ПАЛАТА АУДИТОРОВ УЗБЕКИСТАНА

O‘zbekiston Auditorlar Palatasi (ПАУз / ChAUz)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

2027 – 2031

Формирование пользующейся доверием, соответствующей международным требованиям и финансово устойчивой профессии бухгалтера и аудитора в Узбекистане

Представляется в поддержку заявления Палаты аудиторов Узбекистана
о приёме в полноправные члены Международной федерации бухгалтеров (МФБ / IFAC)

Утверждён Советом Палаты аудиторов Узбекистана
Ташкент, Республика Узбекистан — 2026 год
Версия 1.0 | Плановый пересмотр: 2028 год

Содержание

Содержание 2
1. Обращение Председателя Совета 4
2. Краткое изложение 5
3. О Палате 6
3.1 Правовой статус и мандат 6
3.2 Система управления 6
3.3 Профессия сегодня 7
4. Стратегический контекст 9
4.1 Внешняя среда 9
4.2 Оценка положения Палаты 9
5. Миссия, видение и ценности 10
5.1 Миссия 10
5.2 Видение на 2031 год 10
5.3 Ценности 10
6. Стратегические направления, цели и инициативы 11
Направление 1 — Качество профессиональных услуг (SMO 1) 11
Стратегическая цель 11
Основные инициативы 11
Ключевые показатели эффективности 11
Направление 2 — Образование, сертификация и НПР (SMO 2, SMO 7) 12
Стратегическая цель 12
Основные инициативы 12
Ключевые показатели эффективности 13
Направление 3 — Международные стандарты (SMO 3, SMO 5) 13
Стратегическая цель 13
Основные инициативы 13
Ключевые показатели эффективности 14
Направление 4 — Этика, расследование и дисциплина (SMO 4, SMO 6) 14
Стратегическая цель 14
Основные инициативы 14
Ключевые показатели эффективности 15
Направление 5 — Членство, ценность членства и институциональный потенциал 15
Стратегическая цель 15
Основные инициативы 15
Ключевые показатели эффективности 16
Направление 6 — Международное взаимодействие и общественное влияние 16
Стратегическая цель 16
Основные инициативы 16

Ключевые показатели эффективности..... 17

Направление 7 — Цифровая трансформация и автоматизация аудиторского процесса (сквозное направление)..... 17

Стратегическая цель..... 17

Контекст..... 17

Основные инициативы..... 17

Ключевые показатели эффективности..... 18

7. Соответствие Заявлениям об обязательствах членства МФБ..... 19

8. Ресурсы и финансовая устойчивость..... 19

9. Управление рисками..... 20

10. Мониторинг, пересмотр и отчётность..... 21

1. Обращение Председателя Совета

Палата аудиторов Узбекистана является ассоциированным членом Международной федерации бухгалтеров с 2013 года. За это время профессия бухгалтера и аудитора в Узбекистане претерпела глубокие изменения, обусловленные широкой программой экономических реформ, открытием рынков капитала, переходом банков, крупных предприятий и организаций с государственным участием на Международные стандарты финансовой отчётности, а также модернизацией законодательства об аудиторской деятельности.

Настоящий Стратегический план определяет, каким образом Палата намерена закрепить достигнутое и сделать следующий шаг: от организации, успешно внедрившей международные стандарты, к зрелой профессиональной организации бухгалтеров, которая самостоятельно владеет инфраструктурой качества профессии, поддерживает и непрерывно совершенствует её. План является рамочным документом, в границах которого исполняется План действий Палаты по Заявлениям об обязательствах членства (SMO), и представляется в МФБ в составе заявления о полноправном членстве.

Наша цель проста. Мы хотим, чтобы аудиторское заключение, выданное в Узбекистане, безоговорочно принималось инвесторами, кредиторами, регуляторами и обществом — как внутри страны, так и за её пределами. Всё содержание настоящего документа подчинено этой цели.

Нематулла Каримов
Председатель Совета Палаты аудиторов Узбекистана

2. Краткое изложение

Настоящий Стратегический план охватывает пятилетний период с 2027 по 2031 год и построен вокруг семи стратегических направлений: (1) качество профессиональных услуг; (2) образование, сертификация и непрерывное повышение квалификации; (3) принятие и практическое применение международных стандартов; (4) этика, расследование и дисциплина; (5) рост членской базы, ценность членства и институциональный потенциал; (6) международное взаимодействие и общественное влияние; (7) цифровая трансформация и автоматизация аудиторского процесса как сквозное направление. По каждому направлению сформулированы стратегическая цель, основные инициативы, ключевые показатели эффективности и ответственный орган управления.

План намеренно построен в соответствии с архитектурой Заявлений об обязательствах членства МФБ. Направления с первого по четвёртое прямо соответствуют SMO 1, SMO 2 и SMO 7, SMO 3, SMO 4 и SMO 5, а также SMO 6, тогда как направления пятое и шестое обеспечивают институциональную и финансовую устойчивость, без которой Палата не сможет исполнять эти обязательства в долгосрочной перспективе. План действий по SMO остаётся операционным инструментом реализации стратегии; настоящий документ определяет направление движения Палаты и объём ресурсов, которые она готова на это направить.

Период определяют пять обязательств. Первое: Палата завершит перевод национальной системы контроля качества на полностью риск-ориентированный цикл, функционирующий на основе МСУК 1 и МСУК 2, при этом основная операционная ответственность закрепляется за Палатой под надзором Министерства экономики и финансов. Второе: будет сформирована единая целостная национальная система сертификации внешних аудиторов, внутренних аудиторов коммерческого сектора и внутренних аудиторов государственного сектора, соотнесённая с Международными стандартами образования и признаваемая на международном уровне. Третье: будут усилены независимость, прозрачность и доказательная строгость функции расследования и дисциплинарного производства. Четвёртое: будет диверсифицирована доходная база, с тем чтобы исполнение общественно значимых функций не зависело от единственного источника финансирования.

Пятое обязательство является сквозным по отношению ко всем остальным. Палата выступила инициатором автоматизации аудиторского процесса в Узбекистане и уже разработала и внедрила цифровые справочные системы «МСФО Ассистент» и «МСА Ассистент», доступные членам Палаты и иным заинтересованным лицам. В период реализации настоящего Плана Палата будет развивать эту основу до уровня национальной цифровой инфраструктуры профессии.

Ход исполнения контролируется Советом по установленному набору ключевых показателей эффективности, ежегодно доводится до сведения членов Палаты и рассматривается Советом не реже двух раз в год. В 2028 году, на середине срока, План подлежит официальной актуализации.



Рисунок 1. Стратегическая архитектура Плана на 2027–2031 годы

3. О Палате

3.1 Правовой статус и мандат

Палата аудиторов Узбекистана — национальное негосударственное некоммерческое профессиональное объединение аудиторов и аудиторских организаций Республики Узбекистан. Её роль закреплена Законом «Об аудиторской деятельности», который определяет рамки участия профессиональных объединений аудиторов в регулировании профессии наряду с уполномоченным государственным органом — Министерством экономики и финансов Республики Узбекистан. Членство в Палате является добровольным.

В этих рамках Палата исполняет либо участвует в исполнении следующих общественно значимых функций: профессиональная сертификация и квалификация аудиторов и внутренних аудиторов; аккредитация учебных организаций; администрирование непрерывного профессионального развития; внешний контроль качества аудиторских заданий; принятие, перевод и распространение международных профессиональных стандартов; ведение и обеспечение соблюдения кодекса профессиональной этики; расследование и дисциплинарное производство в отношении членов.

3.2 Система управления

Высшим органом управления Палаты является Общее собрание членов. В период между общими собраниями руководство осуществляет Совет во главе с Председателем Совета. Текущее управление обеспечивают Исполнительный директор и исполнительный аппарат. Специальные функции исполняют постоянные комитеты, подотчётные Совету: Комитет по контролю качества, Комитет по образованию, Комитет по членству, Комитет по этике и дисциплине, Комитет по стандартам, Комитет по аккредитации учебных центров и Комитет по международным связям. Составы комитетов сочетают практикующих специалистов, представителей академического сообщества и, там где этого требуют общественные интересы, лиц, независимых от профессии.



Рисунок 2. Структура управления Палаты

3.3 Профессия сегодня

По состоянию на 31 декабря 2025 года Палата объединяла 2 230 сертифицированных специалистов, что на 15,1 процента превышает показатель предыдущего года, в том числе 742 внешних аудитора, 668 внутренних аудиторов коммерческого сектора и 820 внутренних аудиторов государственного сектора. В стране действуют 172 лицензированные аудиторские организации, а членская база Палаты охватывает более половины аудиторской профессии Узбекистана. Доля женщин среди вновь принятых членов в 2025 году составила 28 процентов; в сегменте государственного сектора этот показатель составил 2,6 процента, что Палата рассматривает как отдельную проблему, требующую адресных мер в период реализации настоящего Плана.

Палата также выступила инициатором автоматизации аудиторского процесса в стране. Ею разработаны и введены в эксплуатацию «МСФО Ассистент» — цифровая справочная система, дающая ответы по вопросам финансовой отчётности со ссылкой на конкретные пункты применимого стандарта, и «МСА Ассистент» — интеллектуальная система поддержки профессионального суждения при применении Международных стандартов аудита. Обе системы доступны членам Палаты, аудиторским организациям и иным заинтересованным лицам, включая составителей финансовой отчётности и органы государственного сектора. Вместе с сервисом электронного подтверждения e-Confirm они образуют первые элементы национальной цифровой инфраструктуры профессии.

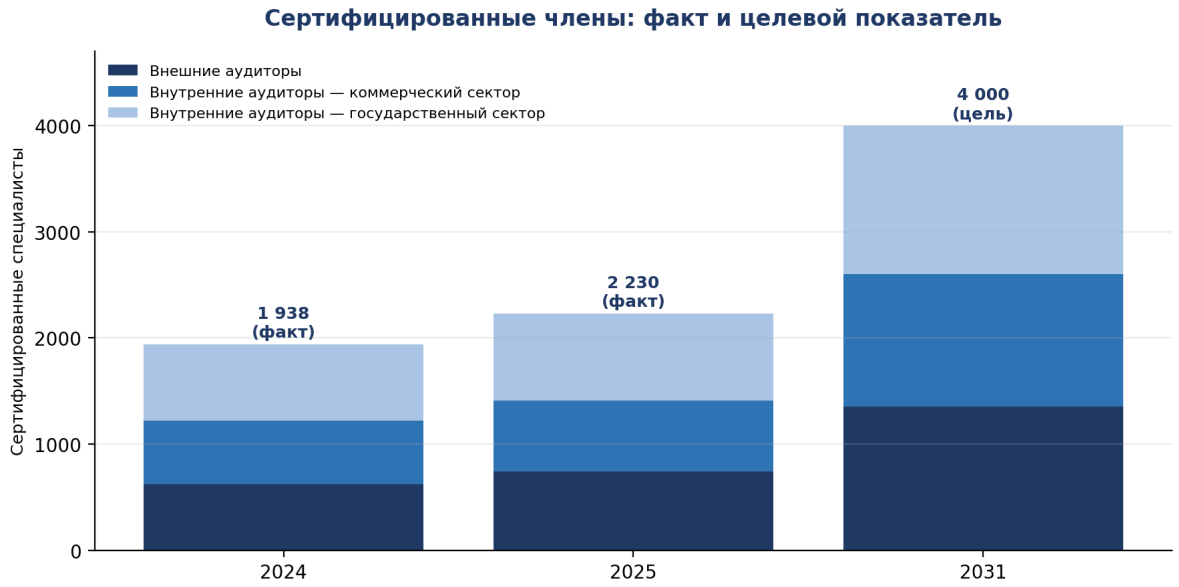


Рисунок 3. Сертифицированные члены: факт 2024–2025 годов и цель на 2031 год

4. Стратегический контекст

4.1 Внешняя среда

Четыре обстоятельства определяют содержание настоящего Плана. Первое — продолжающееся расширение сферы применения МСФО в Узбекистане, которое от банков и акционерных обществ распространилось на растущий круг крупных предприятий и организаций с государственным участием и породило структурный дефицит специалистов, способных составлять и проверять отчётность по международным стандартам. Второе — реформа управления государственными финансами, включая создание Высшей школы государственного аудита при Ташкентском государственном экономическом университете с 2026/2027 учебного года во исполнение Указа Президента ПФ-252 от 18 декабря 2025 года, где Палата выступает ключевым соисполнителем. Третье — быстрая цифровизация экономики и самой профессии, меняющая как требуемый набор компетенций аудитора, так и способ выполнения заданий, обеспечивающих уверенность. Четвёртое — растущее ожидание со стороны инвесторов, международных финансовых институтов и государства, что функция подтверждения достоверности информации в Узбекистане будет доказуемо эквивалентна международной практике.

4.2 Оценка положения Палаты

Сильные стороны	Слабые стороны
Законодательное признание профессии и устойчивое рабочее взаимодействие с Министерством экономики и финансов; принятие МСА, МСУК и Кодекса IESBA; действующая система сертификации и НПР с сетью аккредитованных учебных центров и университетов; давние международные связи (МФБ, ЕССАА, АССА, ICFM UK, IIA, CIPFA); растущая и диверсифицирующаяся членская база; позиция первопроходца в автоматизации аудиторского процесса — «МСФО Ассистент», «МСА Ассистент» и e-Confirm уже введены в эксплуатацию.	Зависимость от узкой доходной базы при финансировании общественно значимых функций; ограниченная глубина экспертизы в новых областях, таких как подтверждение отчётности в области устойчивого развития и ИТ-аудит; неравномерность внедрения систем управления качеством в небольших фирмах; низкое участие женщин в сегменте государственного сектора; необходимость постоянного обновления переводов стандартов при каждом ежегодном пересмотре.
Возможности	Угрозы
Полноправное членство в МФБ и связанный с ним рост доверия; реформа государственного аудита и Высшая школа государственного аудита; спрос экономики на компетенции в области МСФО и МСА; цифровые каналы предоставления образования, стандартов и поддержки членов; региональное лидерство в Центральной Азии через ЕССАА.	Конкуренция за квалифицированных специалистов со стороны бизнеса и зарубежных рынков; риск того, что рост членской базы опередит развитие инфраструктуры качества; ценовое давление на рынке аудита и связанный с ним риск снижения качества; темп и объём международного нормотворчества относительно национальных возможностей перевода.

5. Миссия, видение и ценности

5.1 Миссия

Развивать и регулировать профессиональное, этичное и международно компетентное аудиторское и бухгалтерское сообщество Республики Узбекистан и тем самым укреплять достоверность финансовой и нефинансовой информации, на которую опираются экономика и общество.

5.2 Видение на 2031 год

К 2031 году Палата аудиторов Узбекистана является полноправным членом МФБ, обеспечивает функционирование системы контроля качества и системы сертификации, доказуемо эквивалентных международной практике, финансово самодостаточна, признана внутри страны как авторитетный голос профессии, а в регионе — как одна из ведущих профессиональных организаций бухгалтеров Центральной Азии.

5.3 Ценности

- Общественный интерес — при расхождении интересов членов и интересов общества приоритет имеет общественный интерес.
- Честность и объективность — как в собственном управлении, так и в стандартах, которые мы устанавливаем для других.
- Компетентность — профессиональный статус подтверждается знаниями, навыками и опытом и поддерживается обучением на протяжении всей карьеры.
- Прозрачность и подотчётность — решения, критерии и результаты публикуются и поддаются объяснению.
- Открытость — к международным стандартам, к независимой оценке и к мнению заинтересованных сторон вне профессии.

6. Стратегические направления, цели и инициативы

Семь направлений, изложенных ниже, составляют содержательную основу Плана. Каждое выражено через стратегическую цель, поддержанную инициативами с указанием ориентировочного срока и ответственного органа. Связь каждого направления с соответствующими Заявлениями об обязательствах членства указана прямо, чтобы настоящий План и План действий по SMO читались вместе.

Направление 1 — Качество профессиональных услуг (SMO 1)

Стратегическая цель

Обеспечить функционирование национальной системы внешнего контроля качества, которая является риск-ориентированной, надлежащим образом обеспеченной ресурсами, независимой в своих суждениях и результативной в повышении качества аудита, и в которой Палата несёт основную операционную ответственность под общественным надзором.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
1.1	Завершить переход фирм-членов на МСУК 1 и МСУК 2, включая обновлённую методологию, руководства по внедрению, чек-листы самооценки и оценку готовности на уровне фирм, с соразмерными решениями для малых и средних практик.	2027–2028	Комитет по контролю качества
1.2	Перейти от циклического к смешанному риск-ориентированному отбору фирм для проверки с учётом размера фирмы, профиля клиентов, работы с общественно значимыми организациями, результатов предыдущих проверок и истории жалоб.	2027–2029	Комитет по контролю качества
1.3	Профессионализировать корпус проверяющих: формальная модель компетенций, обязательное первичное обучение, ежегодное обновление знаний, документируемая оценка независимости по каждой проверке и периодическая оценка работы проверяющих.	2027–2031	Комитет по контролю качества; Комитет по образованию
1.4	Внедрить электронный документооборот контроля качества, охватывающий планирование, рабочие документы, выявленные несоответствия, планы устранения и последующий контроль, с возможностью формирования агрегированной отчётности.	2027–2029	Исполнительный директор; ИТ-служба
1.5	Публиковать ежегодный публичный отчёт о системе контроля качества с агрегированными результатами, типовыми недостатками и тематическими разъяснениями, без идентификации отдельных фирм.	Ежегодно с 2027	Совет
1.6	Формализовать порядок взаимодействия и обмена информацией с органом общественного надзора Министерства экономики и финансов, включая связь результатов проверок с процедурой расследования и дисциплинарного производства.	2027	Совет; Исполнительный директор

Ключевые показатели эффективности

- Доля фирм, проводящих аудит общественно значимых организаций, проверенных в рамках трёхлетнего цикла: 100 процентов на постоянной основе.
- Доля всех фирм-членов, охваченных проверкой в рамках шестилетнего цикла: 100 процентов к 2031 году.
- Доля проверок, по итогам которых согласованные планы устранения подтверждены исполнением в течение двенадцати месяцев: не менее 90 процентов.
- Снижение повторяемости ранее выявленных недостатков при последующей проверке: от базового уровня 2027 года, целевое снижение на 50 процентов к 2031 году.

Направление 2 — Образование, сертификация и НПР (SMO 2, SMO 7)

Стратегическая цель

Поддерживать систему первоначального профессионального развития и непрерывного профессионального развития, соответствующую Международным стандартам образования и обеспечивающую подготовку специалистов, компетентность которых признаётся как в Узбекистане, так и на международном уровне.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
2.1	Свести систему национальной сертификации в единую целостную структуру, охватывающую внешний аудит, внутренний аудит коммерческого сектора и внутренний аудит государственного сектора, с прямым соотнесением каждой программы с МСО 1–8 и периодической независимой оценкой.	2027–2029	Комитет по образованию; Квалификационная комиссия
2.2	Усилить качество оценивания: документированные экзаменационные спецификации, банк заданий, установление проходного балла, подготовка экзаменаторов, модерация проверки работ и публикация статистики сдачи.	2027–2028	Квалификационная комиссия
2.3	Формализовать и контролировать требования к практическому опыту, включая институт одобренных работодателей, структурированные журналы стажировки и ответственность наставников, во исполнение МСО 5.	2027–2029	Комитет по образованию; Комитет по членству
2.4	Развивать Высшую школу государственного аудита при ТГЭУ в качестве соисполнителя, с программами на основе рамок CIPFA и INTOSAI и с переходом выпускников в сертификацию Палаты по внутреннему аудиту государственного сектора.	2026–2029	Комитет по образованию; партнёрство с CIPFA
2.5	Усилить режим НПР: измерение по результатам обучения наряду с учётом часов, ежегодная выборочная проверка деклараций членов и чётко определённая процедура при несоблюдении требований.	2027–2028	Комитет по образованию; Комитет по членству
2.6	Развивать цифровую образовательную платформу, включая инструменты IFRS ASSISTANT и ISA ASSISTANT, и добавить программы по отчётности и подтверждению информации в области устойчивого развития, ИТ-аудиту и анализу данных, аудиту групп	2027–2031	Руководитель Учебного центра

№	Инициатива	Срок	Ответственный
	и рискам недобросовестных действий.		
2.7	Расширить режим аккредитации и мониторинга учебных центров и партнёрских университетов с публичными критериями, периодической переаккредитацией и процедурами отзыва.	На постоянной основе	Комитет по аккредитации учебных центров
2.8	Реализовать адресную программу повышения участия женщин в профессии, с особым вниманием к государственному сектору, включая информационную работу, стипендии и мониторинг данных о приёме.	2027–2031	Комитет по членству; Комитет по образованию

Ключевые показатели эффективности

- Сертификационные программы, формально соотнесённые с МСО и прошедшие независимую оценку: все программы к 2029 году.
- Доля членов, соблюдение требований НПР которыми проверяется выборочно ежегодно: не менее 10 процентов.
- Доля женщин среди вновь принятых членов: с 28 процентов в 2025 году до не менее 35 процентов к 2031 году; в сегменте государственного сектора — с 2,6 до не менее 15 процентов.
- Доля аккредитованных учебных организаций, соответствующих критериям переаккредитации с первой попытки: не менее 90 процентов.

Направление 3 — Международные стандарты (SMO 3, SMO 5)

Стратегическая цель

Обеспечить наличие на государственном языке действующих редакций документов IAASB и, в части государственного сектора, IPSASB, их принятие через надлежащие правовые процедуры, понимание членами Палаты и последовательное применение на практике.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
3.1	Институционализировать ежегодный цикл перевода, экспертной проверки и обновления Сборника IAASB в соответствии с политикой МФБ в области перевода и воспроизведения, с постоянной терминологической комиссией, ведущей официальный узбекский глоссарий.	Ежегодно	Комитет по стандартам
3.2	Обеспечить своевременную регистрацию и официальное опубликование обновлённых стандартов уполномоченными государственными органами, с тем чтобы действующая в стране редакция отставала от международной не более чем на один цикл обновления.	На постоянной основе	Совет; Министерство экономики и финансов
3.3	Выпускать материалы поддержки внедрения новых и пересмотренных стандартов — комплекта стандартов управления качеством, пересмотренного стандарта по аудиту групп и стандарта по аудиту менее сложных организаций — в форме руководств, образцов документации и вебинаров.	2027–2031	Комитет по стандартам; Учебный центр
3.4	Поддерживать путь принятия МСФО ОС в	2027–2031	Комитет по

№	Инициатива	Срок	Ответственный
	государственном секторе и наращивать потенциал Палаты по обслуживанию членов из государственного сектора.		стандартам; Совет
3.5	Выстроить регулярный процесс подготовки ответов на проекты документов IAASB, IESBA и IPSASB, чтобы позиция стран с формирующейся экономикой была представлена в международном нормотворчестве.	С 2027 года	Комитет по стандартам; Комитет по международным связям
3.6	Обеспечивать работу службы технических консультаций для членов с публикацией обезличенных ответов, формирующих национальную базу знаний.	На постоянной основе	Комитет по стандартам

Ключевые показатели эффективности

- Разрыв между выпуском обновлённого Сборника IAASB и появлением утверждённого узбекского текста: не более двенадцати месяцев.
- Количество официальных комментариев, направленных международным органам-разработчикам стандартов: не менее двух в год начиная с 2028 года.
- Удовлетворённость членов технической поддержкой: не менее 80 процентов положительных оценок в ежегодном опросе.

Направление 4 — Этика, расследование и дисциплина (SMO 4, SMO 6)

Стратегическая цель

Поддерживать кодекс этики, отражающий действующую редакцию Кодекса IESBA, включая положения о независимости, и систему расследования и дисциплинарного производства, которая является своевременной, основанной на доказательствах, свободной от неправомерного влияния и очевидно справедливой ко всем сторонам.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
4.1	Принимать и публиковать на государственном языке каждую редакцию Кодекса IESBA, с особым вниманием к положениям о независимости, услугах, не обеспечивающих уверенность, вознаграждении и роли технологий.	На постоянной основе	Комитет по этике и дисциплине; Комитет по стандартам
4.2	Проводить постоянную программу обучения по этике, включая разбор ситуаций из национальной практики, в качестве обязательного компонента НПР.	Ежегодно	Учебный центр
4.3	Пересмотреть процедуры расследования и дисциплинарного производства с разделением функций расследования и вынесения решения, определением стандартов доказывания и сроков, гарантией права быть выслушанным и правом на обжалование.	2027–2028	Комитет по этике и дисциплине
4.4	Включить в состав органа, выносящего решения, лиц, независимых от профессии, и публично раскрывать его состав.	2027–2029	Совет
4.5	Создать доступные каналы подачи жалоб для третьих	2027–2028	Исполнительный

№	Инициатива	Срок	Ответственный
	лиц, включая конфиденциальный канал, с публичными критериями рассмотрения жалоб и информации, поступающей из системы контроля качества и от регулятора.		директор; Комитет по этике и дисциплине
4.6	Публиковать ежегодную статистику по поступившим жалобам, рассмотренным делам, применённым санкциям и средней продолжительности производства.	Ежегодно с 2028	Совет

Ключевые показатели эффективности

- Медианный срок от поступления жалобы до решения первой инстанции: не более девяти месяцев к 2029 году.
- Доля дел, по которым документально подтверждено соблюдение установленных процессуальных прав: 100 процентов.
- Публикация ежегодного отчёта о расследованиях и дисциплинарной практике: начиная с 2028 года, без исключений.

Направление 5 — Членство, ценность членства и институциональный потенциал

Стратегическая цель

Расширять членскую базу, повышать ценность, которую члены получают от членства, и формировать организацию, обладающую финансовыми, кадровыми и технологическими возможностями для непрерывного исполнения общественно значимых обязательств.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
5.1	Увеличить численность сертифицированных членов с 2 230 на конец 2025 года до не менее 4 000 к 2031 году при сбалансированном росте по сегментам внешнего аудита, внутреннего аудита коммерческого и государственного секторов.	2027–2031	Комитет по членству
5.2	Диверсифицировать доходы между членскими взносами, платой за сертификацию и экзамены, аккредитацию, образовательные услуги и НПР, издательскую деятельность и международные проекты так, чтобы ни один источник не превышал половины операционных доходов.	2027–2030	Совет; Исполнительный директор
5.3	Сформировать и поддерживать финансовые резервы в размере не менее шестимесячных операционных расходов, продолжая ежегодно публиковать проаудированную финансовую отчётность.	2027–2031	Совет
5.4	Укрепить исполнительный аппарат за счёт определённых профилей должностей, конкурентной политики вознаграждения, планирования преемственности по ключевым техническим ролям и ежегодного бюджета развития персонала.	2027–2029	Исполнительный директор
5.5	Завершить цифровую трансформацию процессов взаимодействия с членами — единый личный кабинет, охватывающий приём, взносы, учёт НПР, статус сертификации, взаимодействие в рамках	2027–2029	Исполнительный директор; ИТ-служба

№	Инициатива	Срок	Ответственный
	проверок качества и службу технических консультаций.		
5.6	Развивать услуги для малых и средних практик, включая соразмерную методологию, общие инструменты и сети взаимной поддержки.	2027–2031	Комитет по членству; Комитет по стандартам
5.7	Внедрить формализованную систему управления рисками на уровне самой Палаты, с реестром рисков, рассматриваемым Советом дважды в год.	2027	Совет; Исполнительный директор

Ключевые показатели эффективности

- Численность сертифицированных членов: не менее 4 000 к 2031 году.
- Доля крупнейшего источника доходов в операционных доходах: не более 50 процентов к 2030 году.
- Операционные резервы: не менее шестимесячных расходов начиная с 2029 года.
- Показатель удержания членов: не менее 95 процентов ежегодно.

Направление 6 — Международное взаимодействие и общественное влияние

Стратегическая цель

Получить и поддерживать полноправное членство в МФБ, углублять региональные и международные партнёрства и быть признанным авторитетным национальным голосом по вопросам финансовой отчётности, аудита и управления государственными финансами.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
6.1	Завершить оформление заявления о приёме в полноправные члены МФБ и в дальнейшем своевременно исполнять все обязательства по отчётности и соблюдению требований полноправного членства.	2026–2027	Председатель Совета
6.2	Продолжать активное участие в ECCAA, включая региональные руководящие роли и обмен методологией и переводческими ресурсами с организациями Центральной Азии.	На постоянной основе	Комитет по международным связям
6.3	Углублять партнёрство с ACCA, ICFM UK, IIA и CIPFA, включая соглашения о признании квалификаций, экзаменов и программ НПР.	2027–2031	Комитет по международным связям
6.4	Систематически взаимодействовать с Министерством экономики и финансов, Центральным банком, Налоговым комитетом, Парламентом и иными заинтересованными сторонами по вопросам законодательства и регулирования профессии, опираясь на аналитические позиционные материалы.	На постоянной основе	Совет
6.5	Проводить ежегодную национальную профессиональную конференцию и публиковать ежегодный доклад о состоянии аудиторской профессии в Узбекистане.	Ежегодно	Исполнительный директор
6.6	Участвовать в проектах донорских организаций и	2027–2031	Совет; Комитет

№	Инициатива	Срок	Ответственный
	международных финансовых институтов в области финансовой отчётности, аудита и реформы управления государственными финансами в качестве исполняющего или технического партнёра.		по международным связям

Ключевые показатели эффективности

- Полноправное членство в МФБ получено, и в дальнейшем обязательства исполняются без исключений.
- Количество официальных консультаций государственных органов с участием Палаты: рост из года в год.
- Ежегодный доклад о состоянии профессии публикуется каждый год начиная с 2027 года.

Направление 7 — Цифровая трансформация и автоматизация аудиторского процесса (сквозное направление)

Стратегическая цель

Закрепить позицию Палаты как национального инициатора автоматизации аудита путём развития доступной цифровой инфраструктуры, которая поддерживает корректное применение международных стандартов, повышает качество аудита и снижает издержки соблюдения требований для членов Палаты, прежде всего для малых и средних практик.

Контекст

Палата уже создала первые компоненты такой инфраструктуры. «МСФО Ассистент» предоставляет ответы по вопросам финансовой отчётности со ссылкой на конкретные пункты применимого стандарта. «МСА Ассистент» поддерживает профессиональное суждение при применении Международных стандартов аудита. Сервис e-Confirm обеспечивает проведение процедур электронного подтверждения. Эти инструменты используются членами Палаты и открыты для иных заинтересованных лиц, включая составителей финансовой отчётности, образовательные организации и органы государственного сектора. Изложенные ниже инициативы развивают эту работу от отдельных справочных систем к интегрированной цифровой среде профессии.

Основные инициативы

№	Инициатива	Срок	Ответственный
7.1	Развить «МСФО Ассистент» и «МСА Ассистент» до уровня поддерживаемой национальной платформы знаний, обновляемой при каждом пересмотре стандартов, с контролем версий, прослеживаемыми ссылками на пункты первоисточника и публикацией статистики использования.	2027–2031	Комитет по стандартам; ИТ-служба
7.2	Расширить охват систем-ассистентов на стандарты управления качеством, Кодекс IESBA, национальное законодательство об аудиторской деятельности и, в части государственного сектора, МСФО ОС.	2027–2029	Комитет по стандартам
7.3	Разработать и предоставить малым и средним практикам типовое электронное аудиторское досье и методологию, соответствующие МСА и МСУК 1, снижающие издержки соблюдения требований и повышающие единообразие документирования.	2027–2030	Комитет по стандартам; Комитет по контролю качества

№	Инициатива	Срок	Ответственный
7.4	Развивать сервис электронного подтверждения e-Confirm, включая интеграцию с банками и иными подтверждающими сторонами и формальную оценку его надёжности и защищённости.	2027–2029	Исполнительный директор; ИТ-служба
7.5	Сформировать рамки ответственного применения искусственного интеллекта и анализа данных в аудите, охватывающие профессиональный скептицизм, документирование, конфиденциальность информации клиента и неснижаемую ответственность аудитора за выраженное мнение, и выпустить разъяснения для членов Палаты.	2027–2029	Комитет по стандартам; Комитет по этике и дисциплине
7.6	Включить цифровые компетенции и навыки анализа данных в программы сертификации и НПР, с тем чтобы автоматизация сопровождалась умением её надлежащим образом применять.	2027–2030	Комитет по образованию
7.7	Распространять опыт Палаты в области автоматизации аудита в регионе через ECCAA и на международном уровне через МФБ, позиционируя Узбекистан как участника, вносящего вклад в практику, а не только воспринимающего её.	2027–2031	Комитет по международным связям

Ключевые показатели эффективности

- Срок между публикацией пересмотренного стандарта и отражением изменения на платформе ассистентов: не более трёх месяцев.
- Доля фирм-членов, использующих хотя бы один цифровой инструмент Палаты: не менее 70 процентов к 2031 году.
- Доля малых и средних практик, внедривших типовое электронное аудиторское досье: не менее 50 процентов к 2031 году.
- Разъяснения по применению искусственного интеллекта в аудите выпущены и включены в программы НПР: к 2029 году.

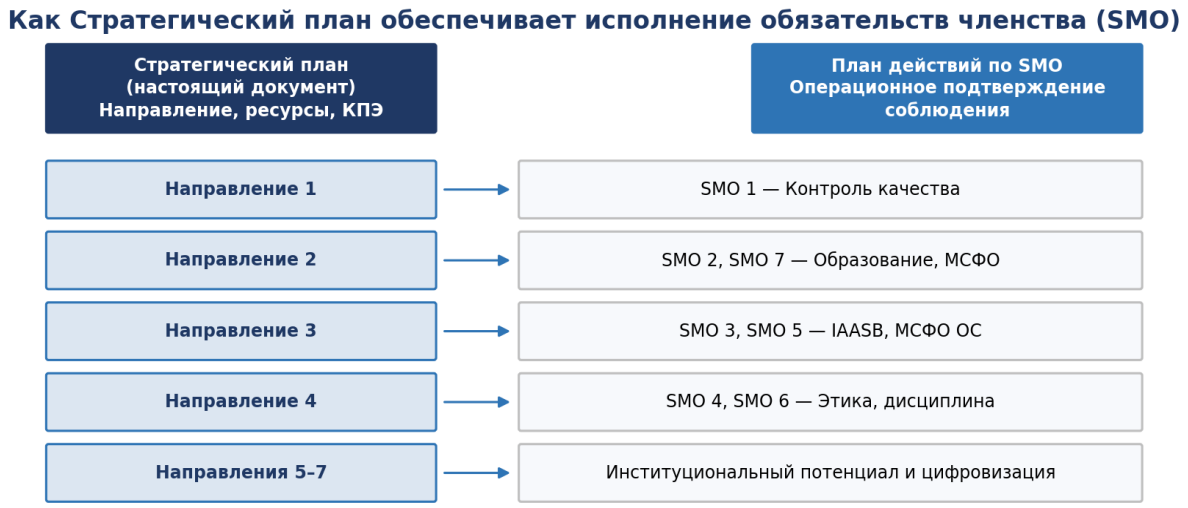


Рисунок 4. Взаимосвязь Стратегического плана и Плана действий по SMO

7. Соответствие Заявлениям об обязательствах членства МФБ

В приведённой ниже таблице стратегические направления соотнесены с SMO и с соответствующими разделами Плана действий Палаты по SMO, который остаётся детальным операционным документом, подтверждающим соблюдение обязательств.

SMO	Предмет	Направление	Ответственный орган
SMO 1	Контроль качества	Направление 1	Комитет по контролю качества
SMO 2	Международные стандарты образования	Направление 2	Комитет по образованию
SMO 3	Документы IAASB	Направление 3	Комитет по стандартам
SMO 4	Кодекс этики IESBA	Направление 4	Комитет по этике и дисциплине
SMO 5	МСФО ОС и государственный сектор	Направление 3 (с Направлением 2)	Комитет по стандартам
SMO 6	Расследование и дисциплина	Направление 4	Комитет по этике и дисциплине
SMO 7	МСФО и финансовая отчётность	Направления 2 и 3	Комитеты по стандартам и образованию
Институциональные	Потенциал, финансирование, управление	Направления 5 и 6	Совет; Исполнительный директор
Сквозное	Цифровое обеспечение всех SMO	Направление 7	Комитет по стандартам; ИТ-служба

8. Ресурсы и финансовая устойчивость

Реализация настоящего Плана зависит от ресурсной базы, которая должна быть достаточной, предсказуемой и диверсифицированной. Операционные доходы Палаты формируются главным образом за счёт членских взносов, платы за сертификацию и экзамены, аккредитации учебных организаций, образовательных услуг и НПР, издательской деятельности и вознаграждения за проектную и техническую работу. В структуре расходов преобладают исполнительный аппарат, функция контроля качества, функция образования и сертификации, перевод и поддержание стандартов, а также информационные технологии.

В рассматриваемый период действуют три финансовых принципа. Первый: общественно значимые функции — контроль качества, расследование и дисциплина, поддержание стандартов — должны финансироваться на основе, не создающей угрозы их независимости, а их стоимость выделяется и раскрывается обособленно. Второй: риск концентрации подлежит снижению, и к 2030 году ни один источник доходов не должен превышать половины операционных доходов. Третий: Палата формирует и поддерживает резервы в размере не менее шестимесячных операционных расходов, с тем чтобы временная утрата доходов не могла прервать исполнение уставных функций.

Финансовая отчётность Палаты ежегодно проходит аудит и предоставляется членам, а по запросу — МФБ. Вопросы кадрового потенциала решаются через инициативы Направления 5, а технологического — через личный кабинет члена, систему документооборота контроля качества и цифровую образовательную платформу.

9. Управление рисками

Совет ведёт реестр рисков, охватывающий риски реализации настоящего Плана. Основные риски, выявленные на дату утверждения, и меры реагирования Палаты приведены ниже.

Риск	Описание	Меры реагирования
Концентрация финансирования	Чрезмерная зависимость от ограниченного числа источников доходов может помешать исполнению общественно значимых функций.	Программа диверсификации доходов (Направление 5); политика резервов; обособленный учёт стоимости общественно значимых функций.
Ограниченность потенциала	Недостаточное число квалифицированных проверяющих, экзаменаторов и технических специалистов.	Модели компетенций проверяющих и экзаменаторов; планирование преемственности; партнёрство с университетами и международными организациями.
Актуальность стандартов	Отставание переводов стандартов от международных редакций.	Институционализированный ежегодный цикл перевода; постоянная терминологическая комиссия; защищённый бюджет на перевод.
Изменения законодательства	Изменения правовой базы могут повлиять на мандат Палаты или на распределение полномочий с регулятором.	Постоянное взаимодействие с Министерством экономики и финансов и Парламентом; документированные протоколы взаимодействия; сценарное планирование на уровне Совета.
Качество при масштабировании	Рост членской базы опережает развитие инфраструктуры контроля качества и дисциплины.	Риск-ориентированный отбор для проверок; инвестиции в автоматизацию процессов; поэтапный приём и мониторинг

Риск	Описание	Меры реагирования
		новых сегментов.
Восприятие независимости	Мнение о недостаточной независимости саморегулирования от профессии.	Независимые лица в органе, выносящем решения; публичная отчётность об агрегированных результатах контроля качества и дисциплины; активное взаимодействие с органом общественного надзора.

10. Мониторинг, пересмотр и отчётность

Ответственность за реализацию настоящего Плана несёт Совет. Исполнительный директор ведёт график реализации, закрепляющий за каждой инициативой ответственное лицо и контрольные сроки, и дважды в год отчитывается перед Советом о ходе исполнения по ключевым показателям эффективности, изложенным в разделе 6. При отклонении показателя от целевого значения Совет требует документированного плана корректирующих действий.

Палата ежегодно отчитывается перед членами о реализации Плана и публикует доклад о состоянии профессии, предусмотренный Направлением 6. Информация о ходе исполнения, относящаяся к Заявлениям об обязательствах членства, отражается в периодических обновлениях Плана действий по SMO, представляемых в МФБ в рамках Программы соблюдения требований.



Рисунок 5. Ориентировочная дорожная карта реализации

В 2028 году будет проведён официальный среднесрочный пересмотр, в ходе которого Совет заново оценит стратегический контекст, сохраняющуюся актуальность целей и калибровку показателей и при необходимости утвердит новую редакцию Плана. Полный пересмотр, ведущий к разработке следующего стратегического плана, начнётся в 2030 году.