

# Консолидация бухгалтерского учета государственных предприятий и органов государственного управления: практические аспекты и компромиссы

11 ноября 2025 г. | Вена, Австрия



**CFRR**   
Centre for Financial and  
Sustainability Reporting Reform



**PULSAR** 


Public Sector Accounting and Reporting Program

PULSAR is an initiative of:



PULSAR is co-funded by:

 Federal Ministry  
Republic of Austria  
Finance

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
Swiss Confederation  
Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

# Общие соображения



2

## Периметр



- Какие организации следует включить?
- Полная консолидация или метод долевого участия?

## Баланс



- Подотчетность государственных предприятий  
или
- Независимость государственных предприятий

## Выполнение



- Преобразование данных государственных предприятий в стандартизированный план счетов, IPSAS
- Процессы и цифровые системы
- Оценка и улучшение

# Периметр консолидации госпредприятий



Дать определение вселенной	Принять решение о включении	
• Независимые государственные учреждения, некоммерческие организации	✓	Да (аналогично бюджетным организациям)
• Государственные предприятия со смешанными мандатами (социальными и коммерческими)	✓	Да (см. ниже «коммерческие госпредприятия»)
• Коммерческие госпредприятия (полностью в собственности государства или с контрольным пакетом акций, принадлежащим государству, «контролируемые» государством)	✓	В принципе да (но избегайте возможного подрыва независимости государственных предприятий и нарушения равных условий)
• Крупные государственные предприятия/государственные организации	✓	Да (подлежат включению в приоритетном порядке)
• Малые государственные предприятия/государственные организации	(✓)	Да (но может потребоваться поэтапное внедрение в течение определенного времени, упрощение)
• Дочерние компании	(✓)	Да (но обычно они должны покрываться материнской компанией)
• Миноритарные пакеты акций, ГЧП, специальные компании (SPV), суверенные фонды	?	Принимайте решение в каждом конкретном случае (существенность, риск)

# Потенциальная напряженность и компромиссы



## 4 Соответствие против конкурентоспособности

- IPSASB: всеобъемлющая консолидация (подотчетность государственных предприятий, общественные интересы)
- Руководящие принципы ОЭСР для государственных предприятий: операционная независимость государственных предприятий (подражание частному сектору, МСФО)
- **Не добивайтесь соответствия за счет потери конкурентоспособности:** добивайтесь консолидации, не перегружая коммерческие государственные предприятия в конкурентных секторах (равные условия)

## ● Всеобъемлющая консолидация и начало процесса

- В некоторых странах существуют тысячи государственных организаций/государственных предприятий.
- На сегодняшний день лишь несколько стран консолидируют государственные предприятия в государственной отчетности (например, Австралия, Канада, Новая Зеландия, Швеция, Великобритания).
- **Не стоит бездействовать, стремясь к совершенству:** действуйте пошагово, расширяйтесь и совершенствуйтесь с течением времени (сводный отчет по госпредприятиям как первый шаг)

# 10 практических соображений



5

- 1 Определить вселенную организаций для консолидации
- 2 Гармонизировать/конвертировать данные государственных предприятий в IPSAS (но избегать полного дублирования учета МСФО/IPSAS)
- 3 Начать с крупнейших предприятий и расширяться со временем.
- 4 Стандартизировать и упростить процессы управления затратами (в зависимости от размера госпредприятия)
- 5 Разработать цифровые системы (но не подключать коммерческие государственные предприятия к системам ИСУФ)
- 6 Сравнить коммерческие и открытые системы, а также готовые и заказные системы.
- 7 Распределить бремя (между государством и государственными предприятиями)
- 8 Консультировать и обучать государственные предприятия, министерства финансов, бухгалтеров и учиться у коллег, PULSAR
- 9 Протестировать результаты (например, изначально подготовить отчеты без требования формального обеспечения уверенности)
- 10 Оценивать, корректировать и улучшать с течением времени

# Спасибо!

## Контакты (Группа Всемирного банка):

**Питер Ладегаард**, старший специалист по управлению, руководитель практикующего сообщества по государственным предприятиям, регион Европы и Центральной Азии

Электронная почта: [pladegaard@worldbank.org](mailto:pladegaard@worldbank.org) | Мобильный: +1 202-390-9674

**Иммануэль Штайнхильпер**, старший специалист по управлению, руководитель глобальной программы по государственным предприятиям

Электронная почта: [isteinhilper@worldbank.org](mailto:isteinhilper@worldbank.org) | Мобильный: +1 202-423-1974



Public Sector Accounting and Reporting Program

PULSAR is an initiative of:



PULSAR is co-funded by:

