

## ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 657.3:005.94

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-11>

### КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОГО МИСЛЕННЯ В ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

**В. О. ГАНУСИЧ**

кандидат економічних наук, доцент,  
Закарпатський угорський університет імені Ференца Ракоці II  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6902-6303>

**Я. В. ШЕВЕРЯ**

кандидат економічних наук, доцент,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6341-8533>

**Анотація.** *Мета статті* полягає в обґрунтуванні наукових засад інтегрованого мислення як трансформаційного підходу в обліку, здатного підвищити стратегічну релевантність інформації (корисність для стейкхолдерів), багатовимірність (економічний, екологічний та соціальний виміри) та орієнтацію корпоративної звітності на сталість. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою методів логічного узагальнення, компаративного аналізу, наукової абстракції та структурного моделювання. **Результати.** Запропоновано ключові напрями імплементації інтегрованого мислення в облікову систему підприємства, зокрема через поєднання фінансових і нефінансових показників та ціннісно-орієнтованого підходу до управління ресурсами. Визначено методологічні й організаційні передумови реалізації інтегрованого мислення в компанії. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропонований підхід дозволяє трансформувати систему обліку з урахуванням викликів сталого розвитку, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективну реалізацію концепції інтегрованої звітності.

**Ключові слова:** інтегроване мислення, облікова система, стейкхолдери, сталий розвиток, бізнес-модель, стратегія підприємства, інтегрована звітність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У класичній парадигмі бухгалтерського обліку домінує ідея структурного упорядкування фінансової інформації шляхом категоризації активів, зобов'язань, капіталу, доходів та витрат. Такий підхід дозволяв формувати достовірне уявлення про фінансовий стан підприємства на певний момент часу, спираючись на стабільні нормативні засади подвійного запису, періодизації та обачності. Проте динаміка трансформацій у глобальному бізнес-середовищі, ускладнення структур підприємницької діяльності та актуалізація викликів сталого розвитку дедалі частіше виводять реальну економіку за межі традиційної двовимірної системи координат обліку.

Поняття довгострокової цінності, взаємозв'язку стратегій і ризиків, інноваційності, соціального та екологічного впливу діяльності потребують нових аналітичних і концептуаль-

них рішень. За цих умов класичний облік втрачає здатність забезпечити комплексне уявлення про створення та підтримання вартості підприємства. У відповідь на ці виклики формується концепція інтегрованого мислення як підхід, який орієнтується не лише на фіксацію фактів господарського життя, а на розуміння бізнесу як взаємопов'язаної системи капіталів, процесів, ресурсів і рішень, що мають довгострокові наслідки для економіки, суспільства й довкілля.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років у світовій науковій літературі спостерігається активізація інтересу до концепції інтегрованого мислення як ключового інструменту стратегічного управління, що забезпечує зв'язок між нефінансовими й фінансовими аспектами діяльності компанії. Водночас у наукових колах досі відсутнє єдине бачення щодо механізмів імплементації інтегрованого мислення в облікові практики, що обумовлює потребу в систематизації наявних підходів.



Сутнісні основи концепції інтегрованого мислення, її принципи та взаємозв'язок із корпоративною стратегією докладно проаналізовано у дослідженні Bogataya I.N. [1]. Значний внесок у розвиток теоретичних основ здійснили також Schörger D. і Sewchurran K. [2], які запропонували інтерпретативну модель оцінювання рівнів інтегрованого та інтегративного мислення в організаціях, що дозволяє систематизувати наявні управлінські підходи. Дослідження, проведені Dimes R., Granà F. і Busco C. [3], McGuigan N., Haustein E., Kern T. та Lorson P. [4], розкривають діалектичний взаємозв'язок між інтегративним і інтегрованим мисленням, акцентуючи увагу на необхідності їхнього паралельного розвитку як основи ефективної системи звітності. Sewchurran K., Davids L. M., McDonogh J. та Meyer C. [5] звертають увагу на педагогічну складову інтегративного мислення, розглядаючи його як інструмент формування ціннісно-орієнтованого управління.

Грунтовний огляд концептуального поля інтегрованого мислення здійснили du Toit E., Marx V. і Smith R.J. [6], які на основі синтетичного аналізу літератури окреслили ключові характеристики підходу та його еволюцію в науковому дискурсі. Актуальні підходи до дослідження взаємозв'язку між інституційною логікою, інтегрованим мисленням та принципами циркулярної економіки висвітлено у статті Dagilienė L., Varaniūtė V. та Vanionienė J. [7].

Серед українських науковців варто відзначити Король С. [8], яка досліджує умови впровадження інтегрованого мислення в бізнес-середовищі, та Шостак І.В. [9], який акцентує увагу на його ролі у формуванні інтегрованої звітності.

Загалом, проведений аналіз наукових джерел свідчить про те, що, попри різноманіття методологічних підходів, більшість дослідників погоджуються з тим, що інтегроване мислення є ключовою умовою для формування якісної звітності нового покоління, яка здатна відображати не лише фінансові результати, а й стратегічний контекст, сталість бізнес-моделі та взаємозв'язки з усіма стейкхолдерами.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** В умовах глобального акценту на сталий розвиток, прозорість та відповідальне управління капіталом, інтегроване мислення постає як ключовий вектор розвитку облікових систем, що мають не лише фіксувати минулі події, а й бути інструментом стратегічного управління цінністю. Відповідно, постає потреба у ґрунтовному осмисленні можливостей, методів і меж запровадження інтегрованого мислення в практику обліку та звітності підприємств.

Метою статті є формування цілісного наукового бачення концепції інтегрованого мислення як нової парадигми в обліковій практиці, здатної

забезпечити стратегічну релевантність, багатомірність і сталість інформації, що розкривається у звітності. У межах цього дослідження передбачається: вивчити змістове навантаження принципів інтегрованого мислення; розкрити трирівневу структуру впровадження інтегрованого мислення в компанії та виявити практичні виклики та організаційно-методичні бар'єри на шляху його імплементації; окреслити шляхи адаптації традиційних облікових процедур до потреб інтегрованого підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні трансформації у сфері корпоративного управління, спричинені потребами сталого розвитку та посиленою увагою до результатів діяльності з боку широкого кола зацікавлених осіб, висунули нові вимоги до механізмів прийняття рішень, що враховують взаємозв'язки між фінансовими та нефінансовими аспектами діяльності. У цьому контексті концепція інтегрованого мислення (*integrated thinking*) постає як методологічний базис для реалізації цілісного управлінського підходу, що уможливорює гармонізацію стратегічних, операційних, соціальних, екологічних та фінансових пріоритетів підприємства.

Концепція інтегрованого мислення – це управлінська філософія, спрямована на створення та збереження вартості для компанії та її стейкхолдерів у короткій, середній та довгостроковій перспективі. У документі *Integrated Thinking Principles v1.0*, розробленим Value Reporting Foundation (VRF) [10], інтегроване мислення визначається як активне врахування взаємозв'язків між різними операційними та функціональними підрозділами організації і капіталами, якими організація користується або на які впливає. Такий підхід спонукає різні відділи компанії працювати колективно й приймати рішення з огляду на створення, збереження або зменшення вартості. Концепція інтегрованого мислення спирається на шість базових принципів [10], які охоплюють ключові сфери, пов'язані з бізнес-моделлю підприємства та різними видами капіталів (фінансовим, виробничим, інтелектуальним, людським, соціально-репутаційним та природним):

1. Мета (*Purpose*) – чітко визначити унікальний внесок організації в добробут суспільства та довкілля, тобто усвідомити, заради чого існує компанія. Цей принцип спонукає сформулювати корпоративну місію, яка відображає суспільну цінність бізнесу, виходячи за межі суто фінансових цілей.

2. Управління (*Governance*) – організувати систему корпоративного управління таким чином, щоб керівні органи (рада директорів тощо) максимально сприяли створенню цінності. Йдеться про налагодження структури, що забезпечує ефек-

тивне виконання стратегії: оптимальну організаційну архітектуру, міжфункціональні команди, прозорі процеси ухвалення рішень, а також системи управління ризиками та можливостями.

3. Культура (Culture) – формувати внутрішню культуру, яка відповідає основним цінностям організації та сприяє зміцненню довіри з боку ключових стейкхолдерів. Це передбачає глибоке знання потреб зацікавлених сторін і плекання довірчих відносин з ними на основі послідовних етичних цінностей компанії.

4. Стратегія (Strategy) – реалізовувати стратегію, що дає змогу використовувати можливості та мінімізувати ризики, максимально ефективно залучаючи доступні ресурси для задоволення потреб клієнтів і водночас генеруючи фінансовий результат. Інтегроване мислення вимагає узгодженості стратегії з довгостроковими цілями сталого розвитку, аби компанія одночасно досягала комерційного успіху і робила внесок у розв’язання суспільних завдань.

5. Ризики та можливості (Risks & Opportunities) – здійснювати систематичну оцінку впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на бізнес-модель, операційну діяльність та стратегію компанії, а також впливу діяльності компанії на зовнішнє середовище. Цей принцип акцентує увагу на проактивному управлінні як ризиками, так і можливостями, що постають перед організацією, включно зі сферою стійкості (sustainability).

6. Результативність (Performance) – вимірювати та чесно комунікувати яку цінність організація створила, зберегла чи втратила за певний період. Цей принцип покликаний розширити традиційне уявлення про ефективність бізнесу: до фінансових показників додаються показники, що відображають досягнення в площині нематеріальних активів, соціального капіталу, впливу на довкілля тощо.

Відповідно до матеріалів *Integrated Thinking Principles v1.0* [10], основні принципи інтегрованого мислення визначаються як взаємопов’язані рамки, спрямовані на системне впровадження стійких бізнес-практик. Їхнє застосування передбачає три логічні рівні інтеграції, кожен з яких виконує самостійну, але взаємодоповнюючу функцію в загальній архітектоніці управлінської трансформації.

Перший рівень інтегрованого мислення передбачає стратегічне саморефлексивне позиціонування організації щодо кожного з принципів. Йдеться про постановку ключових запитань до ради директорів та генерального директора щодо масштабів прийняття цих принципів у межах всієї організації. Такий рівень виконує роль своєрідного дзеркала управлінської свідомості: наскільки цінності довгострокового розвитку інтегровані у місію, бачення, культурний код і корпоративну ідентич-

ність компанії. Він дозволяє оцінити, чи існує реальне зобов’язання щодо створення цінності не лише для акціонерів, але й для інших зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, співробітників, громадськості та навколишнє середовище.

Другий рівень передбачає досягнення належної глибини імплементації. На цьому етапі здійснюється тестування практичної вбудованості принципів інтегрованого мислення у внутрішні процеси компанії. Це означає перевірку того, чи принципи не лише декларуються в політиках, але й дійсно проявляються у прийнятті рішень, системах мотивації, структурі ризик-менеджменту та інших ключових управлінських функціях. Інакше кажучи, на другому рівні здійснюється діагностика компанії на предмет того, наскільки її операційна діяльність, інституційні норми та інформаційні потоки відповідають декларованим цінностям сталого розвитку.

Третій рівень, у свою чергу, репрезентує інструментально-прикладний вимір інтегрованого мислення. Він охоплює конкретні управлінські інструменти, методики, технології, процеси та практики, які забезпечують реалізацію концепції в повсякденній діяльності підприємства. Серед них: інтегроване стратегічне планування, індикаторні системи для відстеження довгострокової цінності, інструменти аналізу взаємозв’язків між капіталами (фінансовим, інтелектуальним, людським, природним, соціальним, виробничим), інтегровані ризик-матриці та механізми трансдисциплінарної взаємодії. Саме цей рівень забезпечує матеріалізацію інтегрованого мислення у формі структурованих процесів і прийняття рішень, що спираються на комплексне бачення створення вартості.

Впровадження інтегрованого мислення в організації – це поступовий процес, який вимагає системних змін у управлінні, культурі та інформаційних потоках. Методологія, розроблена VRF, пропонує п’ятиетапний підхід (дорожню карту) для планування й здійснення «інтегрованої» трансформації мислення в компанії (Рис 1).

На початковому етапі (Оцінка (Assess)) організація визначає, з якої стартової позиції вона починає свій шлях інтегрованого мислення і яких цілей прагне досягти. Важливо провести діагностику: наскільки глибоко принципи інтегрованого мислення вже впроваджені у практики та процеси компанії, і що саме слід покращити. Для цього аналізуються існуючі практики, наприклад, за допомогою кейс-стаді, запропонованих VRF. Наступний крок (Планування (Plan)) – розробка детального плану впровадження інтегрованого мислення. На цьому етапі визначаються структури управління та підходи, необхідні для успішної реалізації змін. Компанія обирає найбільш прийнятний саме для неї підхід до впро-

Таблиця 1

## Розкриття трирівневої структури інтегрованого мислення

Принципи інтегрованого мислення	Рівень 1. Питання для тих, хто забезпечує корпоративне управління	Рівень 2. Оціночні твердження для виконавчого менеджменту	Рівень 3. Інструменти та процеси для практичного впровадження
Purpose (Мета)	«Чому ми існуємо і який наш унікальний внесок у потреби суспільства та довкілля?»	Компанія повинна переконатися, що її місія є унікальною та чітко окресленою, а всі ланки управління, персонал, постачальники та громади усвідомлюють і втілюють її.	На даному рівні не втілюються
Governance (Корпоративне управління)	«Як ті, хто відповідає за управління, роблять внесок у створення цінності, чи забезпечують процеси ухвалення рішень виконання стратегії?».	Організаційні структури, міжфункціональні команди та процеси ухвалення рішень повинні підтримувати реалізацію стратегії; важливо визнавати, що створення цінності в одному капіталі може вести до зменшення іншого, і розробляти процедури для балансування таких компромісів	
Culture (Культура)	«Як ми визначаємо наших ключових стейкхолдерів і як формуємо культуру, що здобуває їхню довіру та відповідає цінностям?»	Поведінка та дії мають корелювати із метою; культура повинна створювати довіру, надихати на інновації та відповідати інтересам партнерів і стейкхолдерів.	Проведення регулярних опитувань стейкхолдерів та працівників для перевірки відповідності цінностям; чіткі політики щодо етики та прозорості й механізми реагування на їхнє порушення; оцінка ключових питань, що можуть позитивно або негативно вплинути на створення цінності.
Strategy (Стратегія)	«Як організація визначає, куди вона прагне рухатися і як використовує можливості та ресурси?»	Менеджмент повинен проводити стратегічний аналіз можливостей, визначати цілі, узгоджені з метою та Цілями сталого розвитку, враховувати потреби клієнтів, отримувати конкурентні переваги через інновації та ефективність.	Створення процедур для виявлення майбутніх стратегічних можливостей; визначення довгострокових драйверів цінності, включаючи технологічні, суспільні й екологічні тренди; інвестування в інновації.
Performance (Результативність)	«Як ми вимірюємо, управляємо та повідомляємо про цінність, створену для постачальників капіталу та інших стейкхолдерів?»	Ключові показники ефективності (KPI) мають вимірювати виконання стратегічних цілей і відображати створення, збереження чи скорочення цінності по всіх капіталах (фінансовий, виробничий, соціальний, людський, інтелектуальний та природний).	Розробка систем KPI, які відстежують прогрес у досягненні стратегічних цілей і вимірюють створення або зменшення цінності по кожному капіталу, контроль та аудит; підготовка інтегрованої звітності.
Risks & Opportunities (Ризики та можливості)	«Як ми оцінюємо вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків і можливостей на бізнес-модель, операції та стратегію у різних часових горизонтах?»	Компанія повинна регулярно оцінювати вплив зовнішнього середовища на свою бізнес-модель та здатність реалізовувати стратегію, і навпаки – свій вплив на зовнішнє середовище.	Впровадження процесів для виявлення внутрішніх та зовнішніх проблем, які створюють ризики або можливості; проведення аналізу першопричин у разі значних втрат чи операційних збоїв; моделювання сценаріїв (наприклад, кліматичних або технологічних) і коригування бізнес-моделі й стратегії на основі отриманих висновків.

Джерело: складено автором на основі [10]

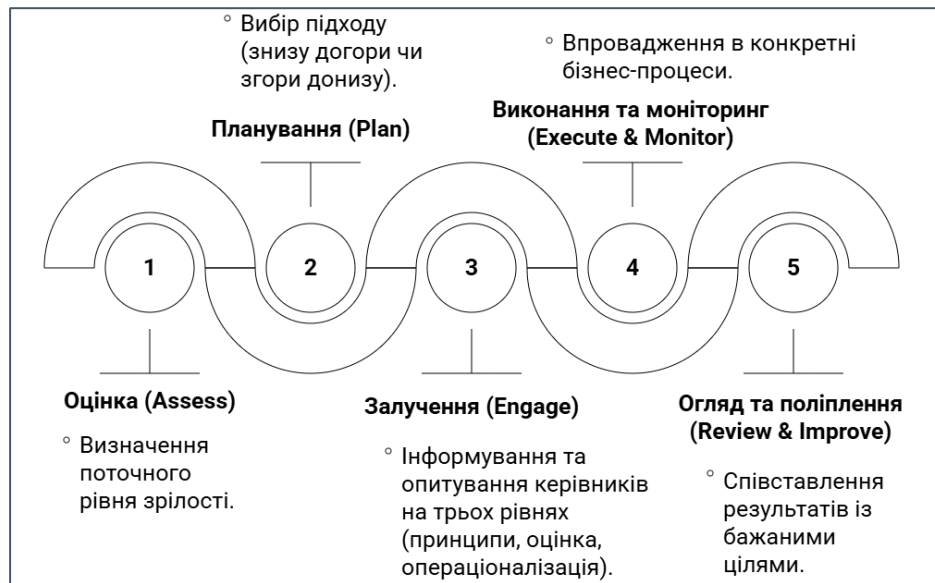


Рис. 1. Етапи впровадження інтегрованого мислення.

Джерело: Розроблено автором на основі [10] за допомогою ресурсу [11]

вадження – «згори вниз» чи «знизу вгору», або поєднання обох. Підхід «згори вниз» означає, що імпульс змінам дає вище керівництво: рада директорів та топ-менеджмент стають головними драйверами інтегрованого мислення, а менеджери середньої ланки підхоплюють і реалізують ці ідеї у процесах на виконання волі керівництва. Підхід «знизу вгору», навпаки, передбачає, що ініціатива йде від крос-функціональних команд та менеджерів середньої ланки, які спільно впроваджують інтегровані практики і демонструють їх переваги керівництву. Досягнуті результати представляються вищому керівництву з метою залучити його підтримку і офіційно закріпити зміни. На третьому етапі (Залучення (Engage)) акцент робиться на активному залученні всіх учасників процесу та налагодженні діалогу щодо інтегрованого мислення. Фактично відбувається реалізація підходу, спланованого на попередньому кроці, VRF виокремлює чотири основні фази залучення: інформувати, запитувати, слухати і визначати. Етап Виконання і моніторингу (Execute & Monitor), передбачає безпосередню реалізацію запланованих ініціатив інтегрованого мислення та постійне відстеження прогресу. Практичні кроки можуть включати запуск спеціальних заходів, тренінгових програм для співробітників, створення нових форм внутрішньої звітності, що поєднує фінансові та нефінансові показники, тощо. Завершальний етап (Огляд і вдосконалення (Review & Improve)) – це оцінка підсумків впровадження інтегрованого мислення та визначення напрямів подальшого удосконалення. Компанія співставляє досягнуті результати з тими цілями і очікуваними результатами, які були встановлені на початку шляху. Такий огляд дозволяє об’єктивно

побачити, наскільки інтегроване мислення стало частиною щоденних процесів і чи принесло воно очікувані вигоди.

Концепція інтегрованого мислення, що зародилася як філософія довгострокового створення цінності, поступово трансформується у практичний інструментарій, здатний впливати на зміст, логіку та методику сучасного бухгалтерського обліку. Йдеться не лише про розширення змісту звітності, а про трансформацію самої сутності облікових процедур – від первинного документування до фінального етапу звітності та аналітики. Застосування інтегрованого мислення в цьому контексті передбачає переорієнтацію обліку з фіксації минулих подій на моделювання майбутньої вартості, що формується на основі взаємодії фінансових і нефінансових видів капіталу (рис. 2).

Насамперед, інтегроване мислення змінює підходи до класифікації ресурсів. Традиційне уявлення про активи як матеріальні об’єкти чи грошові права поступається місцем багатовимірному баченню капіталів: фінансового, виробничого, людського, інтелектуального, соціального та природного. В обліковій політиці це проявляється у необхідності розширення систем аналітичного обліку через створення субрахунків та управлінських реєстрів, що дозволяють ідентифікувати витрати на розвиток людського капіталу, підтримку репутації чи екологічну модернізацію.

Впровадження концепції інтегрованого мислення в бухгалтерський облік трансформує процедури оцінки. Класичні моделі історичної вартості дедалі частіше доповнюються (або витісняються) підходами, що враховують майбутню економічну корисність активів, їхній внесок у стратегію сталого розвитку або ризику,



**Рис. 2. Напрями трансформації облікової системи в наслідок впровадження концепції інтегрованого мислення**

Джерело: розроблено авторами

пов’язані з деградацією природного середовища. На практиці це вимагає застосування гнучких оціночних моделей, що поєднують фінансові показники з нефінансовими КРІ, такими як скорочення викидів, показники енергоефективності або залученість працівників.

На рівні контрольних процедур інтегроване мислення посилює роль внутрішнього контролю за нефінансовими процесами. Відтак внутрішній аудит вже не обмежується перевіркою бухгалтерських реєстрів, а розширює свою діяльність на сферу ESG-метрик, стратегічних ризиків і відповідності принципам прозорості. Облікова система повинна забезпечувати належну трасованість нефінансових даних, зокрема шляхом цифровізації екологічних показників, моніторингу соціальних програм або автоматизації збору статистики з управління персоналом.

Особливої уваги заслуговує роль інтегрованого мислення у формуванні облікових суджень і професійних оцінок. Під впливом цієї концепції змінюється зміст професійної відповідальності бухгалтера: він має враховувати не лише нормативні обмеження, а й стратегічні пріоритети, екологічні імперативи та соціальні наслідки управлінських рішень. Таким чином, посилюється роль експертної аналітики, сценарного планування, а також

мультидисциплінарного підходу до інтерпретації облікової інформації.

В умовах впровадження інтегрованого мислення звітність втрачає ізоляційний характер, вона стає результатом безперервного діалогу між функціональними підрозділами, управлінськими структурами та зовнішніми зацікавленими сторонами, трансформуючись в інтегровану звітність. Інтегрована звітність – це формат корпоративної звітності, що об’єднує фінансову та нефінансову інформацію в одному звіті, фокусуючись на тому, як організація створює цінність у коротко-, середньо- та довгостроковому періоді [12]. Існує кілька аспектів взаємодії інтегрованого мислення і звітності:

– **Нерозривність (Inextricable):** інтегровану звітність неможливо впровадити без інтегрованого мислення в компанії, і навпаки – справжнє інтегроване мислення обов’язково проявиться через практику інтегрованої звітності. Тому інтегрована звітність служить інструментом впровадження та вимірювання інтегрованого мислення.

– **Взаємозалежність (Interrelated):** у процесі розробки інтегрованого звіту організація вчиться формувати інтегроване бачення. Наприклад, щоб описати свою модель створення вартості у звіті,

менеджмент має напрацювати спільне розуміння того, які ресурси і стейкхолдери задіяні у бізнес-моделі, які взаємозв'язки між ними існують.

– Взаємне підсилення (Mutually beneficial): інтегроване мислення допомагає визначити, яка інформація є найбільш суттєвою для розкриття у звіті, а інтегрована звітність, у свою чергу, доносить цю відфільтровану і впорядковану інформацію до зовнішніх стейкхолдерів. Таким чином, звітність стає відображенням того, на чому фокусується інтегроване мислення компанії, і обидва підходи разом підвищують якість корпоративного управління та довіру інвесторів.

Заснування Міжнародної ради зі стандартів сталого розвитку (ISSB) [13] стало ключовим кроком у формуванні єдиного підходу до розкриття в обліку та звітності нефінансової інформації. Місія ISSB полягає у створенні єдиної, цілісної та економічно значущої системи звітності, яка дозволить інтегрувати показники сталого розвитку у традиційний фінансовий облік і звітність, тим самим забезпечуючи прозоре відображення довгострокових ризиків і можливостей компанії в умовах ESG-орієнтованого середовища.

У червні 2023 року ISSB започаткувала новий етап розвитку звітності, представивши перші два міжнародні стандарти: IFRS S1 «Загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком» [14] та IFRS S2 «Кліматичні розкриття» [15]. Уперше на глобальному рівні стандарти звітності інтегрують нефінансові фактори у парадигму вартості: у межах нової концепції фінансова звітність більше не може бути повною без урахування екологічних, соціальних і кліматичних чинників, що формують як коротко-, так і довгострокові перспективи підприємства. Таким чином, стандарти IFRS S1 та S2 слугують не лише методологічною основою для інтегрованої звітності, а й практичним інструментом для втілення інтегрованого мислення в облікових процесах, забезпечуючи змістовну основу для опису

взаємозв'язків між стратегією, ризиками та створенням сталої цінності.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** В умовах зростаючої складності економічних процесів, посилення ролі нефінансових чинників та трансформації запитів користувачів облікової інформації традиційна модель бухгалтерського обліку дедалі менше відповідає сучасним управлінським і суспільним очікуванням. Орієнтація виключно на фінансові результати минулих періодів, фрагментарність інформаційних потоків та функціональна ізоляваність облікових, управлінських і звітних підсистем обмежують можливості підприємств щодо формування цілісного бачення процесів створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Концепція інтегрованого мислення представляє собою багаторівневу систему, що поєднує стратегічне бачення, внутрішню трансформацію управлінських процесів та операційне забезпечення. Її впровадження у сферу обліку і звітності забезпечує не лише підвищення релевантності та достовірності інформації, а й сприяє формуванню довіри з боку зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, створюючи підґрунтя для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Запропонована структурна модель трансформації обліку в наслідок впровадження інтегрованого мислення є концептуальним інструментом для трансформації сучасних облікових систем, орієнтованих на створення стійкої цінності. Вона включає переформатування облікової політики, принципів оцінки, ідентифікації активів, організації внутрішнього контролю та системи показників, які відображають зв'язки між фінансовими й нефінансовими чинниками. Перспективними напрямками подальших досліджень є створення галузевих специфічних моделей облікової інтеграції та побудова багатовимірних систем КРІ на засадах інтегрованої звітності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bogataya I.N. Research of the practice of using integrated thinking in the formation of corporate reporting. *Intelligence. Innovations. Investment*, № 4. 2022. P. 10–25. DOI: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-10>.
2. Schörger D., Sewchurran K. Towards an interpretive measurement framework to assess the levels of integrated and integrative thinking within organisations. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*. 2015. Vol. 5. № 3. P. 44–66. DOI: <https://doi.org/10.22495/rgecv5i3art5>
3. Dimes, R. Granà F., Busco C., de Villiers C. Integrated thinking to address social and environmental grand challenges. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2025. Vol. 38. № 7. P. 1725–1745. DOI: <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2025-8104>
4. McGuigan N., Haustein E., Kern T., Lorson P. (2020). Thinking through the integration of corporate reporting: exploring the interplay between integrative and integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*. 2020. Vol. 29. № 4. P. 775–804. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2020-0872>
5. Sewchurran K., Davids L. M., McDonogh J., Meyer C. (2022). Enlarging sustainability learning through integrative thinking with a focus on cultivating virtues. *Journal of International Education in Business*. 2022. Vol. 15. № 1. P. 126–146. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIEB-04-2021-0048>

6. du Toit E., Marx B., Smith R. J. Delineating the parameters of integrated thinking: A synthetic literature review. *Journal of Economic and Financial Sciences*. 2024. Vol. 17. № 1. DOI: <https://doi.org/10.4102/jef.v17i1.891>
7. Dagilienė L., Varaniūtė V., Banionienė J. Cultivating a sustainable and circular economy: The role of institutional logics in manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*. 2024. № 434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140363>
8. Король С. Інтегроване мислення в бізнесі: умови та переваги впровадження (контекст інтегрованої звітності). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 2. № 55. P. 519–530. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4333>
9. Шостак І. В. Інтегроване мислення як аспект інтегрованої звітності. *Efektivna Ekonomika*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.45>
10. Value Reporting Foundation. Integrated Thinking Principles v1.0. 2022. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/integrated-thinking/>
11. Napkin. URL: <https://app.napkin.ai>
12. Integrated Reporting Framework. 2021. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>
13. Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>
14. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
15. IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>

#### REFERENCES:

1. Bogataya, I. N. (2022). Research of the practice of using integrated thinking in the formation of corporate reporting. *Intelligence. Innovations. Investment*, no. (4), (pp. 10–25). DOI: <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-4-10>
2. Schörger, D., & Sewchurran, K. (2015). Towards an interpretive measurement framework to assess the levels of integrated and integrative thinking within organisations. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, no. 5 (3), (pp. 44–66). DOI: <https://doi.org/10.22495/rgcv5i3art5>
3. Dimes, R., Granà, F., Busco, C., & de Villiers, C. (2025). Integrated thinking to address social and environmental grand challenges. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, no. 38 (7), (pp. 1725–1745). DOI: <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2025-8104>
4. McGuigan, N., Hausteine, E., Kern, T., & Lorson, P. (2020). Thinking through the integration of corporate reporting: exploring the interplay between integrative and integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, no. 29 (4), (pp. 775–804). DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2020-0872>
5. Sewchurran, K., Davids, L. M., McDonogh, J., & Meyer, C. (2022). Enlarging sustainability learning through integrative thinking with a focus on cultivating virtues. *Journal of International Education in Business*, no. 15 (1), (pp. 126–146). DOI: <https://doi.org/10.1108/JIEB-04-2021-0048>
6. du Toit, E., Marx, B., & Smith, R. J. (2024). Delineating the parameters of integrated thinking: A synthetic literature review. *Journal of Economic and Financial Sciences*, no. 17 (1). DOI: <https://doi.org/10.4102/jef.v17i1.891>
7. Dagilienė, L., Varaniūtė, V., & Banionienė, J. (2024). Cultivating a sustainable and circular economy: The role of institutional logics in manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, no. (434). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140363>
8. Korol, S. (2024). Integrovane myslennia v biznesi: umovy ta perevahy vprovadzhenia (kontekst intehrovanoi zvitnosti) [Integrated thinking in business: conditions and advantages of implementation (context of integrated reporting)]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 2 (55), (pp. 519–530). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4333> [in Ukrainian].
9. Shostak, I. V. (2024). Integrovane myslennia yak aspekt intehrovanoi zvitnosti [Integrated thinking as an aspect of integrated reporting]. *Efektivna Ekonomika*, no. (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.45> [in Ukrainian].
10. Value Reporting Foundation. Integrated Thinking Principles v1.0. 2022. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/integrated-thinking/>
11. Napkin. Available at: <https://app.napkin.ai> (accessed January, 14, 2026)
12. Integrated Reporting Framework. (2021). Available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>
13. Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards. IFRS. (2023). Available at: <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>
14. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. IFRS. (2023). Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
15. IFRS S2 Climate-related Disclosures. IFRS. (2023). Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>

*Veronika Hanusych, Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University. Yaroslav Sheverya, State University "Uzhhorod National University".* **The concept of integrated thinking in accounting and reporting.**

**Annotation.** *The purpose of this article is to substantiate the scientific foundations of integrated thinking as a transformational approach in accounting that can increase the strategic relevance of information (usefulness for stakeholders), multidimensionality (economic, environmental, and social dimensions), and the orientation of corporate reporting toward sustainability. Methodology of research.* The objectives set out in the article were achieved using methods of logical generalisation, comparative analysis, scientific abstraction and structural modelling. **Findings.** *The article defines key directions for implementing integrated thinking in the accounting system of an enterprise by substantiating its conceptual and applied aspects. Based on a comparative analysis of scientific literature and practical approaches, the study identifies organizational and methodological prerequisites for embedding integrated thinking into management decision-making processes. Special attention is given to the connection between financial and non-financial performance indicators and their role in shaping long-term value. The proposed scheme of implementation outlines the integration of integrated thinking at three levels: institutional, methodological, and technological. These levels correspond to the alignment of stakeholder needs, the development of value-based resource management systems, and the integration of ESG factors into accounting processes and reporting. Practical value.* The proposed conceptual approach enables the practical integration of integrated thinking principles into the accounting system of an enterprise by linking strategic management goals with operational data flows. The implementation scheme developed in the study offers a step-by-step framework that can be applied by companies to align financial and non-financial performance indicators, integrate ESG metrics into decision-making processes, and ensure the creation of long-term value. By structuring the transition across institutional, methodological, and technological levels, the approach supports the formation of a unified information environment, enhances the relevance of accounting data for stakeholders, and fosters sustainability-oriented corporate governance.

**Keywords:** *integrated thinking, accounting system, stakeholders, sustainable development, business model, corporate strategy, integrated reporting.*

Стаття надійшла: 06.01.2026

Стаття прийнята: 19.01.2026

Стаття опублікована: 30.01.2026