

5. Борисова, О.В. Инвестиции. В 2 т. Т.1. Инвестиционный анализ: Учебник и практикум / О.В. Борисова, Н.И. Малых, Л.В. Овешникова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 218 с.

6. Ботвич, А.В., Бутакова Н.М., Забурская А.В., Пабст А.В. Дебиторская и кредиторская задолженность учреждений: анализ и управление//Научные итоги года: достижения, проекты, гипотезы. -2018. -№ 4. -С. 128-136.

УДК 657.37

ПЯТЬ ШАГОВ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССА СОСТАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ОТЧЕТА АГРОХОЛДИНГОВ

Постникова Дарья Дмитриевна, соискатель кафедры бухгалтерского учета ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, postdd@yandex.ru

Аннотация: В статье рассмотрены процесс формирования корпоративной системы интегрированной отчетности агрохолдингов, методология которого подразумевает пошаговую интеграцию показателей по пяти основным этапам.

Ключевые слова: интегрированная отчетность, интегрированная панель управления, внешняя среда, устойчивое развитие.

На современном этапе практического внедрения процедуры составления интегрированной отчетности на крупных международных и национальных (зарубежных) агрохолдингах можно выделить пять этапов, которые представляют собой основу методологии формирования интегрированной отчетности.

Каждый данный этап (таблица 1) сосредоточен вокруг ряда специальных пунктов-вопросов, призванных структурировать и стимулировать мыслительный процесс для управленческой команды отдела или сектора, ответственного за формирования интегрированной отчетности агрохолдинга. При этом данный подход предполагает постоянное улучшение процесса, что под собой влечет конкретные преимущества в будущем.

Таблица 1

Этапы составления интегрированного отчета

Порядок и название этапа	Вопросы-вызовы данного этапа	Преследуемая цель этапа
1 этап: Анализ внешней среды и взаимодействие с заинтер	1. определение и ранжирование приоритетов для взаимовыгодного взаимодействия с заинтересованными сторонами и оценка предыдущего взаимодействия 2. писание возможностей для бизнеса и риски, связанных с мегатенденциями 3.	1. процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами 2. остроение карты потока создания ценности (стоимости) 3. конкурентный анализ 4.

есованными сторонами	писание своей конкурентной позиции на рынке 4. ценка существенности компании на рынке	атрица существенности
2 этап: Определение ценности предложения для заинтересованных сторон, корректировка стратегии	1. как вы определяете ценность для заинтересованных сторон? 2. как вы создаете ценность для заинтересованных сторон? 3. насколько устойчива ваша стратегия в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе? 4. ледует ли обновить свою стратегию и цели, чтобы отразить все ваши существенные проблемы?	1. Определение стоимости 2. Улучшенная отчетность о рисках 3. процесс создания ценности
3 этап: Согласование модели внутренних процессов со стратегией организации	1. как ваша организационная культура и поведение способствуют достижению ваших стратегических целей? 2. оддерживается ли ваша интегрированная управленческая информация системами и процессами? 3. ожете ли вы связать свои стратегические цели с набором управленческой информации?	1. райверы стоимости 2. ачественное раскрытие информации о подключении 3. онимание культурного соответствия 4. Соответствующие ключевые показатели эффективности
4 этап: Разработка своей интегрированной панели управления (дашборд)	1. ожете ли вы сообщить остальной части вашей организации, как ваша стратегия приносит пользу заинтересованным сторонам? 2. ожете ли вы гарантировать, что ваша управленческая информация дает целостное представление для принятия правильных управленческих решений? 3. ринимаете ли вы решения на основе целостной управленческой информации? 4. сть ли у вас необходимые данные для принятия решений? 5. ак вы оцениваете свое влияние, и включено ли оно в вашу панель управления	1. бщее понимание (прогнозных) отношений между затратно-ориентированным управлением и внешним воздействием 2. ашборд дает представление разрозненным отделам об их вкладах в общий бизнес-процесс 3. нижение нагрузки на отчетность, поскольку интегрированная отчетность объединяет несколько (уже существующих) отчетов в один всеобъемлющий отчет с фактическими данными. 4. нструмент коммуникации (внутренний и внешний) о том, как организация создает ценность, которую ищут заинтересованные стороны. 5. Согласование внутренней и внешней отчетности, повышение эффективности процессов внешней отчетности в конце года. 6. змерение воздействия как на внешнюю среду, так и на внутриорганизационную
5 этап: Интегрируйте свою отчетность для	1. рамках существующего процесса формирования отчетности назначена ли ответственная группа или один сотрудник? 2. сть ли четкий план действий о том, как улучшить	1. четность становится более ценной для диалога с инвесторами и с другими заинтересованными сторонами. 2. четность становится прочной основой для

лучшег о диалога с инвесто рами	использование годового отчета в диалоге с инвесторами?	постоянного и фундаментального улучшения стратегии организации.
--	--	---

Согласно описанным этапам, которые дают основу методологии формирования интегрированной отчетности, для развития целостного понимания стратегических рисков и возможностей компании, возникающих в результате изменения внешней среды, мнений заинтересованных сторон, конкурентной позиции и глобальных тенденций и других внешних и внутренних факторах, ключевые шаги заключаются в следующем.

Разработка программы систематического взаимодействия с инвесторами и другими заинтересованными сторонами, которая будет встроена в систему управления организацией. На наш взгляд, лучшим решением данного вопроса будет объединение предоставляемой заинтересованным сторонам информации совместно с анализом конкурентной позиции.

На основе проведения внутриорганизационных исследований составление максимально исчерпывающего списка проблем, которые могут иметь отношение к организации и к ее заинтересованным сторонам. Такие списки могут включать от 40 до 70 вопросов, а то и больше. Информационной базой для составления списка будут отраслевые отчеты, публикации СМИ, публикации государственных и надзорных органов, публикаций Глобальной инициативы по отчетности (GRI), публикации Совета по стандартам учета в области устойчивого развития (SASB), отчетов Международного совета по интегрированной отчетности (IIRC) и т. д.

На основе данных вопросов может быть составлена матрица существенности, состоящую от шести до двенадцати наиболее значимых вопросов. В конце проведенного анализа, а также структурированного диалога с ключевыми заинтересованными сторонами, будет получено понимание той области (или тех областей), в которой организация может достичь наибольшей выгоды.

Существенные вопросы, которые были определены, указывают на то, где можно создать наибольшую ценность организации, но также и где наибольшая ценность может быть утрачена. Следовательно, существенные вопросы должны быть связаны и с потенциальными рисками и включены в регулярный процесс оценки рисков организации.

Следует заметить, что к завершению второго этапа может пройти от двух до трех лет, но в итоге будет получено более четкое представление о том, как создается ценность компании для заинтересованных сторон, и о рисках, с которыми сталкивается компания. Эта работа закладывает основу для следующего этапа, в результате которого должна быть согласована управленческая информация со стратегией, а также разработана значимая система управления эффективностью.

Важно понимать, что интегрированная управленческая информация, согласованная со стратегией устойчивого развития вашей организации, является основой интегрированной отчетности.

Для дальнейшего понимания, сформулируем следующее понятие: интегрированная управленческая информация представляет собой сбалансированный и связанный набор финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности (КПИ), согласованных с драйверами стоимости и встроенных в системы, процессы и поддерживающую культуру, которые используются в управлении организацией.

Можно выделить следующие элементы:

- вклад ваших ключевых заинтересованных сторон в общую ценность компании;
- связанные риски;
- стратегические основы, устранение материальных рисков и возможностей;
- факторы ценности;
- индикаторы промежуточных / конечных результатов;
- желаемый конечный результат.

Для получения данной информации необходимо в первую очередь согласовать общую стратегию компании с управленческой информацией, ключевыми показателями эффективности и факторами стоимости. Достижение данной цели также подразумевает автоматизацию планирования, составления отчетности ее анализ.

Интегрированная панель управления или дашборд формируется на 4 этапе, является индивидуальным инструментом для конкретной организации с целью мониторинга ценности для заинтересованных сторон с помощью набора соответствующей управленческой информации. Фрагмент примера дашборда представлен в таблице 2.

Таблица 2

Пример интегрированной панели управления

Группы заинтересованных сторон	Ключевые вопросы	Риски	Стратегические цели	Драйверы стоимости	Ключевые показатели эффективности	Цели совместных проектов	Влияние общих проектов на ценность компании
Сотрудники	Здоровье и безопасность труда	Несчастные случаи и аварии	У нас лучшая в отрасли система безопасности труда	Инструкции и инструктажи	Отсутствие несчастных случаев	Лучшая система безопасности труда	Сотрудники ощущают себя в безопасности

На пятом этапе основное внимание уделяется тому, как объединить предыдущие действия и результаты для разработки интегрированного отчета. При сборе информации, которую организация желает раскрыть публично,

рекомендуется использовать существующий процесс составления отчетности и управления. Процесс интегрированной отчетности не требует кардинально новых процессов отчетности, к примеру, в сам отчет может быть включено:

- внешняя среда: диалог с заинтересованными сторонами;
- возможности и риски;
- стратегия и распределение ресурсов;
- бизнес-модель: создание стоимости и бизнес-процессов;
- производительность: итоги и результаты;
- управление;
- перспективы на будущее.

Следует отметить, что интегрированная отчетность включает в себя процесс постоянного улучшения, который требует времени и ресурсов. Для этого можно разработать трехлетний план проекта по дальнейшему улучшению отчетности с расстановкой приоритетов.

Предполагается, что интегрированная отчетность может помочь предприятиям наладить более эффективный диалог с инвесторами и другими заинтересованными сторонами и, таким образом, поддержать рост более стабильных и процветающих отраслей экономик. Кроме того, для некоторых организаций это может быть основным стимулом в силу того, что данная модель отчетности нацелена на стимулирование принятия более взаимосвязанных внутренних решений.

Библиографический список

1. The model of budget management based on the process approach in wine production industry / Udalova Z.V., Postnikova L.V., Udalov A.A. // В сборнике: The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems. Сер. «Lecture Notes in Networks and Systems» Heidelberg, 2021. С. 49-56.

2. Информационные технологии в экономике России / Л.В. Постникова, Ю.А. Ракова // В сборнике: Проблемы развития национальной экономики в условиях глобальных инновационных преобразований Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сборник научных трудов. Под редакцией М.М. Шабановой. 2019.

3. Совершенствование бухгалтерского учета производственных запасов молокоперерабатывающих предприятий // Постникова Л.В. и др. - М.: Издательство «Научный консультант», 2017. 135 с.

4. Современные проблемы информационного, учетного и финансового обеспечения устойчивого развития АПК Постникова Л.В. и др. – М.: МСХА, 2015. – 163 с.

5. Формирование информации в интегрированной отчетности для оценки репутационных рисков /Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2018. – №3 (176). – С.64–71.

6. Формирование информации об устойчивом развитии в интегрированной отчетности предприятий АПК Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2017. – №4. – С.58–69.