



Сегодня во всем мире набирает популярность новый управленческий инструмент — интегрированная отчетность. Чем же интегрированная отчетность отличается от обычной корпоративной отчетности? Как она связана с интегрированным мышлением? Каким компаниям она необходима? Каковы преимущества ее использования и трудности? На эти и многие другие вопросы в интервью журналу «ЭС» рассказал Хеннинг Драгер, руководитель департамента бизнес-сетей Международного совета по интегрированной отчетности (МСИО), дипломированный специалист в области устойчивого развития и рационального использования природных ресурсов.

**Хеннинг Драгер:
«Интегрированная
отчетность
должна работать для всех»**

На своем предыдущем посту Вы были директором по маркетингу МСИО и отвечали за страны СНГ и Восточной Европы. Какова степень заинтересованности в использовании интегрированной отчетности в этом регионе?

Сейчас я возглавляю бизнес-сеть IIRC (Международный совет по интегрированной отчетности, МСИО). Бизнес-сеть — это коалиция глобальных компаний, которая сформирова-

Если расположить страны по шкале степени их готовности к переходу на интегрированную отчетность, то на одном конце такой шкалы окажутся наиболее подготовленные — скандинавские страны, Германия и Нидерланды. Примерно посередине — Соединенные Штаты и Россия. А на другом конце шкалы будут располагаться Румыния, Болгария, Украина, государства Кавказа и большинство стран Африки.

➤➤ **Интегрированная отчетность должна быть применима не только в крупных компаниях, котирующихся на бирже в Нью-Йорке, Лондоне или Москве. Она должна работать для всех, в том числе для государственного сектора, общественных организаций, больниц, а возможно, даже для домашних хозяйств.**

лась в результате того, что компании признали необходимость ухода от существующей практики корпоративной отчетности. Нашей целью является переход к практике интегрированной отчетности (ИО). Мне очень приятно работать с нашими партнерами в России, Турции, на Украине, Кавказе, в Центральной Европе и Скандинавском регионе.

На основе собственного опыта работы я должен сказать, что западноевропейские, американские и южноамериканские компании в целом гораздо больше занимаются интегрированной отчетностью и являются более продвинутыми в этой области, чем компании стран Восточной Европы. Для этого есть причины — там исторически сложилась более совершенная практика устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, социальной отчетности. Они располагают более устоявшейся системой финансовой отчетности, бухгалтерского учета и аудита. Там эти практики начали развиваться на пару-тройку десятилетий раньше, поэтому сейчас они намного лучше подготовлены к интеграции финансовой и нефинансовой отчетности.

Некоторые российские компании достигли большого прогресса во внедрении интегрированной отчетности. И хотя таких компаний в России заметно меньше, чем на Западе, но они очень быстро двигаются.

Как охватить интегрированной отчетностью малый и средний бизнес? Ведь если все крупнейшие мировые компании публикуют интегрированную отчетность, а малые и средние компании этого не делают, то мы упускаем тех, кто создает 90 процентов мирового ВВП.

Это очень хороший вопрос. Помимо МСИО я работаю в международной бухгалтерско-аудиторской фирме BDO. Около 90 процентов наших клиентов — это малые и средние предприятия, а также другие организации, отличные от крупных компаний. BDO поддерживает МСИО путем разработки надежного обоснования и пилотных проектов по ИО для малых и средних предприятий. Интегрированная отчетность должна быть применима не только в крупных компаниях, котирующихся на бирже в Нью-Йорке, Лондоне или Москве. Она должна работать для всех, в том числе для государственного сектора, общественных организаций, больниц, а возможно, даже для домашних хозяйств. Это основная идея. Мы дали старт этой инициативе и сейчас прорабатываем методологию для общественного сектора, для малых и средних предприятий. Полученную методологию надо будет тестировать, сравнивать результаты, запускать пилотные проекты. И тогда уже можно будет говорить о применении ИО в этих секторах. Чтобы решить эту задачу, мы готовы работать с нашими

➤ Мы хотим снести «китайскую стену» между МСФО, американским GAAP и более чем 200 глобальными стандартами и нормативами нефинансовой отчетности. Мы хотим объединить эти системы и заменить их интегрированной отчетностью.

партнерами по всему миру, так как считаем ее суперважной.

Идея интегрированной отчетности, которая заключается в упрощении и гармонизации существующей модели раскрытия информации, а главное — в повышении полезности раскрываемой информации, становится все более популярной. В перспективе интегрированная отчетность может превратиться в основную форму корпоративной отчетности.

Да, именно таково наше видение. Когда это будет — в 2025, 2030 или 2050 году? Мы не знаем. Но мы хотим снести «китайскую стену» между МСФО, американским ОПБУ (GAAP) и более чем 200 глобальными стандартами и нормативами нефинансовой отчетности. Мы хотим объединить эти системы и заменить их интегрированной отчетностью, хотим выявить связи между финансовыми и нефинансовыми факторами, рисками и внешними возможностями и их влиянием на жизнеспособность компаний. Таким образом, мы больше не говорим о финансовой или нефинансовой отчетности, но говорим об отчетности интегрированной, потому что на устойчивость бизнеса влияют все факторы — и объемы инвестиций, и вклады в инновационные продукты, и рост компетентности персонала, и наличие общественного одобрения, особенно на «грязные» производства.

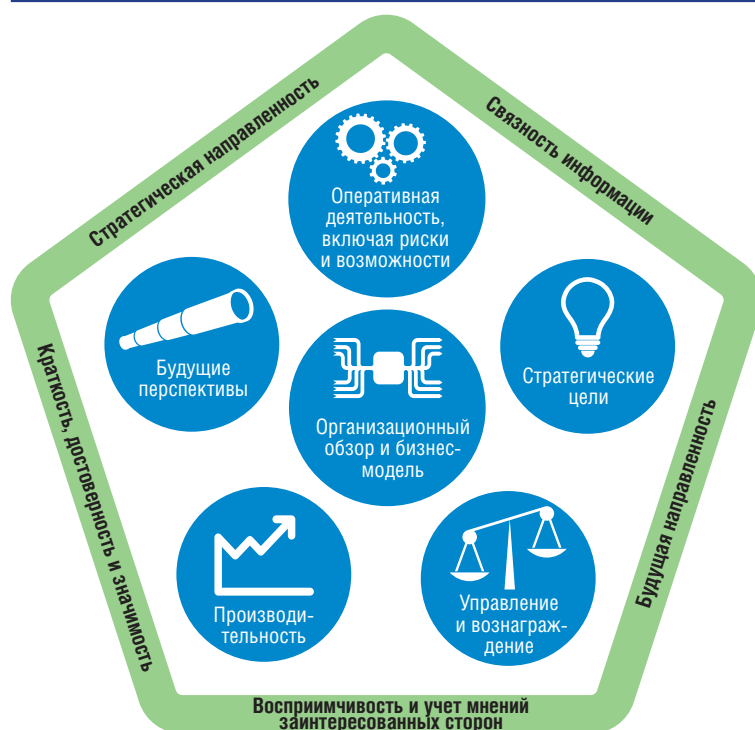
Мы надеемся на то, что нам удастся акцентировать на этом внимание в течение следующего десятилетия.

Подготовка интегрированной отчетности дает компаниям ощутимые преимуще-

ства, однако ее реализация сопряжена с рядом трудностей. В чем преимущества и каковы трудности?

Давайте сначала рассмотрим сложности. Интегрированная отчетность — это не просто отчетный текст, который готовится раз в год. Это часть непрерывного процесса. Необходимо начать с того, что мы называем интегрированным мышлением. Каким образом финансы, логистика, продажи, заказы, благотворительные программы, программы повышения квалификации сотрудников, НИОКР, экологические проекты вместе, интегрированно работают на успех бизнеса? Как этот комплекс работ повышает стоимость компаний? Что нужно изменять для повышения эффективности? Это действительно важно.

Большая, хотя и не новая проблема при подготовке интегрированной отчетности заключается в том, что люди в компаниях работают обособленно. «Я работаю в отделе финансов, меня не волнует устойчивое развитие», «я работаю в отделе продаж, мне нет дела до производственной логистики», «я занимаюсь экологией, а вопрос инвестиций меня не волнует» — так они говорят. Вот в таких компаниях и появляются отчеты, где отражены основные аспекты деятельности компаний, но отраже-



ны обособленно, каждый сам по себе. В отчете не представлена цельная картина о компании. Это как набор не сложенных в картинку пазлов.

Интегрированная отчетность — вызов такому образу мышления. У нас совершенно иная установка, другое представление о том, как должна действовать компания и как должен выглядеть интегрированный отчет. Вместо отчета, разбитого на не связанные между собой разделы, мы предлагаем подход, основанный на бизнес-модели. Ваш бизнес зависит от определенных исходных ресурсов: финансового капитала, интеллектуального, человеческого и других. На производстве вы строите энергетические установки. Это производственный капитал. Но вы также используете природный капитал — воду, землю, воздух. Вам может понадобиться сталь нужного качества — и вы вступаете в отношения с разными поставщиками. Вам нужна дистрибуция и сеть связей или капитал социальных отношений.

Нужно также понимать, что есть капиталы совместного пользования, с которыми работают многие компании, — природный, например. Что ваша компания черпает из этого общественного капитала и что ему возвращает?

Ваша бизнес-модель опирается на эти исходные вложения. На выходе эти капиталы изменяются, остаются такими же, уменьшаются, увеличиваются или трансформируются во что-то иное? Таким образом, речь идет о повышении или снижении стоимости компании.

Хорошо то, что этой темой начинают интересоваться в России, где такие компании, как Росатом, Группа компаний ASE и «Роснефть», принимают интегрированную отчетность, являясь частью нашей бизнес-сети. Там поняли преимущество, которое позволит им повысить прагматическую полезность отчетности. Они используют отчеты как инструмент установления связей со своими стейкхолдерами и, шире, общественностью, а во внутренних отношениях это средство налаживания связей, благодаря которому люди ощущают свою значимость, чувствуют себя мотивированными и удовлетворенными. Можно надеяться,



что в таких условиях они будут активнее работать на стратегические цели.

Как Вы определяете суть интегрированного мышления? Это новая философия?

Нет, это не новая философия. Думаю, что термин «управление изменениями» в 1910–1920-х годах ввели американцы. Интегрированное мышление — это не что иное, как управление изменениями. А управлять изменениями в компании возможно только тогда, когда вы системным образом работаете со всем комплексом факторов вашей деятельности, в том числе и существующими за пределами компании. Когда вы видите компанию во всей ее целостности, понимаете принципиальные и обеспечивающие бизнес процессы, понимаете, с какими процессами вовне вы обязательно должны работать или как минимум учитывать их в своей деятельности. Интегрированным мышлением должен обладать топ-менеджмент компании и ведущие менеджеры среднего звена. В идеале, конечно, — все сотрудники.

Не думаю, что мы охватим все компании, все страны и все культуры в обозримом будущем. Слишком многое ставится на карту. Приходится изменяться, а это трудно. Если вы переходите на интегрированную отчетность, это

настоящая встряска, потому что роль бухгалтера, директора по устойчивому развитию или финансового директора, члена правления действительно изменится. Если вас устраивает подобное изменение — чудесно. Вы знаете, что такое интегрированное мышление. Но если нет, возникают проблемы. Прочтите определение интегрированного мышления и интегрированной отчетности, приведенное в стандарте ИО. Ничего особо сложного там нет.

Может ли так случиться, что какие-то страны раньше других сделают интегрированную отчетность обязательной? Какие это могут быть страны?

Возьмем такую страну, как ЮАР. Каждая компания, зарегистрированная на Йоханнесбургской фондовой бирже, с 2011 года обязана готовить отчетность на интегрированной основе. Это единственная страна в мире, где к компаниям предъявляются такие требования. Все эти компании зарегистрированы на бирже, и это не только крупнейшие компании страны. По сравнению с фондовыми биржами Москвы, Лондона и Нью-Йорка это небольшая биржа, однако она действительно задает тон. Поверьте, у них очень дальновидное руководство. Они увязали корпоративное управление

с отчетностью и сказали: «Компании должны быть прозрачными и открытыми. Мы должны показать нашим акционерам, инвесторам, регуляторам, экологам, местным властям и другим стейкхолдерам, что у нас есть внутренний операционный механизм, который действительно работает, он этичен и обеспечивает предоставление нужной отчетной информации в нужное время. Это информация не только о наших достижениях, но и о проблемах и сложностях, с которыми мы сталкиваемся. Мы можем использовать интегрированную отчетность как средство коммуникации и демонстрации качественного корпоративного управления». В итоге они стали инициаторами создания Кодекса King III Code. За ним стоял Мервин Кинг, президент МСИО. Не прошло и трех лет, как Кодекс стал обязательным.

Решится ли кто-то еще в ближайшем будущем принять такие нормы? Не думаю. Ни ЕС, ни США, ни Бразилия, ни самые развитые страны. И Россия вряд ли.

Сейчас нужно больше подтверждений тому, что интегрированная отчетность работает и приносит ощутимую пользу. Не забывайте, что мы начали работу всего три года назад. Это очень малый срок, если сравнивать с МСФО,



➤ **Отчетность не должна быть скучной, слишком пространной или слишком детальной, понятной только узким специалистам.**

американским GAAP или Руководством GRI, которым по 20–30 лет. ИО — молодая инициатива, и необходимо время для ее становления.

Но есть и ободряющая новость: в ЕС с 1 января 2017 года вступила в силу Директива нефинансовой отчетности. Она предусматривает, что европейским компаниям с персоналом более 500 человек необходимо указывать в своих отчетах все существенные нефинансовые факторы, которые могут влиять на финансовую отчетность. Это самые разные аспекты — доля женщин в руководстве компании, показатели социальной среды и другие. Комиссия сказала: «Хотя мы не требуем интегрированной отчетности, но настоятельно рекомендуем компаниям, раскрывающим эти данные в своей отчетности, ознакомиться с концепцией интегрированной отчетности и использовать ее в качестве руководства для составления ежегодных отчетов». Это может стать первым шагом на пути к обязательному введению интегрированной отчетности.

Когда начнется следующий этап? Возможно, через пять или семь лет. Мы настроены очень оптимистично, имеем много положительных откликов из разных стран, но пока никто из них не приблизился к тому, чтобы сделать этот вид отчетности обязательным, кроме ЮАР.

Прочитав Ваши слова: «Интегрированная отчетность — это возможность для российских компаний наверстать упущенное в области корпоративной отчетности». Насколько здесь важно принимать во внимание, что успех этой инновации гарантирован лишь там, где она становится личным делом руководителей, которые берут на себя всю ответственность и организуют реализацию этой инициативы?

Думаю, для интегрированной отчетности необходима командная работа. Конечно, неплохо иметь дальновидного лидера, который мог бы стать движущей силой процесса. Именно

так происходило в компаниях, которые первыми приняли интегрированную отчетность. И именно это позволило им добиться успеха. Приведу пример. *Novo Nordisk* — одна из ведущих мировых фармацевтических компаний, она базируется в Дании. Руководство и совет директоров компании понимают необходимость ИО. Они работают командой круглый год, а не только в момент подготовки отчета, и думают о том, что лучше для их компании, и о том, как интегрированное мышление и отчетность будут работать на их бизнес-модель, а в конечном счете — на создание стоимости.

К сожалению, нельзя сказать то же самое о многих других компаниях. Я уже упоминал о том, что отчетом, а точнее — разными его частями, как правило, занимаются разные люди из разных подразделений, а концептуально отчет не прорабатывается. Не прорабатывается существенность тем, не обсуждается ни то, какие основные сообщения должна направить компания своим стейкхолдерам, ни то, как сделать отчет коротким, логичным и понятным для читателя. И в итоге отчет в таких компаниях не является единым интегрированным документом.

Если говорить о России, как Вы оцениваете нынешнюю ситуацию с публичной отчетностью в нашей стране, в частности — с прозрачностью и подотчетностью, в сравнении с европейскими и американскими компаниями?

Я смотрю на близкие мне страны — Норвегию, Швецию, Данию. Они весьма продвинуты в этом отношении и давно вступили на этот путь. А вам сейчас приходится наверстывать, потому что вы начали заниматься темой устойчивого развития и социальной отчетности гораздо позже. Но в этом есть и свой плюс: догоняя, вы можете перегнать — сразу брать на вооружение наработки, уже подготовленные мировым сообществом.

Ответьте себе на вопрос: чего вы хотите от отчетности? Желаете стать более прозрачными? Хотите привлечь прямые иностранные инвестиции? Хотите наладить хорошие отношения с кем-то из стейкхолдеров (экологами, местными сообществами и т.д.)? И работайте на реализацию именно этих задач.

Если в отчете картина вашего управления станет лучше за счет интегрированной отчетности, то, может быть, вы станете более привлекательными для банков на Западе, в Южной Америке или ЮАР и они начнут инвестировать в ваш бизнес.

Когда компании какой-либо страны присоединяются к сообществу тех, кто готовит интегрированную отчетность, они делятся знаниями. И я могу сказать, что в Сканди-

тов и услуг с подготовкой интегрированных отчетов в отрасли?

Прежде всего скажу: поразителен сам факт, что самым прогрессивным апологетом интегрированной отчетности в России стал государственный стратегический сектор, а именно атомная отрасль. Поздравляю, молодцы! Нам доставляет удовольствие читать отчеты Росатома и его дочерних структур. Они действительно открытые и всесторонние. Многие другие компании, в том числе «Рос-

➤ Поразителен сам факт, что самым прогрессивным апологетом интегрированной отчетности в России стал государственный стратегический сектор России, а именно атомная отрасль.

навии, Великобритании, Нидерландах очень хотели бы узнать об опыте Росатома, Группы компаний ASE, Сбербанка, «Роснефти», «Уралсиба», «Газпрома». Это российские компании, которые уже готовят достаточно качественные интегрированные отчеты или размышляют о возможности этой практики для себя. Почему? Потому что это крупные компании и их проблемы могут оказаться очень похожими на проблемы западных компаний, хотя есть и отличия. Поэтому давайте встречаться и обсуждать такие вызовы. Это глобальное движение, и каждый может внести свой вклад.

В каждой стране практика интегрированной отчетности развивается по-своему. Где-то быстрее, где-то медленнее. Это очень зависит от государственных регуляторов, от национальных бирж и от амбиций первых лиц компаний. Но в любом случае участники этой практики уже сейчас могут делиться опытом и помогать друг другу.

Один из лидеров глобального мирового рынка ядерных технологий Госкорпорация «Росатом» с 2009 года развивает систему публичной отчетности, которая предусматривает подготовку годовых отчетов корпорации и ее дочерних организаций в интегрированном формате. Связываете ли Вы повышение открытости и прозрачности Росатома, улучшение его имиджа, деловой репутации и конкурентоспособности, информационной поддержки продвижения продук-

нефть» и «Уралкалий», могли бы поучиться у Росатома. Думаю, атомщики одними из первых пришли к мысли создать благоприятный климат для международного сотрудничества (ведь Росатом продает свою продукцию и услуги по всему миру) и обеспечить позитивный настрой зарубежных партнеров. Как я понимаю, они рассматривают интегрированную отчетность в качестве инструмента для коммуникации, для передачи конкурентам на Западе, в США, Китае и всем остальным



сообщения: «Смотрите, мы готовим интегрированную отчетность. А какая публичная отчетность у вас?»

Таким образом, они реально оказывают некоторое давление на иностранных коллег по отрасли, побуждая их подключаться к этой новой практике и создавать на этой основе нечто вроде профессиональной среды. Это очень и очень прогрессивно.

Я не знаю, каково общественное восприятие Росатома в России, но, судя по Вашему вопросу, отношение к нему в последние годы становится все лучше и лучше. Думаю, что и повышение качества отчетности внесло в это свой вклад.

В прошлом году Российская региональная сеть по интегрированной отчетности подготовила большой аналитический доклад на тему прозрачности. Мы смотрели, насколько хорошо обстоят дела с отчетностью в российских компаниях и о чем они готовят отчеты. Компании атомной отрасли оказались в верхних строчках рейтинга. И это не «Газпром», не «Роснефть» и не «Лукойл», которые являются более или менее частными компаниями, а компании на 100% государственные. Это

стало для меня немалым сюрпризом. И такая информация весьма ценна для сообщества интегрированной отчетности.

Насколько мировое финансовое сообщество заинтересовано в привлечении российских финансистов, аудиторов, бухгалтеров и управленцев из крупнейших компаний к разработке стандарта интегрированной отчетности?

Весомый вклад вполне может внести каждый, независимо от того, в какой стране он живет и работает. Даже живя в Северной Корее, вы вполне можете присоединиться к сообществу интегрированной отчетности и внести свои предложения относительно улучшений. Например, сегодня состоялось российское виртуальное сетевое совещание. Вопрос вот в чем: стандарту уже три года, достаточно ли у нас опыта, чтобы ответить на вопрос, нужно ли его уже обновлять? Накопились ли основания для его изменения?

Будет подготовлен опросник для выяснения мнения глобальных участников, включая наших российских партнеров — «Да-Стратегию», Росатом, Группу компаний ASE и других. Участники опроса смогут высказать свое мнение: вот эти положения стандарта по-



нятны и хорошо работают, а эти непонятны; это надо обновить, а вот это не стоит. Затем будет приниматься коллегиальное решение.

Иначе говоря, российские голоса будут учтены сообществом и повлияют на позицию МСИО, который я представляю, в том числе на выбор дальнейших приоритетов. Так что мы приветствуем любых экспертов из России, благодаря которым мы можем услышать вашу точку зрения.

Можно ли сегодня констатировать тот факт, что за последние 20 лет отчеты превратились из простой подборки статистики о деятельности организации за год в отчеты аналитические, которые можно использовать для качественной оценки и прогноза состояния компаний в будущем?

Думаю, утверждать это пока рано. Причина создания интегрированной отчетности как раз и состоит в том, что нынешняя концепция и формат отчетности изжили себя. Их надо менять. И не просто постепенно, поступательно, а через небольшую встряску, революцию. Ведь отчеты в большинстве стран, например в США и Европе, становятся все больше и больше по объему. Финансовые отчеты становятся все более объемными и сложными для понимания. Инвесторов это не устраивает.

Пока много того, что по-английски называется *narrative reporting* — описательная отчетность, которая не дает почти никакой определенности по поводу будущего. Описательная отчетность — это не интегрированная отчетность. Интегрированная отчетность лаконична, она фокусируется на достоверных данных и содержит прогнозы на будущее. Если вы зависите от цен на нефть, дайте прогноз цены за баррель — 50, 80, 110 долларов? — и просчитайте, как это повлияет на стоимость единицы вашего товара. Что вы собираетесь делать в сфере корпоративного управления? Как вы добьетесь большей прозрачности? Как вы будете реагировать на жалобы? Насколько вы открыты для своих стейкхолдеров? Какова степень их вовлеченности в деятельность компании? А может быть, в какой-то степени и в управление компанией: есть ли у вас комиссии стейкхолдеров или общественные со-



веты? Интегрированный отчет должен содержать ответы и на эти вопросы.

Я считаю, что отчеты эволюционно стали несколько лучше, но нынешний формат отчетности устарел. Интегрированная отчетность — это попытка создать альтернативный вариант. И теперь вы, заинтересованные участники, можете использовать эту альтернативу и развивать ее в своих интересах. Мы пытаемся, базируясь на нашей концепции, сказать: отчетность не должна быть скучной, слишком пространной или слишком детальной, понятной только узким специалистам. Компаниям это слишком дорого обходится. Те, кто читает отчеты, должны понимать их, знать актуальное положение дел и направления развития компании. Отчеты должны быть интересными и полезными, оправдывающими те затраты, которые были потрачены на их подготовку.

Поможет ли интегрированное мышление преодолеть угрозу глобального кризиса? Какой Вам видится эволюция интегрированной отчетности?

Интегрированная отчетность — не панацея от всех проблем. Но мы утверждаем, что интегрированная отчетность — это достижение прогресса при помощи отчетности. Таков один из наших лозунгов. Посредством лучшей, более ясной и нацеленной на перспективу отчетности мы сможем предотвра-



➤➤ Если каждый из нас придет к согласию с самим собой, то мы сможем говорить друг с другом, принимать и уважать друг друга.

тить большее количество рисков. Когда компания делает хорошо обоснованное предположение о рисках, которые могут ей угрожать, и о потенциальных возможностях, то регуляторы и инвесторы на основании этого могут принимать решения об инвестициях. Если бы все это делали, мы бы куда лучше понимали, в чем заключаются системные риски.

Если вспомнить о банковском кризисе: кто был аудитором у компаний, которые тогда прогорели? Почему не вмешался регулятор? Мы предполагаем, что если бы в 2001–2007 годах составлялась интегрированная отчетность, регулятор мог бы вмешаться раньше. Без сомнения, надо было указывать риски от «мусорных» кредитов и тот факт, что они торговали сложными финансовыми продуктами, в которых никто ничего не понимал, кроме немногих специалистов. Я хотел бы видеть такую информацию в их отчетах.

Давайте внесем свой вклад в стабильность на финансовом рынке и в устойчивое экономическое, социальное и экологическое развитие.

Но само по себе это не произойдет, если у руководства компаний нет политической воли, если отсутствует желание двигаться к информационной открытости. Мы предлагаем инструмент, а вы можете его использовать.

Каково Ваше профессиональное кредо?

Я родом из страны, где давно существует практика устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Сейчас я живу на Украине. А когда мне было 16 лет, случился Чернобыль. На следующий день я записался в «Гринпис» и стал протестовать против атомной энергетики на Западе. Я начал понимать, что мне хочется внести посильный вклад в предотвращение подобной или какой-то другой катастрофы. Потом я поступил в университет, стал экологом, а затем специалистом по управленческому учету. И теперь, спустя 20 лет после окончания университета, благодаря интегрированной отчетности я понимаю кое-что из того, что происходило за эти 20 лет. Какие сферы для меня интересны? Бизнес, экология, социальные отношения, международное сотрудничество и торговля, потому что эта тематика лежит в основе дела, которому я служу. И я очень благодарен за возможность заниматься этим, работая в МСИО.

Ваш основной жизненный принцип?

Если рассуждать философски, моя позиция такова: живи сам и давай жить другим. Если каждый из нас придет к согласию с самим собой, то мы сможем говорить друг с другом, принимать и уважать друг друга.

Давайте строить мосты, а не стены, даже если многие другие люди хотят строить именно стены. Любопытно, что это именно то, что подразумевает интегрированная отчетность: в отчете вы должны сообщать своим интересантам то, что считаете важным или существенным, если говорить строго. И так делают все компании, принявшие ИО. В подготовку интегрированного отчета должны включаться все менеджеры и ведущие специалисты компании. И тем самым вы налаживаете со своими стейкхолдерами, своими партнерами и своими коллегами те самые мосты.

■

ПЭС 16180 / 26.12.2016