на ясном, четком и понятном языке, а потому абсолютно прозрачный. Крупные компании создали новое «корпоративное животное» — офицера по взаимоотношениям с акционерами, который концентрируется исключительно на этом. Как следствие — повышается информированность менеджмента в процессе создания стратегии. Десятилетиями мы искали планетарную модель финансовой стабильности и устойчивости. Я верю, что такая модель создана, и это интегрированное мышление и интегрированная отчетность.

Принципы, заложенные еще Адамом Смитом, использовались столетиями и, как кажется многим, доказали свою эффективность. Стоит ли «менять коней на переправе»?

Прежде всего мы должны понимать, что инструменты, использовавшиеся в XIX и XX веках, не годятся, чтобы дать ответ на вызовы века XXI. Нам нужно изменить мышление, это важно для инклюзивного подхода, когда вы оцениваете воздействие бизнес-модели и продукции компании на общество и окружающую среду. Нас учили, что стоимость есть текущая оценка ожидаемых будущих финансовых потоков. Создание стоимости требует положительного воздействия на общество и окружающую среду, негативное воздействие должно быть ис-

Вы соединяете понятия «компания» и «гражданин». Насколько это оправданно?

Мы должны учитывать влияние компаний на общество и окружающую среду. Сегодня общество более активно, чем прежде: достаточно вспомнить «Арабскую весну» и «Захвати Уолл-стрит». Первая книга, которую я написал, была о корпоративном гражданине. Мы ожидаем, что наш сосед окажется достойным гражданином. Такими же достойными гражданами должны быть и компании.

Почему корпоративная социальная ответственность — это вчерашний день?

Люди видят, что компании делают деньги и не помогают обществу. Некоторые компании направляют на решение социальных проблем 2 процента прибыли. Но интегрированное мышление заставляет руководство думать о том, как именно компания делает деньги, как действует, какие ресурсы использует. Компании имеют дело с финансовыми, производственными (оборудование и здания) ресурсами, человеческим капиталом, интеллектуальным капиталом, природным капиталом — водой, землей, инфраструктурой — и социальным капиталом. Менеджмент постоянно общается с акционерами компании с целью узнать и соотнести их нужды с интересами и ожиданиями компании. Таким образом развивается стратегия бизнеса. Этот постоянный процесс. *Соса-*

Cola на протяжении восьми лет уменьшала использование воды, применяла повторное использование, возобновление водных ресурсов в качестве долгосрочной стратегии устойчивости своего бизнеса. С мая 2013 года Coca-Cola начала новую маркетинговую кампанию, проставляя пищевую ценность на всех упаковках своей продукции, максимально снижая калорийность, прекратив рекламировать продукцию детям до 12 лет и участвуя в пропаганде физической активности среди детей во всех регионах, где она присутствует. Вот что такое социально ответственный и стратегически ориентированный бизнес.

го банка и т.д. на встречу в Сент-Джеймском дворце. Никто из приглашенных не отказался от участия. Все признали, что финансовая отчетность сама по себе критична, но недостаточна и необходим переход к интегрированной отчетности.

В связи с чем комиссия Стиглица пыталась модернизировать индикаторы ВВП?

ВВП сам по себе не свидетельствует, успешна страна или нет. Из цифр ВВП нельзя вывести баланс. Но, если у вас есть интегрированная отчетность, вы можете получать информацию о стабильности и устойчивости организации.

в отличие от экстенсивного, применявшегося ранее, обеспечивает социально ответственный результат.

Когда я был студентом, мне рассказывали об «интересах общей массы акционеров». Если мы попытаемся обнаружить эту «общую массу акционеров», то увидим, что есть привилегированные акционеры, обычные акционеры, отсроченные акционеры. Кто из них «общая масса»? Раньше акцент делался только на ценность акционера. Эта тенденция характерна для XIX века

Вы понимаете, что время от времени делает ваше правительство? Ответ — НЕТ!

Что произошло в 1997 году?

В 1997 году была создана Глобальная инициатива по отчетности, установившая стандарты отчетности по стабильности. К 1997 году стало ясно, что 80 процентов рыночной стоимости компаний не отображается в их балансах. Никто не считывался об этих 80 процентах, и акционерам потребовались новые стандарты отчетности об этих нематериальных активах. Репутация, честность, способ управления компанией являются долгосрочной стратегией, которая определяет, выживет ли компания в изменившемся мире XXI века, и т.д. Социальная ответственность включена непосредственно в стратегию бизнеса.

Какую роль во всем этом играет принц Чарльз?

В 2004 году он основал фонд «Бухгалтерия стабильности». Чарльз заинтересовался комплексной отчетностью, чтобы связать то, что делает компания на самом деле, и то, как ее деятельность связана с окружающей средой. Принц Чарльз пригласил мировых лидеров в деле формирования стандартов, в управлении, представителей Всемирного

Как Вы представляете себе деловой мир, мыслящий интегрированно? Не окажемся ли мы «на другой планете»?

Финансовые и промышленные ресурсы, человеческий капитал, природные ресурсы, интеллектуальный и социальный капитал, отношения с акционерами критичны. Вы должны понимать, каковы на самом деле интересы и ожидания заинтересованных групп и оправдываете ли вы их ожидания. Когда менеджмент осведомлен об используемых ресурсах и ожиданиях стейкхолдеров, он может разработать стратегию на более информированном уровне и представлять ее руководству. В повестку дня каждого заседания правления должен быть включен пункт о взаимоотношениях с акционерами. Как я сказал, некоторые крупнейшие компании уже ввели должность офицера по связям с акционерами. Он общается с заинтересованными группами — внешними и внутренними — и информирует руководство об их нуждах, интересах и ожиданиях. Подобный отчет составляется четыре или шесть раз в год и представляется правлению. Инклюзивный подход



и большей части XX века, когда капитал в основном предоставлялся богатыми семьями, члены которых занимали посты директоров компаний. Стейкхолдеры рассматривали их как владельцев компании. Так вот, если я сегодня скажу вам: «Я вами владею», вы посмеетесь надо мной. Рабство было отменено столетия назад.

В моем понимании компания является персоной, имеет идентификацию, никто ею не владеет.



И акционеры имеют ряд нематериальных прав: право назначать правление, право получать дивиденды, если правление назначит таковые. Они могут пересмотреть состав правления, если он им не нравится. Итак, у них есть права, но они не владеют компанией. Компания существует и ею надо управлять как живым существом. Директор — это сердце, мозг и душа компании.

Последние инструкции Глобальной инициативы по отчетности концентрируются на материальных активах. Для интегрированного отчета вам потребуются финансовый отчет и годовой баланс, но также необходимо знать о нефинансовых аспектах вашей компании и их влиянии на ваш бизнес. Например, вода является критичной для производителя напитков. Большинство компаний уже работает с нефинансовыми отчетами.

Таким образом, есть два аспекта — финансовый и нефинансовый. Однако они непонятны для 999 людей из 1000. Даже бухгалтеры не всегда владеют последней информацией. Когда вы делаете внешний аудит, руководитель аудиторов может сказать: «Нам проще проконсультроваться с техотделом», поскольку последний сконцентрирован на этом. Но правление должно извлекать информацию из отчетов и объяснять их ясным и по-

нятным языком. Все остальное можно сделать онлайн.

Интегрированная отчетность позволяет компании объяснить, что и почему делается и чьи интересы это затронет, и тем самым предоставляет ей шанс стать лучшей в мире.

В первой версии отчета, выпущенного IIRC 5 декабря 2013 года, говорится именно об этом. Еще раз уточню, что в интегрированном отчете следует выделить материальные активы и объяснить их так, чтобы читатель мог понять, что происходит в компании, и составить компетентное мнение о краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной устойчивости бизнеса.

Я противник законодательного регулирования корпоративного управления. Президент Буш хотел восстановить доверие американцев к отечественным корпорациям. После скандала с *Enron* появились правила SOX, соблюдение которых стоит американским компаниям 4 миллиона долларов в год. Вы думаете, эти правила покончили с нечестностью американских лидеров бизнеса? Нет. Честность и компетентность не регулируются законами. Для бизнеса критично качество, а не количество управления.

Вы верите в то, что инклюзивный подход и интегрированное

мышление повлияют на действия правительств?

Управление началось с правительств, и лишь затем корпорации заговорили о корпоративном управлении. Многие правительства и политические лидеры не заинтересованы в существовании отчетов, написанных на всем понятном языке. Вы понимаете, что время от времени делает ваше правительство? Ответ — НЕТ! В настоящее время происходят интересные межправительственные дискуссии. Мы знаем, что земля круглая, но в реальности оперируем плоским электронным миром без границ. Границы — для политиков. Это поле, на котором они сильны. Мы действуем в мире, не скованном географическими границами. Когда наше мышление изменится, возможно, и правительства будут мыслить иначе. Мир стал тесным, и нам придется сотрудничать по многим проблемам, например водной. Мы вступаем в эру сотрудничества.

Вы упомянули, что некоторые компании уже перешли на интегрированную отчетность. Как Вы их убедили?

Компании, оперирующие на Йоханнесбургской фондовой бирже, должны представлять интегрированные отчеты. Такие отчеты дают множество преимуществ, в частности позволяют сэкономить. Вы можете посмотреть *Black Sun report* на сайте *iirc.com* — независимой компании, проводшей исследования по интегрированному мышлению и интегрированной отчетности. Там перечислены преимущества этой формы отчетности для компаний.

Сегодня интегрированная отчетность является насущной необходимостью. Международная федерация бухгалтеров, программы ООН по защите окружающей среды признали это и подписали с IIRC меморандум о взаимопонимании. ■

ПЭС 14014/14.02.2014