Актуальные подходы к совершенствованию процессов работы с корпоративной отчетностью по исполнению стратегии цифровой трансформации

Курочкин Д.Э.
ПАО «Газпром»;
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)
d.e.kurochkin@yandex.ru

Цуканова О.А.
Санкт-Петербургский государственный университет;
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)
zoa1999@mail.ru

Аннотация. **В статье рассматриваются современные и актуальные подходы, направленные на совершенствование процессов сбора, обработки и анализа корпоративной отчетности, связанной с контролем исполнения стратегии цифровой трансформации. Особое внимание уделяется ограничениям, связанным с ручным сбором данных, разрозненностью прикладных программных продуктов и информационных систем (источников данных), отсутствием единых показателей и недостаточным уровнем аналитики. Авторами предложены основные направления совершенствования процессов работы с отчетностью: формирование единой системы показателей, автоматизация сбора и обработки данных, внедрение инструментов бизнес-аналитики, развитие управления качеством данных и повышение цифровых компетенций сотрудников. Рассмотрено понятие «цифровая зрелость подготовки корпоративной отчетности», выделены направления системного повышения уровня зрелости процессов.**

Ключевые слова: цифровая зрелость; корпоративная отчетность; стратегия цифровой трансформации; аналитика данных; BI-системы, управление данными

I. Современная практика цифровой трансформации и подготовки отчетности по ее исполнению

Цифровая трансформация является одним из ключевых направлений развития современных организаций. Она затрагивает не только внедрение новых информационных систем, но и изменение бизнес-процессов, управленческих подходов, корпоративной культуры и способов принятия решений. Для того чтобы цифровая трансформация была управляемой, организации разрабатывают соответствующие стратегии цифровой трансформации (Далее – Стратегии), включающие цели, показатели, проекты, сроки и ожидаемые эффекты.

Вместе с этим, наличие Стратегии само по себе не гарантирует ее успешного исполнения. Необходима эффективная система корпоративной отчетности, позволяющая регулярно оценивать ход реализации цифровых инициатив. Такая отчетность должна показывать, какие проекты выполняются в срок, какие показатели достигнуты, где существуют отклонения, какие риски возникают, и какие управленческие решения необходимо принять.

На практике процессы подготовки отчетности часто остаются недостаточно зрелыми. Данные собираются вручную, используются файлы с электронными таблицами, показатели рассчитываются по-разному в разных подразделениях, а итоговые отчеты формируются с задержкой. В результате руководство получает информацию не всегда своевременно и не всегда в удобном для анализа виде. Поэтому повышение цифровой зрелости процессов сбора, обработки и анализа отчетности является важным условием успешной реализации цифровой трансформации.

A. Роль корпоративной отчетности в реализации стратегии цифровой трансформации

Корпоративная отчетность по исполнению Стратегии выполняет несколько важных функций:

- обеспечивает контроль достижения стратегических целей. Цифровая трансформация обычно направлена на повышение эффективности процессов, развитие цифровых сервисов, снижение затрат, улучшение клиентского опыта, внедрение аналитики данных и автоматизацию операций. Все эти направления требуют регулярной оценки с помощью конкретных показателей;
- помогает управлять портфелем цифровых проектов. В крупных организациях одновременно могут реализовываться десятки инициатив: внедрение ERP-систем, развитие электронного документооборота, роботизация процессов, создание корпоративных хранилищ данных, внедрение искусственного интеллекта и других технологий. Руководству важно понимать статус каждого проекта, уровень освоения бюджета, достигнутые результаты и возможные риски;
- позволяет оценивать эффект от цифровизации. Недостаточно просто внедрить информационную систему или цифровой сервис. Необходимо определить, какой результат был получен: сократилось ли время выполнения операций,

снизились ли издержки, повысилась ли производительность труда, улучшилось ли качество управленческих решений;

- для государственных компаний и компаний с государственным участие отчетность по исполнению стратегии цифровой трансформации контролируется Минцифрой России.

II. Основные ограничения существующих процессов подготовки отчетности и подходы к их решению

Во многих организациях процессы ее подготовки имеют ряд типичных нерешенных вопросов:

- Разрозненность источников данных. Информация может храниться в разных системах: финансовых, кадровых, проектных, производственных и т.д., а также в отдельных прикладных программах или электронных таблицах. Если между ними отсутствует интеграция, данные приходится собирать вручную.
- Отсутствие единой системы показателей. Разные подразделения могут по-разному понимать одни и те же показатели. Например, «уровень цифровизации процесса» может трактоваться как доля автоматизированных операций, доля электронных документов или уровень использования цифрового сервиса сотрудниками. Это приводит к несопоставимости данных.
- Высокая доля ручного труда. Подготовка отчетности часто включает рассылку запросов, сбор файлов, ручное копирование данных, сверку таблиц и формирование презентаций. Такой подход требует значительного времени и повышает риск ошибок.
- Низкое качество данных. Если отсутствуют правила проверки полноты, точности и актуальности данных, то итоговая отчетность может содержать ошибки. Это снижает доверие руководства к отчетам.
- Ограниченные аналитические возможности. Статичные отчеты и презентации позволяют увидеть факт выполнения или невыполнения показателей, но не всегда дают возможность быстро определить причины отклонений, сравнить динамику, построить прогноз или оценить альтернативные сценарии.

A. Понятие цифровой зрелости отчетности

Цифровая зрелость процессов корпоративной отчетности – это уровень развития организационных, технологических и аналитических возможностей компании, позволяющих формировать достоверную, своевременную и полезную управленческую информацию.

Можно выделить несколько основных уровней цифровой зрелости отчетности:

- Начальный. Отчетность формируется вручную, данные собираются в электронной таблице, единые правила расчета показателей отсутствуют.
- Базовый. В организации существуют регламенты отчетности и назначены ответственные сотрудники, но большая часть операций выполняется вручную.
- Стандартизированный. Разработан единый перечень показателей, определены источники данных и правила расчета. Часть отчетности автоматизирована.
- Управляемый. Данные поступают из корпоративных систем автоматически, используются BI-панели, настроены проверки качества данных.
- Пятый уровень – предиктивный. Организация использует прогнозную аналитику, сценарное моделирование и интеллектуальные инструменты для раннего выявления рисков исполнения Стратегии.

Цель повышения цифровой зрелости процессов заключается в переходе от ручной и фрагментарной отчетности к автоматизированной, прозрачной и аналитически ориентированной системе управления.

Рассмотрим основные направления повышения цифровой зрелости бизнес-процессов:

B. Формирование единой системы показателей

Первым направлением является создание единого реестра показателей исполнения Стратегии. Для каждого показателя необходимо определить: наименование; управленческий смысл; формулу расчета; единицу измерения; источник данных; периодичность обновления; ответственное подразделение; целевое значение; допустимые отклонения.

Показатели можно разделить на несколько групп: стратегические, проектные, финансово-экономические, операционные, технологические и кадровые. Например, к стратегическим показателям может относиться общий уровень цифровой зрелости организации, к проектным - доля завершенных цифровых инициатив, к финансовым - экономический эффект от внедрения цифровых решений.

Единая система показателей позволяет исключить неоднозначность расчетов и обеспечить сопоставимость данных между подразделениями.

C. Автоматизация сбора и обработки данных

Вторым важным направлением является автоматизация сбора отчетной информации. Для этого необходимо интегрировать основные корпоративные системы и настроить передачу данных в единое хранилище или витрины данных.

Автоматизация позволяет: сократить время подготовки отчетов; снизить количество ручных операций; уменьшить риск ошибок; обеспечить регулярное обновление информации; повысить прозрачность процесса.

Если часть информации пока невозможно получать автоматически, на практике следует использовать унифицированные электронные формы ввода с обязательными полями и встроенными проверками (параллельно необходимо реализовывать проекты, направленные на исключение таких форм из бизнес-процессов компании).

D. *Развитие управления качеством данных*

Качество данных является основой достоверной отчетности. Для его обеспечения необходимо внедрить правила проверки данных на полноту, актуальность, непротиворечивость и корректность.

В организации должны быть определены владельцы данных и ответственные за их качество. Также важно вести справочники, использовать единые классификаторы и фиксировать историю изменений показателей. При выявлении ошибок система должна не только показывать замечание, но и направлять его ответственному сотруднику для оперативного устранения.

E. *Внедрение BI-инструментов*

BI-системы позволяют перейти от статичных отчетов к интерактивной аналитике. С их помощью можно создавать цифровые панели управления, на которых отображаются ключевые показатели исполнения Стратегии.

BI-панели могут включать: общий статус реализации Стратегии; динамику достижения целевых показателей; статус цифровых проектов; информацию о лимитах бюджетов, фактических и плановых расходов; экономический эффект от цифровых инициатив; риски и отклонения; сравнение подразделений по уровню цифровой зрелости.

Главное преимущество BI-инструментов заключается в возможности детализации данных. Руководитель может перейти от общего показателя к конкретному проекту, подразделению или периоду, чтобы понять причины отклонений.

F. *Развитие аналитики и прогнозирования*

На более высоком уровне зрелости отчетность должна не только показывать фактическое состояние, но и помогать прогнозировать будущие результаты. Например, на основе накопленных данных можно прогнозировать вероятность срыва сроков ИТ-проекта, превышения бюджета или недостижения ключевых показателей эффективности.

Прогнозная аналитика позволяет заранее выявлять риски и принимать корректирующие меры. Это особенно важно для цифровой трансформации, поскольку многие ИТ-проекты связаны с высокой неопределенностью, изменением технологий и зависимостью от человеческого фактора.

G. *Повышение цифровых компетенций сотрудников*

Даже самая качественно спроектированная и реализованная система корпоративной отчетности не будет эффективной, если сотрудники не умеют правильно работать с данными. Поэтому необходимо развивать цифровые компетенции пользователей: обучать работе с BI-панелями, объяснять методики расчета показателей, формировать навыки анализа данных и принятия решений на их основе.

Кроме того, важно развивать культуру управления на основе данных. Руководители и сотрудники должны воспринимать отчетность не как формальную. обязанность, а как инструмент повышения эффективности деятельности.

III. Заключение

Повышение цифровой зрелости процессов сбора, обработки и анализа корпоративной отчетности является важным условием успешного исполнения Стратегии. В современных условиях отчетность должна быть не просто набором таблиц и презентаций, а полноценным инструментом управления стратегическими изменениями.

Для достижения этой цели организации необходимо сформировать единую систему показателей, автоматизировать сбор данных, внедрить BI-инструменты, обеспечить контроль качества информации и развивать цифровые компетенции сотрудников. Особое значение имеет распределение ответственности за данные и формирование культуры принятия решений на основе аналитики.

Благодарность

Авторы статьи выражают благодарность педагогическому составу кафедры инноватики и технологического предпринимательства Института социально-гуманитарного и экономического образования Санкт-Петербургского электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) и в частности заведующей кафедры, доктору технических наук, профессору, действующему члену Метрологической академии Российской Федерации, почетному работнику высшего профессионального образования Российской Федерации Брусаковой Ирине Александровне за возможность апробации результатов научного исследования, а также эффектно организованные процессы обучения по магистерским программам «Управление цифровыми трансформациями» и «Цифровые двойники».

Список литературы

[1] Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

[2] Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

[3] Сафонова И.В. Концептуальная модель цифровой корпоративной отчетности. Учет. Анализ. Аудит.2025;12(1):27-45. doi: 10.26794/2408-9303-2025-12-1-27-45

[4] Вахрушина М.А., Толчеева А.А. Корпоративная отчетность как результат эволюции отчетной информации компании // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2017. Том 12. № 2. С. 297–310. doi: 10.17072/1994-9960-2017-2-297–310

[5] DAMA International. DAMA-DMBOK: Свод знаний по управлению данными (Data Management Body of Knowledge). 2-е издание. Technics Publications, 2017.

[6] ISACA. COBIT 2019 Framework: Цели руководства и управления (Governance and Management Objectives). ISACA, 2018.

[7] ISO/IEC 38500:2015. Информационные технологии - руководство ИТ для организации (Information technology - Governance of IT for the organization).

[8] ISO/IEC 27001:2022. Информационная безопасность, кибербезопасность и защита конфиденциальности - системы менеджмента информационной безопасности - требования (Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements).

[9] ISO 8000-1:2022. Качество данных - Часть 1: Обзор (Data quality - Part 1: Overview).

[10] Kaplan R.S., Norton D.P. Сбалансированная система показателей: перевод стратегии в действие (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action). Harvard Business School Press, 1996.