Организационно-цифровой механизм внедрения типовой учетной политики в бюджетных организациях

Булбулов Фируз Каримжонович
Соискатель кафедры управления государственными финансами и цифровой экономики, Академия государственного управления при Президенте Республики Таджикистан, firuz.bulbulov@yahoo.com

Цель исследования — разработка организационно-цифрового механизма внедрения типовой учетной политики бюджетных организаций в условиях перехода Республики Таджикистан на Стандарты финансовой отчетности государственного сектора (СФОГСТ).
Методы. В работе применены методы системного анализа, организационного моделирования и функционального распределения полномочий, а также анализ бизнес-процессов бухгалтерского учета. Информационной базой послужили СФОГСТ, Дорожная карта по внедрению СФОГСТ на 2020–2025 годы и неопубликованные материалы пилотного проекта Министерства финансов Республики Таджикистан по поддержке применения СФОГСТ.
Результаты. Обосновано, что утверждение типового документа является необходимым, но недостаточным условием реформы: для обеспечения сопоставимости и качества учета положения учетной политики должны быть встроены в управленческие процедуры, систему обучения, мониторинга и автоматизированные учетные решения. Предложен механизм, включающий пять контуров: нормативный (Министерство финансов утверждает типовую политику и пакет приложений), организационный (ГРБС и бюджетные организации внедряют и конкретизируют), учебно-методический (обучение и консультирование пользователей), цифровой (интеграция справочников, типовых операций и контрольных правил в учетные системы) и мониторинговый (выявление ошибок, обратная связь и регулярная актуализация документа).
Выводы. Переход от документарной модели регулирования к организационно-цифровой модели позволяет снизить зависимость качества учета от индивидуальной интерпретации; профессиональное суждение концентрируется на уровне методологического центра, а типовые операции реализуются по проверенным алгоритмам. Предложен набор базовых контрольных правил, индикаторы мониторинга и рекомендуемая схема цикла актуализации учетной политики.
Ключевые слова: цифровизация учета, учетная политика, бюджетные организации, СФОГСТ, автоматизация, мониторинг, внутренний контроль, Республика Таджикистан.

Введение

Внедрение СФОГСТ в бюджетных организациях Республики Таджикистан связано с необходимостью практического применения требований стандартов и положений учетной политики [1; 2; 5]. Однако само наличие нормативных документов не обеспечивает их единообразного применения без организационного механизма, обеспечивающего внедрение учетной политики в ежедневную учетную практику. Если типовая учетная политика остается только текстом, ее исполнение зависит от уровня подготовки конкретного бухгалтера, качества локального контроля и технологических возможностей организации.

Современный этап реформы государственного учета предполагает переход от документарной модели регулирования к организационно-цифровой модели, при которой требования учетной политики закрепляются в справочниках, типовых операциях, контрольных процедурах и алгоритмах учетной системы. Это особенно важно для бюджетного сектора, где требуется сопоставимость данных на уровне отдельных организаций, главных распорядителей бюджетных средств и государственного сектора в целом.

В настоящей статье под «цифровым контуром» понимается алгоритмизация типовых операций, единые справочники и контрольные правила в учетной среде, а не закупка или внедрение сложных ERP-решений как отдельного проекта. Такой подход согласуется с международными исследованиями, рассматривающими внедрение IPSAS как часть реформирования государственных финансовых информационных систем и гармонизации учетной практики [15–19].

В международной и региональной литературе внедрение стандартов государственного сектора рассматривается как процесс, требующий не только формального принятия стандартов, но и методического, организационного и кадрового сопровождения [9–14]. Международные исследования по IPSAS также показывают связь реформ государственного учета с развитием финансовых информационных систем и гармонизацией учетной практики [15–19]. Для Таджикистана, учитывая неоднородность автоматизации и квалификации кадров, акцент на нормативной регламентации типовых решений и их алгоритмизации является ключевым условием снижения ошибок и спорных трактовок.

Цель статьи состоит в разработке организационно-цифрового механизма внедрения типовой учетной политики бюджетных организаций. Для достижения цели необходимо определить уровни ответственности, этапы внедрения, цифровые элементы реализации и механизм обратной связи.

Материалы и методы исследования

Информационную основу статьи составили Закон Республики Таджикистан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности», Дорожная карта по внедрению СФОГСТ на 2020–2025 годы, отдельные СФОГСТ, Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements как международная база сопоставления, а также материалы проекта Министерства финансов Республики Таджикистан по поддержке применения СФОГСТ и формированию консолидированной финансовой отчетности по методу начисления [1–8].

Неопубликованные материалы исследования (использованы как практическая база):

– Материалы пилотной апробации по разработке типовой учетной политики и типовых проводок (неопубликованные материалы пилотной апробации), 2025.

В качестве эмпирической базы использованы неопубликованные материалы пилотной апробации, включая материалы работы с пилотными главными распорядителями бюджетных средств и подведомственными организациями, результаты учебно-методических мероприятий, перечень выявленных вопросов и недостатков, а также разработанные в рамках проекта методические документы: типовую учетную политику, типовые бухгалтерские проводки и материалы по настройке учетных процедур.

Методы исследования включают системный анализ, организационное моделирование, функциональное распределение полномочий, анализ бизнес-процессов бухгалтерского учета и обобщение практических проблем, выявленных в пилотных организациях. Такой подход позволяет рассматривать внедрение учетной политики как управляемый процесс, а не как разовую рассылку документа.

Результаты исследования

Предлагаемый механизм включает пять взаимосвязанных контуров. Первый контур является нормативным. Министерство финансов утверждает типовую учетную политику, типовые проводки, порядок применения и дату введения в действие. Нормативное утверждение необходимо для обеспечения обязательности и единообразия применения.

Второй контур является организационным. Главные распорядители бюджетных средств организуют внедрение политики в подведомственных организациях, уточняют отраслевые особенности, контролируют применение и собирают предложения по совершенствованию. Бюджетные

организации принимают политику к исполнению, назначают ответственных лиц и обеспечивают корректный ввод первичной информации.

Третий контур является учебно-методическим. Поскольку переход на СФОГСТ требует освоения метода начисления, классификации операций и новых требований к отчетности, внедрение учетной политики должно сопровождаться обучением. По результатам обобщения материалов пилотной апробации и обратной связи по итогам учебно-методических мероприятий отмечалась потребность в большем количестве практических примеров по типовым проводкам и составлению отчетности.

Четвертый контур является цифровым. Требования учетной политики должны быть интегрированы в справочники единого плана счетов, справочники типовых операций, формы первичных документов, алгоритмы расчета амортизации, списания запасов, признания доходов и расходов, а также контрольные правила учетной системы. Пользователь должен работать не с абстрактным текстом, а с настроенной средой, в которой типовые операции отражаются по заранее утвержденным правилам. При этом цифровой контур может реализовываться поэтапно — от шаблонов и контрольных проверок в офисных инструментах до интеграции в учетные системы — в зависимости от зрелости автоматизации организации.

Для обеспечения единообразного применения учетной политики цифровой контур должен включать контрольные правила (проверки), которые автоматически выявляют типичные ошибки и отклонения. К числу базовых контрольных процедур могут относиться:

– проверка отрицательных остатков по счетам запасов и денежных средств;

– проверка незакрытых авансов и подотчетных сумм по истечении установленного срока;

– проверка несоответствия типа операции выбранной корреспонденции счетов (например, неверное отражение начисления как оплаты);

– проверка отсутствия начисления амортизации при наличии активов в эксплуатации;

– проверка полноты обязательных раскрытий (наличие пояснений по ключевым статьям и оценочным обязательствам).

Пятый контур является мониторинговым. Он включает выявление типичных ошибок, анализ обращений пользователей, контроль качества данных, сравнение показателей подведомственных организаций и подготовку предложений по актуализации учетной политики. Такой контур обеспечивает обратную связь между практикой и методологическим центром.

Схема цикла актуализации (рекомендуемая): сбор ошибок и обращений → классификация по типам операций и стандартам → подготовка предложений ГРБС → рассмотрение методологическим центром (Минфин) → выпуск версии учетной политики (v1.0/v1.1) с протоколом изменений → обновление учебных материалов и контрольных правил → повторный мониторинг.

Для измеримости мониторингового контура целесообразно применять индикаторы качества внедрения. Рекомендуемые ориентиры и периодичность мониторинга приведены в таблице 1.

Таблица 1
Индикаторы мониторинга внедрения (рекомендуемые ориентиры)

Индикатор	Целевой ориентир	Периодичность	Источник данных
Доля организаций, утвердивших учетную политику по типовой модели	≥ 90% (к концу года внедрения), далее ≥ 95%	Квартал	Отчеты ГРБС / реестр внедрения
Доля типовых операций, отражаемых по утвержденным проводкам	≥ 80% (старт), далее ≥ 90%	Месяц / квартал	Выборочная проверка / журналы операций
Количество типовых ошибок на 1 000 операций	Снижение не менее чем на 30% за 2 квартала	Квартал	Реестр ошибок / обращений
Число корректировок при ведомственной консолидации	Тренд на снижение; ориентир: −20% за год	Квартал	Сверки консолидации ГРБС
Средний срок закрытия отчетного периода	Сокращение на 10–20% за год при сохранении качества	Месяц / квартал	Регламент закрытия / метки времени
Число методических обращений пользователей	Снижение после внедрения шаблонов; контроль пиков	Месяц	Журнал обращений / служба поддержки
Доля организаций, прошедших обучение и тестирование по СФОГСТ	≥ 80% (старт), далее ≥ 95%	Квартал	Реестр обучения / результаты тестов

Источник: составлено автором. Примечание: приведенные ориентиры являются рекомендательными и основаны на пилотной апробации и экспертной оценке.

Таблица 2
Контуры организационно-цифрового механизма внедрения

Контур	Ответственный уровень	Содержание	Артефакт (выход)
Нормативный	Министерство финансов	Утверждение типовой политики, проводок и порядка применения	Приказ / распоряжение об утверждении типовой учетной политики и пакета приложений (проводки, формы, дата ввода)
Организационный	ГРБС и бюджетные организации	Отраслевая конкретизация, назначение ответственных, контроль внедрения	План внедрения по ведомству, назначение ответственных, ведомственные инструкции / уточнения
Учебно-методический	Министерство финансов, ГРБС	Обучение, консультации, практические примеры, материалы на доступном языке	Учебный модуль, кейсы и примеры проводок, консультации, итоговое тестирование
Цифровой	Методологи и разработчики систем	Справочники, типовые операции, автоматические проверки, контрольные алгоритмы	Единые справочники, шаблоны типовых операций, контрольные правила (валидации) в учетной среде
Мониторинговый	Министерство финансов, ГРБС	Анализ ошибок, обратная связь, обновление учетной политики	Реестр ошибок / обращений, отчет KPI, протокол изменений и выпуск обновленной версии учетной политики

Источник: составлено автором.

Таблица 3
Распределение функций при внедрении типовой учетной политики

Субъект	Основные функции	Результат
Министерство финансов	Методология, утверждение, цифровая настройка, актуализация	Единые правила для государственного сектора
Главные распорядители бюджетных средств	Организация внедрения, отраслевые уточнения, контроль подведомственных организаций	Согласованная практика внутри ведомства
Бюджетные организации	Применение правил, ввод первичных данных, обратная связь	Корректные и сопоставимые учетные данные
Разработчики учетных систем	Реализация справочников и алгоритмов	Снижение ошибок при вводе операций

Источник: составлено автором.

Обсуждение результатов

Организационно-цифровой механизм позволяет изменить саму логику внедрения учетной политики. В традиционной модели документ утверждается, направляется в организации и далее применяется в зависимости от понимания исполнителей. В предлагаемой модели документ одновременно утверждается, объясняется, встраивается в учетную систему и сопровождается мониторингом.

Ключевым преимуществом является снижение зависимости качества учета от индивидуальной интерпретации. Это не означает отказ от профессионального суждения как такового; напротив, профессиональное суждение концентрируется на уровне Министерства финансов, методологических подразделений и экспертного сопровождения, а на уровне типовых операций бухгалтер получает проверенный алгоритм.

Для Республики Таджикистан такой подход имеет особое значение в связи с неоднородностью автоматизации и различиями в уровне методической подготовки бухгалтерских служб. В пилотных материалах отмечались случаи ведения учета в Excel, неполного применения защищенных отчетных файлов, ошибок в отражении операций по начислению и сложностей при консолидации данных. Следовательно, внедрение типовой учетной политики должно включать не только текст документа, но и технологический контур его применения.

Отдельного внимания заслуживает механизм обратной связи. Типовая учетная политика не может быть неизменной, поскольку меняются стандарты, бюджетная классификация, формы отчетности, программные решения и

практические запросы пользователей. Поэтому мониторинг ошибок, обращений и предложений должен быть встроен в регулярный цикл актуализации документа. Это позволит сохранить методологическое единство и одновременно учитывать практические условия работы бюджетных организаций. Практически это может быть реализовано через квартальный сбор и классификацию типовых ошибок на уровне ГРБС и ежегодный выпуск обновленной версии типовой учетной политики Министерством финансов (например, версия v1.0 — базовое утверждение; v1.1 — уточнения по итогам мониторинга) с протоколом изменений (дата, перечень изменений, основание, согласование). Утверждение изменений целесообразно оформлять приказом Министерства финансов (либо решением методологического совета при Министерстве финансов, если такой механизм будет закреплен нормативно).

Заключение

Основные выводы и результаты исследования:

– предложен организационно-цифровой механизм внедрения типовой учетной политики, включающий нормативный, организационный, учебно-методический, цифровой и мониторинговый контуры;

– показано, что цифровой контур должен пониматься как алгоритмизация учетных правил, единые справочники и контрольные проверки, а не как отдельный проект внедрения сложных ERP-решений;

– обоснована роль мониторинга и цикла актуализации (версионность и протокол изменений) как условия устойчивости внедрения и снижения спорных трактовок учетных решений;

– предложен набор базовых контрольных правил, связывающих учетную политику, типовые проводки и качество данных (на уровне организации и ГРБС);

– определены практические условия применимости механизма для Таджикистана: нормативная конкретизация типовых решений, поэтапность цифровизации и обязательная методическая поддержка персонала.

Литература

1. Закон Республики Таджикистан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» № 702 от 25 марта 2011 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.andoz.tj (дата обращения: 07.05.2026).

2. Дорожная карта по внедрению Стандартов финансовой отчетности государственного сектора Таджикистана на 2020–2025 годы. — Душанбе: Министерство финансов Республики Таджикистан, 2020.

3. Стандарт финансовой отчетности государственного сектора Таджикистана № 1 «Представление финансовой отчетности». — Душанбе: Министерство финансов Республики Таджикистан, 2014.

4. Стандарт финансовой отчетности государственного сектора Таджикистана № 2 «Отчет о движении денежных средств». — Душанбе: Министерство финансов Республики Таджикистан, 2014.

5. Стандарт финансовой отчетности государственного сектора Таджикистана № 3 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки». — Душанбе: Министерство финансов Республики Таджикистан, 2014.

6. Стандарт финансовой отчетности государственного сектора Таджикистана № 12 «Запасы». — Душанбе: Министерство финансов Республики Таджикистан, 2014.

7. Стандарт финансовой отчетности государственного сектора Таджикистана № 17 «Основные средства». — Душанбе: Министерство финансов Республики Таджикистан, 2014.

8. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements. 2024 Edition. — New York: International Federation of Accountants, 2024. — URL: https://www.ipsasb.org/publications/2024-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements (дата обращения: 07.05.2026).

9. Аргучинцев Д.А. Переход сектора государственного управления на международные стандарты финансовой отчетности. Основные определения и проблемы // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2017. — № 3. — С. 4–8.

10. Маничкина М.В., Купина В.В. О проблемах использования МСФООС в качестве инструмента реформирования бухгалтерского учета и отчетности бюджетной сферы // Научный журнал КубГАУ. — 2017. — № 129 (05). — С. 1–6.

11. Ткаченко Л.И. Совершенствование бухгалтерского учета и отчетности в бюджетной сфере в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности для общественного сектора (МСФО ОС) // Проблемы учета и финансов. — 2013. — № 4 (12). — С. 66–69.

12. Такмазян А.С. К вопросу внедрения международных стандартов финансовой отчетности общественного сектора в национальную систему бюджетного учета и отчетности // Финансовые исследования. — 2015. — № 3 (48). — С. 107–112.

13. Кравцова Е.С. Трудности формирования учетной политики организаций государственного сектора при переходе на международные стандарты финансовой отчетности общественного сектора // Материалы национальной (всероссийской) научно-практической и методической конференции «Проблемы и перспективы развития учетно-аналитического, финансового и контрольного обеспечения деятельности экономических субъектов», 22 декабря 2021 г. — С. 72–74.

14. Проданова Н.А., Зацаринная Е.И., Набиев Ш.Х. Опыт применения международных стандартов финансовой отчетности общественного сектора в Республике Таджикистан // Бизнес и дизайн ревю. — 2016. — Т. 1. — № 1. — С. 2.

15. Christiaens J., Reyniers B., Rollé C. Impact of IPSAS on reforming governmental financial information systems: a comparative study // International Review of Administrative Sciences. — 2010. — Vol. 76 (3). — P. 537–554. — DOI: 10.1177/0020852310372449.

16. Christiaens J., Vanhee C., Manes-Rossi F., Aversano N., van Cauwenberge P. The effect of IPSAS on reforming governmental financial reporting: an international comparison // International Review of Administrative Sciences. — 2015. — Vol. 81 (1). — P. 158–177. — DOI: 10.1177/0020852314546580.

17. Brusca I., Martínez J.C. Adopting International Public Sector Accounting Standards: a challenge for modernizing and harmonizing public sector accounting // International Review of Administrative Sciences. — 2016. — Vol. 82 (4). — P. 724–744. — DOI: 10.1177/0020852315600232.

18. Manes-Rossi F., Cohen S., Caperchione E., Brusca I. Introduction: The Gordian knot of public sector accounting and the role of the International Public Sector Accounting Standards // International Review of Administrative Sciences. — 2016. — Vol. 82 (4). — P. 718–723. — DOI: 10.1177/0020852316665048.

19. Scannell S., Tawiah V. A Thematic Literature Review on International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) // Public Organization Review. — 2024. — Vol. 24. — P. 1053–1075. — DOI: 10.1007/s11115-024-00773-1.

Organizational and digital mechanism for implementing a model accounting policy in budget organizations

Bulbulov F.K.

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Tajikistan

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

Purpose. The study aims to develop an organizational and digital mechanism for implementing a model accounting policy for budget organizations in the context of the Republic of Tajikistan's transition to the Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standards (TPSFRS/SFGST).

Methods. The research applies systems analysis, organizational modelling, functional authority allocation and business process analysis. The information base comprises TPSFRS, the TPSFRS Implementation Roadmap for 2020–2025 and unpublished materials from the Ministry of Finance pilot project supporting TPSFRS application.

Results. It is substantiated that approval of a model document is necessary but insufficient for reform: accounting policy provisions should be embedded in management procedures, training, monitoring and automated accounting solutions. A five-contour mechanism is proposed: regulatory (MoF approves the model policy), organizational (chief budget administrators and budget organizations implement and specify), training and methodological (user training and consultancy), digital (integration of reference data, standard operations and control rules into accounting systems) and monitoring (error tracking, feedback and regular policy updates).

Conclusions. The transition from a document-based to an organizational-digital regulatory model reduces dependence of accounting quality on individual interpretation; professional judgement is concentrated at the methodological centre level, while standard operations are executed through verified algorithms.

Keywords: accounting digitalization, accounting policy, budget organizations, TPSFRS (SFGST), automation, monitoring, internal control, Republic of Tajikistan.

References

1. Law of the Republic of Tajikistan “On Accounting and Financial Reporting” No. 702 dated March 25, 2011. Available at: http://www.andoz.tj (accessed: 07.05.2026). (in Russian)
2. Roadmap for the Implementation of the Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standards for 2020–2025. Dushanbe: Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan, 2020. (in Russian)
3. Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standard No. 1 “Presentation of Financial Statements”. Dushanbe: Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan, 2014. (in Russian)
4. Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standard No. 2 “Cash Flow Statement”. Dushanbe: Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan, 2014. (in Russian)
5. Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standard No. 3 “Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors”. Dushanbe: Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan, 2014. (in Russian)
6. Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standard No. 12 “Inventories”. Dushanbe: Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan, 2014. (in Russian)
7. Tajikistan Public Sector Financial Reporting Standard No. 17 “Property, Plant and Equipment”. Dushanbe: Ministry of Finance of the Republic of Tajikistan, 2014. (in Russian)
8. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements. 2024 Edition. New York: International Federation of Accountants, 2024. Available at: https://www.ipsasb.org/publications/2024-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements (accessed: 07.05.2026).
9. Arguchintsev D.A. Perekhod sektora gosudarstvennogo upravleniya na mezhdunarodnye standarty finansovoi otchetnosti. Osnovnye opredeleniya i problemy [Transition of the General Government Sector to International Financial Reporting Standards: Main Definitions and Problems]. Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii [Business Education in the Knowledge Economy], 2017, no. 3, pp. 4–8. (in Russian)
10. Manichkina M.V., Kupina V.V. O problemakh ispolzovaniya MSFOOS v kachestve instrumenta reformirovaniya bukhgalterskogo ucheta i otchetnosti byudzhetnoi sfery [On the Problems of Using IPSAS as an Instrument for Reforming Accounting and Reporting in the Budgetary Sphere]. Nauchnyi zhurnal KubGAU [Scientific Journal of KubSAU], 2017, no. 129(05), pp. 1–6. (in Russian)