

УДК 330:658:005.5  
JEL D89, M19, M49

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4611>

## ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ЧИННИК В СТАНДАРТИЗАЦІЇ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ І ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Євген Цікало

Львівський національний університет ім. Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: [yevhen.tsikalo@lnu.edu.ua](mailto:yevhen.tsikalo@lnu.edu.ua)  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8051-9299>

**Анотація.** В статті розглянуто концептуальні основи створення інтегрованої системи управління суб'єкта господарювання шляхом інтеграції стандартів підсистем (систем) управління, у поєднанні зі стандартизованою інтегрованою звітністю. Проведено якісний аналіз стандартів систем управління ISO та інтегрованої звітності IIFR на предмет виявлення можливостей їх інтегрованого стикування. З'ясовано, що конструктивно інтеграцію стандартів доцільно проводити на уніфікованій HLS-структурі за ISO, яка інтерпретуватиметься в структурі IIFR для конкретного портфелю стандартів суб'єкта. Така позиція обумовлює поєднання процесно-орієнтованого підходу до управління за ISO і вартісно-орієнтованого підходу до складання звітності за IIFR. Запропоновано доповнити інтеграційну платформу стикування стандартів інтеграційними ознаками, яких набуватимуть об'єкти управління в процесі самоорганізаційного управління та інформаційного відображення ходу діяльності з узагальненням у звітності. В цьому контексті, інтегровані рішення на інструментальному рівні повинні бути ризико-орієнтовані, враховувати нечіткість ситуацій у динамічному середовищі, забезпечувати рефлексивне зближення суб'єкта і зацікавлених сторін у досягненні прийнятного для всіх результату.  
**Ключові слова:** інтегрована звітність, інтеграційна ознака, інтегрована система управління, стандарт інтегрованої звітності, стандарт системи управління.

**Постановка проблеми.** Прийняття і реалізація інтегрованих рішень в системі управління суб'єкта господарювання передбачає опрацювання фінансової і нефінансової інформації за взаємопов'язаними видами економічної, соціальної, екологічної діяльності в контексті забезпечення сталого розвитку. Інтеграційна ідеологія інформаційного забезпечення рішень повинна бути концептуально врахована у побудові системи управління та набутті нею статусу інтегрованої. Інформація формується в ході діяльності та узагальнюється у звітності суб'єкта. Комплексний характер інформаційного забезпечення рішень обумовлює потребу в інтегрованій звітності. Міжнародною практикою звітування підтверджено затребуваність стандарту інтегрованої звітності (IIFR – International Integrated Framework Reporting; The

International <IR> Framework), як універсального, що використовується у звітуванні зі сталого розвитку (за стандартами GRI – Global Reporting Initiative), у звітуванні за американськими стандартами (галузевими) бухгалтерського обліку у сфері сталого розвитку (SASB - Sustainability Accounting Standards Board). Цей стандарт прийнятний і для складання національного звіту з управління, з подальшою розбудовою системи звітування суб'єкта господарювання, як системи корпоративної звітності. Така система виступатиме інформаційним утворенням (складовою) системи управління суб'єкта. Отже, стандартизації систем управління і звітності повинні об'єднуватися (синхронізуватися) на інтеграційній платформі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні інтегровані системи управління (менеджменту) (IMS – Integrated Management System) будуються на основі стандартів MSS (MSS – management system standards – стандарти системи управління) ISO із залученням міжнародних стандартів, щодо глобальних аспектів суспільного буття [1, 2]. Майкл Маклін (*Michael McLean*), керівник робочої групи ISO, яка розробила посібник [2] з інтегрованого використання стандартів системи управління, зазначає: "Багато організацій отримують вигоду від декількох систем управління (*ред. – розуміється від декількох стандартів та відповідних їм систем управління, які об'єднуються в одну інтегровану систему*), щоб допомогти їм забезпечити відповідність їх систем та процесів їх цілям та допомогти їм підтримувати свою бізнес-модель через постійно мінливе середовище. Посібник є практичним довідником для організацій щодо ефективного узгодження своїх систем управління зі своїми стратегіями, планами та операціями" [3]. В межах посібника необхідна додаткова розробка з параметрично-змістовної сполучності стандартів систем управління ISO і стандартів звітності. Прикладом поєднання стандартів ISO 2600 і IFR слугують таблиці сполучності через змістовні елементи інтегрованої звітності ("Content of standards of Framework through the lens of <IR>"), розроблені в межах корпоративного діалогу зі звітування CRD (Corporate Reporting Dialogue. The Landscape Map.). Актуальними залишаються подальші дослідження в розробці уніфікованого підходу поєднання з іншими стандартами.

Запровадження стандартів систем управління не відкидає різноманітність структур і документації систем, а стандартизація звітності теж надає інформаційний простір для створення звітів з корисністю для суб'єктів господарювання і зацікавлених сторін. Такі обставини обумовлюють необхідність теоретичного узагальнення та визначення концептуальних конструктивних елементів, які б допомогли суб'єктам створювати ефективні інтегровані інструментарії управління.

**Постановка завдання.** Мета статі полягає у виробленні концептуальних положень поєднання стандартів систем управління і звітності суб'єкта господарювання на інтеграційній основі з визначенням елементів-маркерів інтегрованого інструментарію управління і звітності.

**Методи дослідження.** В аналізі можливостей інтеграції стандартів систем управління і звітності використано методи якісно-змістовного виокремлення інструментальних елементів та їхнього оцінювання в контексті стикування стандартів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поєднане застосування стандартів систем управління і звітності розглядаємо як їх стикування в двох пов'язаних напрямках: інтегрована реалізація положень конкретних стандартів, що зазначена в самих стандартах; міжстандартна інтеграція положень конкретних стандартів, що увійшли у портфель стандартів, обраних відповідно до галузевої специфіки суб'єкта господарювання. Наприклад, положення пункту 6.2 «Організаційне управління» і

положення розділу 7 «Вказівки з наскрізної інтеграції соціальної відповідальності в організації» стандарту ISO 2600 застосовано в таблиці сполучності IFR, а саме в розділах інтегрованої звітності <IR> : перше – в розділі «Огляд організації та зовнішнє середовище (Organisational overview and external environment)»; друге – в розділах: «Управління (Governance)», «Продуктивність (Результати діяльності) (Performance)», «Перспективи на майбутнє (Погляд у майбутнє) (Outlook)», що імплементує стандарт у звітності [4]. Для досягнення міжстандартної інтеграції в системі управління, через стикування стандартів окремих підсистем (систем), застосовують підхід до уніфікації стандартів на основі HLS-структури (HLS - High-Level Structure – структура високого рівня) – однакової структурної будови всіх стандартів [1, 5, 6]. Стандарт ISO з HLS-структурою складається з таких розділів (структурних частин): сфера застосування стандарту, нормативні посилання, терміни та визначення понять, середовище організації, лідерство, планування, підтримання системи управління, виробництво (операційна діяльність), оцінювання дієвості (результативності діяльності), поліпшування (удосконалення). За HLS-структурою уніфікуються стандарти, які обов'язково сертифікуються, що спрощує їх інтеграцію. Найбільш застосовувані стандарти, за якими проводиться сертифікація, наведені, за результатами ґрунтовного аналізу публікацій із застосування стандартів систем управління, у праці [7], а також на веб-сайті ISO [3].

Поряд з ними можна поставити стандарт добровільного застосування (без сертифікації) ISO 26000:2010 (ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідності», який представляє систему управління соціальною відповідальністю (SRMS – Social Responsibility MS), що є важливою доповнювальною компонентою інтегрованої системи управління, створеної за концепцією ESG (Environmental, Social, Governance) інтеграції (її ще називають концепцією потрійного критерію («потрійного нижнього рядка» – triple bottom line) TBL, що враховує фінансові, соціальні, екологічні показники діяльності у форматі «прибуток – люди – планета»). Зазначимо, що для інтегрованого входження стандарту ISO 26000 в систему управління, використовуються вказівки IWA (International Workshop Agreement) 26:2017, розроблені за ініціативи Шведського інституту стандартів, в межах угоди про міжнародний семінар з даної проблематики, та схвалені ISO [8]. У вказівках містяться таблиці відповідності (сполучності) структури стандарту ISO 26000 структурі HLS [9], що дає змогу цьому стандарту разом з іншими стандартами розміщуватися на спільній платформі інтеграції. Отже, через структурні (ланцюжкові) зв'язки ISO 26000 з іншими стандартами та інтегрованою звітністю забезпечуватиметься послідовність і повнота інформаційного покриття та відображення взаємозв'язків в ESG-діяльності.

Економічна сторона "трикутника" ESG на сьогодні стандартизована в частині інформаційно-облікового забезпечення управління діяльністю. Облікова стандартизація відбулася, на міжнародному і національному рівнях, у формуванні фінансової інформації за принципами бухгалтерського обліку Financial GAAP (Generally Accepted Accounting Principles), а стандартизація з нефінансової інформації перебуває на початковому шляху розробки міжнародних стандартів обліку сталого розвитку. Стандарту з системи фінансового управління, який міг би комплексно доповнити IMS, не розроблено. На практиці враховують потреби зацікавлених сторін у задоволенні запитів на отримання даних про фінансово-економічні показники діяльності об'єкта зацікавлення. У цій області пропонують консалтингові послуги з фінансової аналітики, із застосуванням інструментарію як інтелектуального надбання, ефективність якого перевіряється практикою. Допоміжним матеріалом в такій роботі можуть стати

настанови для інтеграції ESG у фінансовий аналіз та корпоративну оцінку, розроблені товариством інвестиційних фахівців DVFA у Німеччині і Європейською федерацією товариств фінансових аналітиків з питань сталості (EFFAS). Пропонується використовувати ключові показники ефективності ESG, які можуть скласти інформаційну основу інтегральної оцінки та прийняття фінансово суттєвих рішень [10].

Розроблена SASB карта суттєвості призначена для виявлення проблем сталості, які можуть вплинути на фінансовий стан або результати діяльності суб'єктів господарювання у конкретній галузі. В карті запропоновані фінансові і нефінансові показники з метрики бухгалтерського обліку для окремих галузей (тематичних секторів) корпоративної діяльності:

споживчі товари, переробка видобувних речовин та мінералів, фінанси, їжа та напої, охорона здоров'я, інфраструктура, відновлювані ресурси та альтернативна енергетика, трансформація ресурсів, послуги, технології та комунікації, транспортування;

за п'ятьма «вимірами сталості»: довкілля, людський капітал, соціальний капітал, бізнес-модель та інновації, лідерство та управління [11].

Використання такої метрики для отримання аналітичних фінансових оцінок про впливи можливе за умови розробки адекватних факторних моделей залежностей результатних оцінюваних показників фінансового стану або результатів діяльності від запропонованих факторних показників, з додаванням специфічних факторів для конкретного суб'єкта та можливістю розгорнутого (безпечно допустимого) звітного розкриття впливів для зацікавлених сторін.

Загалом фінансовий менеджмент в значній мірі залишається творчою сферою управлінської діяльності, а його інтеграція з нефінансовим стає додатковим чинником розвитку.

Стандарти управління, що входять до IMS, задають лише напрями управлінської роботи в системі. Для досягнення інтеграції стандартів в управлінні сталим розвитком на рівні щоденних операцій потрібна розробка відповідних інструментаріїв в процесній площині управління. Стандарти зі звітування також потребують на практиці розробки інструментаріїв реалізації їхніх вимог в поточному порядку інтегрованого формування інформації протягом звітного періоду, у ході управлінського процесу.

Названі вище два види інструментарію розглядатимемо як єдиний інтегрований інструментарій управління і звітності, який забезпечуватиме впорядкованість і цілісність інформаційного розкриття ESG-діяльності. Визначимо концептуальні маркери такого інструментарію.

В інструментарії повинні відтворюватися принципи і підходи до управління і звітності. При цьому принципи, закладені в стандартах управління повинні взаємодіяти (суміщатися) з принципами складання інтегрованої звітності і пов'язаної звітності про сталий розвиток, створюючи інформаційну картину діяльності на кожному кроці (дії) управління протягом звітного періоду.

Конвергенція принципів буде методологічно обумовлюватиме поєднання двох підходів: процесно-орієнтованого підходу до управління, ґрунтованого на циклі PDCA («plan – do – check – act», «плануй – виконуй – перевіряй – дій») в стандартах ISO і вартісно-орієнтованого підходу до формування звітності (як базового для звітування через призму стандарту інтегрованої звітності IFRS), що реалізується як процес створення вартості (цінності) та враховує взаємозалежності цілісного характеру в ESG-діяльності. Отже, процес, як форма реалізації управлінського інструментарію, в контексті досягнення ESG-інтеграції, виступатиме як процес управління створенням

вартості («інтегрований інструментарій управління процесом створення вартості») у ході сталого розвитку.

Інтегрований зміст звітності повинен відтворювати підсумки діяльності в трьох рекурсивно вкладених, у просторово-часовому вимірі, інформаційних сукупностях, які відобразатимуть: рівень реалізації стратегії суб'єкта на окремих етапах (в точках траєкторій руху до досягнення стратегічних цілей); рівень виконання тактичних планів безпосередньо на конкретному стратегічному етапі (за звітний період); хід діяльності в реальному часі (в межах звітного періоду), з можливістю її самоорганізаційної верифікації і аналізу, з одночасним відтворенням тактичних і стратегічних результатів у визначені часові моменти управління. Названі інформаційні сукупності ілюструватимуть створення єдиного таксономічно визначеного «інформаційного портрету» суб'єкта, що поступово набуватиме зображення-образу (з можливою фрактальною властивістю), асоційованого з досягненням стратегії. Тому разом вони виступатимуть як когерентно створювана інтегрована інформаційно-змістова сукупність звітності, що відобразатиме неперервність процесу управління.

Розкриття інформації у звітності повинно забезпечуватися інформаційною базою (з відповідною обліково-аналітичною метрикою), створюваною протягом звітного періоду, за стандартизованими інформаційними вимогами у прикладній управлінській інтерпретації. Таке інтерпретаційне подання звітності слугуватиме доповненням її стандартизованої структури та в цілому задаватиме таксономію звітності, прийнятну для зацікавлених сторін.

Інтелектуальним елементом управлінського інструментарію, що декларується в стандартах управління і звітності, виступає ризик-орієнтоване мислення. Воно розглядається з позиції запобігання (упередження) змін в діяльності, які можуть спричинити суттєві негативні порушення у стані гомеостатичної рівноваги системи управління. Такі зміни можуть проявлятися як дезінтеграція системи, співвідносно з її резистентністю, або як неефективність інтеграції, що обумовлює необхідність поліпшення інтегративної властивості системи. Інструментарієм повинно забезпечуватися виявлення ризиків виникнення таких ситуацій і розробка дій-рішень з реалізації можливостей адекватного реагування на основі оцінок ризиків і можливостей.

Складність у прийнятті рішень обумовлюється інформаційною нечіткістю ситуацій та логікою алгоритмів рішень в нечіткому середовищі. Процес управління повинен реалізовувати процедури самоорганізаційного врегулювання таких ситуацій в атракторах системи, що локалізують точки інтеграції бізнес-процесів (внутрішньо-процесні і міжпроцесні точки). Точкові самоорганізаційні рішення повинні сповна використовувати інтеграційний ефект, нейтралізуючи дезінтеграційні загрози як ризики, та інтегруючи можливості подолання стресових ситуацій.

Враховуючи ітераційність циклу PDCA у здобутті поліпшеного результату, процес управління створенням вартості (ПУСВ) набуває характеру рефлексивного зближення пропозицій і намірів у задоволенні інтересів (справдженні стратегічних уявлень) зацікавленої сторони як ззовні, так і в середині суб'єкта діяльності. Узгоджена взаємодія суб'єкта і зацікавленої сторони, як принципова умова інтеграції, проектуватиметься (переноситиметься) на всі об'єкти управління. Синергетична якість процесу УСВ проявлятиметься (утворюватиметься) завдяки набуттю об'єктами управління (наприклад, бізнес-процесами) інтеграційних ознак (ознак інтеграції), визначених принципами і вимогами інтегрованого функціонування та інформаційного супроводу управління. Процес набуття ознак назвемо інтеграційним процесом («надбудованим», «покриваючим», «фоновим», «допоміжним процесом»). Він також

повинен підпорядковуватися правилам циклу PDCA, в межах зазначеного вище єдиного підходу. Отже, інтегрований процес стосуватиметься управління і звітності та виступатиме результатом прикладання інтеграційного процесу втілення названих ознак. Так, управління бізнес-процесом, що передбачатиме набуття інтеграційних ознак, перетворюватиме його в інтегрований, а наявність інтеграційних ознак у звітності надає їй статус інтегрованої.

Масштабна кількість інтеграційних ознак, що виділяються і впорядковуються, потребує класифікаційного структурування. Таке класифікаційне утворення за своєю природою повинно бути інтегрованим, оскільки в ньому необхідно врахувати взаємозв'язки ознак (через сумісність, узгодженість) як в межах класифікаційної групи, так і між групами. Застосування такого підходу передбачає визначення загальних характеристикних прикмет груп ознак, в яких враховуватиметься реалізованість положень стандартів управління (наприклад, положень в межах елементів HLS-структури) і положень стандартів інтегрованого звітування. Такі групи інтеграційних ознак можна ідентифікувати як види інтеграції, що пов'язані між собою («горизонтально»). Провідний (ведучий) вид інтеграції, як визначально впливовий на інші види, концептуально опиратиметься на вартісний аспект управління. Створювана суб'єктом вартість, як економічна категорія набуває синергетичного (інтегрованого) вираження. Вона формується під впливом соціальних і екологічних чинників. Економічні показники вартості (фінансові і нефінансові) треба сприймати як доцільні з врахуванням корисності для соціальної і екологічної діяльності та суттєвості впливу цих видів діяльності на них. Відтворення таких взаємозв'язків на інформаційному рівні відображення вартості розглядатимемо як становлення інформаційно-економічного виду інтеграції. Виступаючи як ведучий, цей вид інтеграції об'єднуватиме під своїм покриттям інші видові групи, такі як цільова, функціональна, організаційна інтеграція та прикладна технологічна інтеграція інструментальних засобів (інформаційних технологій, методів, моделей, тощо) управління.

Зауважимо, що кожна інтеграційна ознака в класифікаційній (видовій) групі повинна містити елементи зв'язку з положеннями стандартів систем управління і звітності. Тобто набуття інтеграційної ознаки підтверджуватиметься реалізованістю зазначених положень. Відсутність ознаки чи її недостатнє метричне значення буде сигналом невиконання положень стандартів, а, отже, неповноцінної інтеграції чи дезінтеграції стандартів в системі управління і звітності.

Інтеграційний процес, з мережевою сукупністю його взаємопов'язаних інтеграційних ознак, складатиме, в інформаційно-смісловому контексті, інтелектуальний («знансвий») контент в управлінні ESG-діяльністю. Інструментальна реалізація такого контенту дасть змогу адекватно реагувати в точках інтеграції (локалізованого опрацювання інтеграційних ознак) на взаємні впливи ESG-діяльності, отримуючи ефект від інтегрованих управлінських рішень.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Набуття системою управління суб'єкта господарювання статусу інтегрованої передбачає врахування зв'язків її стандартизованих підсистем, що інтегруватимуться, зі стандартизованою інтегрованою звітністю (як базовою для складання звітності зі сталого розвитку). Структурно-інформаційним каркасом сполучення стандартів систем управління і звітності слугуватиме уніфікована HLS-структура стандартів ISO. Змістовне стикування усіх стандартів, на рівні інструментальної реалізації, повинно ґрунтуватися на поєднанні (взаємопроникненні) принципів засад і концепцій, закладених у стандартах. Так, поєднуватиметься процесно-орієнтований підхід до управління за ISO з вартісно-

орієнтованим підходом до інтегрованого звітування за IFR. Важливого значення для інтеграції набуває застосування самоорганізаційного підходу до управління, в контексті досягнення системою управління гомеостатичної рівноваги, що підкріплюється неперервним процесом формування інформації про діяльність та її узагальнення у звітності суб'єкта. В інтегрованому інструментарії управління і звітності повинні враховуватися такі самоорганізаційні концептуальні елементи, як ризико-орієнтована субстанціональність управлінських рішень, нечіткість середовища діяльності та адекватність рішень-реакцій у ньому, рефлексивність дій-рішень з прагматичною націленістю на досягнення взаємовигоди між суб'єктом і зацікавленими сторонами. Процес управління повинен супроводжуватися процесом (інтеграційним) набуття об'єктом управління інтеграційних ознак. Враховуючи вартісний аспект управління, на основі поєднання, зазначених вище концептуальних підходів ISO і IFR, у загальній сукупності інтеграційних ознак провідними виступатимуть ознаки інформаційно-економічного виду інтеграції, асоційованого з інформаційною і економічною компонентами управління. Інструменталістика роботи з інтеграційними ознаками в межах процесів прийняття і реалізації інтегрованих рішень за ESG-діяльністю, з інформаційним відтворенням інтегрованого процесу управління сталим розвитком, складатиме предмет подальшого дослідження.

1. Management system standards list. URL:<https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (accessed on 01.02.2022)
2. The integrated use of management system standards (iumss). Year of publication: 2018. Edition: 2. URL:<https://www.iso.org/publication/PUB100435.html>
3. Guidance on integrated management system standards just updated By Clare Naden on 15 November 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2347.html>
4. Corporate Reporting Dialogue. The Landscape Map. URL: <https://www.corporatereportingdialogue.com/landscape-map/>
5. High-level structure – HLS. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html>
6. ISO management standards and the concept of a high-level structure. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html#PopularMSS>
7. Jeniffer de Nade; Marly Monteiro de Carvalho. Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework. Prod. vol.29 São Paulo 2019 Epub June 03, 2019. URL:[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132019000100403#B074](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132019000100403#B074)
8. ISO/IWA 26:2017.Using ISO 26000:2010 in management systems. URL:<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:72669:en>
9. IWA 26 Draft 4 (May 15, 2017).Using ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility together with ISO management system standards. (ISO/IWA 26, Draft 4 - OHCHR UPR Submissions, <https://uprdoc.ohchr.org> > [uprweb](https://uprweb.ohchr.org) > [uprweb/pdf](https://uprweb.ohchr.org))
10. KPIs for ESG: A guideline for the integration of ESG into financial analysis and corporate valuation. URL: <https://greenfinanceplatform.org/research/kpis-esg-guideline-integration-esg-financial-analysis-and-corporate-valuation>
11. SASB Materiality Map. URL: <https://materiality.sasb.org/>

### References

1. Management system standards list. URL:<https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (accessed on 01.02.2022)
2. THE INTEGRATED USE OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS (IUMSS). Year of publication: 2018. Edition: 2. URL:<https://www.iso.org/publication/PUB100435.html>
3. GUIDANCE ON INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS JUST UPDATED By Clare Naden on 15 November 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2347.html>
4. Corporate Reporting Dialogue. The Landscape Map. URL: <https://www.corporatereportingdialogue.com/landscape-map/> (accessed on 20.04.2021)
5. HIGH-LEVEL STRUCTURE – HLS. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html>
6. ISO MANAGEMENT STANDARDS AND THE CONCEPT OF A HIGH-LEVEL STRUCTURE. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards.html#PopularMSS>
7. Jeniffer de Nadae; Marly Monteiro de Carvalho. Integrated management systems as a driver for sustainability: the review and analysis of the literature and the proposition of the conceptual framework. Prod. vol.29 São Paulo 2019 Epub June 03, 2019. URL:[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132019000100403#B074](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132019000100403#B074)
8. ISO/IWA 26:2017.Using ISO 26000:2010 in management systems. URL:<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:72669:en>
9. IWA 26 Draft 4 (May 15, 2017).Using ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility together with ISO management system standards. (ISO/IWA 26, Draft 4 - OHCHR UPR Submissions, <https://uprdoc.ohchr.org> > [uprweb](https://uprweb.uprdoc.ohchr.org) > [uprweb](https://uprweb.uprdoc.ohchr.org)/ pdf)
10. KPIs for ESG: A guideline for the integration of ESG into financial analysis and corporate valuation. URL: <https://greenfinanceplatform.org/research/kpis-esg-guideline-integration-esg-financial-analysis-and-corporate-valuation>
11. SASB Materiality Map. URL: <https://materiality.sasb.org/>

### INTEGRATION FACTOR IN STANDARDIZATION OF MANAGEMENT SYSTEM AND REPORTING (IN BUSINESS ENTITY)

Yevhen Tsikalo

*Ivan Franko National University of Lviv  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: yevhen.tsikalo@lnu.edu.ua  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8051-9299>*

**Abstract.** The article considers the conceptual basis for creating an integrated management system of the entity by integrating the standards of subsystems (systems) of management and combining them with the standard of integrated reporting. The aim is to develop conceptual provisions for the combination of standards of management systems and reporting of the entity on an integration basis, as well as to identify the marker elements of integrated management and reporting tools. A qualitative analysis of standards of management systems ISO and of integrated reporting IIFR was conducted to identify the capabilities of their integration docking. It was found that the structural integration of standards should be carried out on a unified HLS-structure according to ISO, which will be

interpreted in the IIFR structure for a specific portfolio of standards of the entity. Thus, there is a need to combine a process-oriented approach to management according to ISO standards and a value-oriented approach based on IIFR standard. It is proposed to supplement the integration platform for joining standards with integration signs. Management objects will acquire integration signs in the process of self-organization of management and information reflection of the course of activity and generalization of information in reporting. In this context, integrated solutions at the instrumental level should be risk-oriented, take into account the vagueness of situations in a dynamic environment, ensure reflective convergence of the subject and stakeholders in achieving a mutually acceptable result. The management decision will be integrated if the signs of integration are fully implemented. Therefore, the information base of activities should contain the parameters of integration signs. This will allow combining the processes of management and generation of reporting information on the integration platform.

**Keywords:** integrated reporting, integration sign, integrated management system, standard of integrated reporting, management system standard.

*Стаття надійшла до редколегії 03.11.2021*  
*Прийнята до друку 29.12.2021*