

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2026-13-2-33-44
УДК 657.1:004.738.5(045)
JEL M41; M15; O3

Цифровая трансформация бухгалтерского учета: от фиксации фактов к аналитике для стратегического управления

Т.Б. Турищева

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация;
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет. Цифровая трансформация кардинально меняет сущность и целевое предназначение бухгалтерского учета, выводя его за традиционные функциональные рамки регистрации, контроля и формирования ретроспективной отчетности. Исследование посвящено эволюции бухгалтерии от системы пассивной фиксации фактов хозяйственной жизни до роли активного аналитического партнера в стратегическом управлении компанией. **Методы.** На основе системного анализа доказано, что ключевые технологические драйверы, большие данные, искусственный интеллект, роботизация процессов, блокчейн и облачные платформы преодолевают ограничения классической модели, создавая основу для перехода к непрерывному учету, сплошному контролю и глубокой прогнозной аналитике. Показано, что управленческий и организационный характер трансформации подразумевает пересмотр не только технологического стека, но и методологии, архитектуры внутреннего контроля и профессиональных компетенций. В работе представлена модель зрелости цифровой трансформации бухгалтерской функции, включающая пять последовательных уровней — от точечной автоматизации до формирования адаптивной экосистемы данных для стратегических инсайтов. **Результаты** исследования имеют практическую ценность для руководителей, определяющих ИТ и управленческую стратегию, и профессионального сообщества бухгалтеров, находящихся в процессе переосмысления своей роли в цифровой экономике. **Научная значимость.** Предложенная модель может послужить основой для диагностики и построения дорожной карты трансформации финансовой функции предприятия. **Ключевые слова:** цифровая трансформация; бухгалтерская аналитика; стратегический управленческий учет; большие данные в учете; искусственный интеллект в финансах; компетенции бухгалтера будущего; непрерывный аудит; система внутреннего контроля; модель зрелости цифровизации

Для цитирования: Турищева Т.Б. Цифровая трансформация бухгалтерского учета: от фиксации фактов к аналитике для стратегического управления. *Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing.* 2026;13(2):33-44. DOI: 10.26794/2408-9303-2026-13-2-33-44

ORIGINAL PAPER

Digital Transformation of Accounting: From Recording Facts to Analytics for Strategic Management

T.B. Turishcheva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation;
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Research objective of the article is the digital transformations fundamentally changing the nature and purpose of accounting, moving it beyond the traditional functional framework of recording, control, and the generation of retrospective reports. Specifically, it explores the evolution of accounting from a system of passively recording business facts to the role of an active analytical partner in the strategic management of a company. **Methods.** A systems analysis demonstrates that key technological drivers, big data, artificial intelligence, robotic process automation, blockchain, and cloud platforms, overcome the limitations of the classical model, creating the foundation for the transition to continuous accounting, comprehensive control, and in-depth predictive analytics. The author demonstrates that the transformation is primarily managerial and organisational in nature, requiring a revision of not only the technology stack but also methodology, internal control architecture, and

© Турищева Т.Б., 2026

professional competencies. This paper presents a proprietary model of function maturity of digital accounting, encompassing five sequential levels – from targeted automation to the development of an adaptive data ecosystem for strategic insights.

The research results have significant practical value for executives determining IT and management strategy, and for the professional accounting community rethinking their role in the digital economy. **Practical implications.** The proposed model serves as the basis for diagnosing and building a roadmap for the transformation of an enterprise's financial function.

Keywords: digital transformation; accounting analytics; strategic management accounting; big data in accounting; artificial intelligence in finance; accountant competencies of the future; continuous audit; internal control system; digitalisation maturity model

For citation: Turishcheva T.B. Digital transformation of accounting: From recording facts to analytics for strategic management. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2026;13(2):33-44. DOI: 10.26794/2408-9303-2026-13-2-33-44

ВВЕДЕНИЕ

Современная бизнес-среда, характеризующаяся нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью, предъявляет принципиально новые требования к системе управления компаний. Ключевым фактором конкурентоспособности становится скорость и качество управленческих решений, основанных на глубоких и оперативных аналитических инсайтах. В этих условиях традиционная парадигма бухгалтерского учета как системы исторической регистрации и контроля финансово-хозяйственных фактов демонстрирует свою ограниченность [1]. Возникает фундаментальное противоречие между ретроспективным, формализованным характером бухгалтерской информации и потребностью менеджмента в проактивных многомерных данных, обеспечивающих стратегическое видение и гибкость [2, 3].

Цифровая трансформация, пронизывающая все сферы экономики, выступает не просто технологическим трендом, а катализатором переосмысления самой сущности бухгалтерской функции. Внедрение технологий больших данных, искусственного интеллекта (ИИ), роботизации процессов (RPA), блокчейна и облачных платформ создает технологическую возможность преодоления указанного разрыва. Бухгалтерский учет стоит на пороге эволюционного скачка: от функции фиксации бизнеса к роли его аналитического центра или партнера, формирующего информационную основу для стратегического управления [4, 5]. Этот переход предполагает не только автоматизацию рутинных операций, но и качественное изменение методологии, результатов работы и места бухгалтерии в организационной структуре.

Несмотря на растущий интерес к теме цифровизации в профессиональной среде, научное осмысление данного процесса носит зачастую фрагментарный характер. Значительная часть исследований сосредоточена на анализе возможностей отдельных технологий, таких как RPA для автоматизации или

блокчейн для аудита [5]. Другие работы рассматривают в основном влияние цифровизации на будущее профессии и необходимые компетенции¹. Однако ощущается дефицит комплексных теоретико-аналитических исследований, которые бы системно описывали трансформацию бухгалтерского учета как целостной системы, связывая технологические драйверы, изменения в процессах и архитектуре контроля, эволюцию компетенций и формирование новой ценности для управления. Существующий нормативный лаг, когда регуляторные стандарты отстают от технологических возможностей, лишь усугубляет методологическую неопределенность [6].

Целью настоящей статьи является разработка концептуальной модели и выявление системных закономерностей трансформации бухгалтерского учета из системы фиксации прошедших фактов в источник аналитики для стратегического управления. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать эволюцию ролевой функции бухгалтерского учета в контексте развития управленческих теорий и технологий;
- выделить и систематизировать ключевые цифровые технологии как драйверы трансформации, оценив их воздействие на каждый этап учетного процесса;
- исследовать вызванные трансформацией изменения в архитектуре системы внутреннего контроля и аудит;
- сформулировать новую модель профессиональных компетенций, необходимых бухгалтеру в условиях цифровой экономики;
- разработать и представить многоуровневую модель зрелости цифровой трансформации бухгалтерской функции;
- оценить ключевые риски, барьеры и вызовы, сопутствующие данному переходу.

¹ URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/Five-mins-on-Digital-Darwinism.pdf>

Объектом исследования выступает система бухгалтерского учета коммерческого предприятия. Предметом исследования является процесс и результаты ее цифровой трансформации, направленной на повышение стратегической полезности формируемой информации.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретической базой для осмысления цифровой трансформации бухгалтерского учета служит совокупность концепций, описывающих эволюцию роли учетной информации в управлении. Теория, рассматривающая бухгалтерский учет как «язык бизнеса» для регистрации и контроля фактов хозяйственной жизни [1], закладывает фундамент, но не отвечает на вызовы динамичной среды. Дальнейшее развитие получили концепции управленческого учета и стратегического управленческого учета, ориентированные на обеспечение менеджмента релевантной для принятия решений информацией [6]. Современным вектором является теория интегрированной отчетности, которая постулирует необходимость отражения не только финансовых, но и интеллектуальных, социальных, природных и человеческих капиталов, формирующих ценность компании в долгосрочной перспективе². Это создает концептуальный запрос на сбор и анализ данных, выходящих далеко за рамки традиционного плана счетов.

Параллельно в экономической науке сформировался мощный тренд на цифровизацию, выраженный в концепциях Индустрии 4.0, цифровых платформ и управления, основанного на данных. Исследования показывают, что компании, эффективно использующие аналитику данных, демонстрируют более высокие финансовые результаты и операционную эффективность³. Применительно к бухгалтерии это означает переход от работы с ограниченными структурированными данными финансовых транзакций к анализу больших массивов структурированных и неструктурированных данных из множества источников [7]. Данный переход преодолевает ключевое ограничение традиционной модели — ретроспективность и узкую финансовую направленность.

Анализ современной научной литературы позволяет выделить три основных кластера исследований, посвященных цифровизации учета. Первый фокусируется на технологических аспектах: изучается влияние блокчейна на обеспечение неизменяемости учетных записей и проведение аудита [8], возможности RPA для автоматизации рутинных операций [9], а также применение искусственного интеллекта для прогнозной аналитики и оценки рисков. Второй кластер связан с профессионально-кадровыми изменениями, описывая трансформацию роли бухгалтера в бизнес-партнера и формирование новых компетенций, таких как цифровая грамотность и аналитическое мышление [2, 5]. Третий, менее разработанный, касается трансформации системы внутреннего контроля и методологии аудита в условиях непрерывного учета и автоматизированного анализа данных.

Методология исследования строится на синтезе нескольких подходов: системный анализ, позволяющий рассмотреть бухгалтерский учет как подсистему управления компанией, выявить ее связи с внешней технологической и бизнес-средой и внутренние изменения элементов; сравнительный анализ традиционных и цифровых моделей учетных процессов, контроля и компетенций; концептуальное моделирование, используемое для разработки авторской модели уровней зрелости цифровой трансформации.

Анализ вторичных данных включает изучение научных публикаций в рецензируемых российских и зарубежных журналах, отчетов и руководств международных профессиональных организаций. Эволюция научных взглядов на роль бухгалтерского учета в контексте цифровой трансформации приведена в *табл. 1*.

Анализ литературы и методологический выбор позволили сформировать структуру дальнейшего исследования, направленного на комплексное рассмотрение технологических драйверов, последствий для процессов и контроля, кадровых трансформаций и итоговой модели зрелости цифровой бухгалтерии.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цифровая трансформация бухгалтерского учета представляет собой не простую автоматизацию, а фундаментальную перестройку его архитектуры, инициированную конвергенцией нескольких ключевых технологий. Их совокупное воздействие преодолевает основные ограничения традиционной модели: цикличность, ретроспективность, рутинность и изолированность данных.

² URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/The_Future_of_Corporate_Reporting_Web.pdf

³ URL: <https://www.electronicpaymentsinternational.com/sponsored/the-future-of-finance-driving-the-digital-transformation-and-productivity/>

Таблица 1 / Table 1

**Эволюция научных взглядов на роль бухгалтерского учета в контексте цифровой трансформации /
Evolution of Scientific Views on the Role of Accounting in the Context of Digital Transformation**

Хронологический период / Концепция / Chronological period / Concept	Ключевая роль учета / Key role of accounting	Технологический контекст / Technological context	Основные ограничения, преодолеваемые цифровизацией / Key limitations to be overcome by digitalisation
Традиционный учет (XX в.)	Фиксация и контроль фактов хозяйственной жизни, обеспечение сохранности активов	Бумажный документооборот, механические калькуляторы, локальные ЭВМ	Ретроспективность, высокая трудоемкость, задержки в формировании отчетности, работа с ограниченной выборкой данных
Управленческий учет (кон. XX – нач. XXI в.)	Обеспечение менеджмента информацией для тактических и стратегических решений	Распространение ERP-систем, электронные таблицы, бизнес-аналитика	Разрыв между финансовым и управленческим учетом, сложность интеграции нефинансовых показателей, цикличность
Интегрированная отчетность (нач. XXI в. – н.в.)	Формирование целостной картины создания стоимости через призму финансовых и нефинансовых капиталов	Облачные сервисы, большие данные, инструменты визуализации	Сложность измерения и верификации нефинансовых данных, их слабая формализуемость для традиционных систем
Цифровой учет	Аналитический центр бизнеса, обеспечивающий непрерывный мониторинг, прогнозное моделирование и стратегические инсайты на основе данных	Интеграция ИИ, RPA, блокчейна, облачных платформ реального времени	Преодоление барьеров между учетом, аналитикой, контролем и планированием; переход к непрерывным процессам и сквозной автоматизации

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Большие данные и расширенная аналитика формируют новый информационный фундамент. Бухгалтерия перестает работать исключительно со структурированными данными бухгалтерских проводок. В сферу ее анализа включаются неструктурированные и слабоструктурированные данные из систем CRM, SCADA и логистические трекаеры соцсетей и внутренних коммуникаций [10]. Это позволяет перейти от косвенных финансовых показателей к прямым операционным драйверам стоимости. Например, анализ данных с датчиков простоя оборудования, сопряженный с данными о затратах на ремонт и потерянной выручке, позволяет бухгалтеру-аналитику рассчитывать точную стоимость простоев и моделировать экономический эффект от инвестиций в новое оборудование, что является чистой стратегической аналитикой.

Искусственный интеллект и машинное обучение (МО) выступают ядром аналитической трансформации. Алгоритмы МО, обучаемые на исторических данных, берут на себя и качественно улучшают задачи, ранее либо не выполнявшиеся, либо требовавшие значительных трудозатрат.

Системы на основе обработки естественного языка автоматически распознают суть расходов

по тексту входящих электронных документов, присваивая им статьи бюджета и центры финансовой ответственности, минимизируя ручной труд и субъективные ошибки [11].

ИИ-модели анализируют сезонность, рыночные тренды и внутренние показатели для прогнозирования денежных потоков, дебиторской задолженности и вероятности дефолтов контрагентов с высокой точностью, обеспечивая основу для превентивного управления ликвидностью.

Алгоритмы аномалий в режиме реального времени сканируют все транзакции, выявляя подозрительные паттерны, несоответствия политикам или признаки мошенничества, смещая контроль с выборочного и периодического на сплошной и постоянный [12].

Роботизация процессов выполняет критически важную работу по «цифровой очистке» рутинных операций, высвобождая человеческие ресурсы для анализа. RPA-боты, интегрируясь на уровне интерфейсов различных систем, автоматически выполняют регламентированные задачи: перенос данных из первичных документов в учетную систему, проведение банковских выписок и актов сверки с контрагентами, формирование и отправку регламентной

отчетности [13]. Это не только снижает операционные издержки, но и радикально повышает скорость закрытия отчетных периодов, делая идею «непрерывного учета» технически достижимой.

Блокчейн предлагает парадигмальный сдвиг в организации доверия к учетным данным. Принцип неизменяемой, хронологически упорядоченной цепочки записей, разделяемой между участниками сети, позволяет создать единую версию правды для сложных цепочек поставок или консолидированных групп. Смарт-контракты могут автоматически инициировать учетные записи при наступлении заранее прописанных условий, минимизируя необходимость посредников и последующих сверок [14]. Это создает основу для «живого» аудита, где специалист имеет доступ к криптографически подтвержденной истории операций с момента их возникновения.

Облачные CPAAS-платформы (Cloud Professional Accounting as a Service) обеспечивают технологическую и операционную среду для всех перечисленных инноваций. Они предлагают не просто удаленный доступ к данным, а полнофункциональные сервисы учета, аналитики и отчетности в режиме реального времени по подписке. Это позволяет отказаться от модели дискретных «закрытий периода» в пользу непрерывного консолидирования данных, обеспечивает интеграцию с другими облачными сервисами и дает бухгалтерии доступ к мощным аналитическим инструментам без капитальных инвестиций в инфраструктуру [15]. Результаты анализа влияния цифровых технологий на этапы учетного процесса приведены в *табл. 2*.

Синергетический эффект от внедрения указанных технологий приводит к формированию новой архитектуры учетного процесса, которую можно охарактеризовать как замкнутый цифровой контур. В нем данные от источников автоматически захватываются, верифицируются и записываются в единую облачную среду, где немедленно обрабатываются и анализируются, а результаты в виде инсайтов и прогнозов поступают менеджерам для принятия решений. Этот контур работает непрерывно, минимизируя лаги и превращая бухгалтерию из регистратора в активного участника управления бизнес-процессами в реальном времени.

Глубокие изменения в технологической основе бухгалтерского учета закономерно влекут за собой трансформацию двух ключевых опор его функционирования: системы обеспечения достоверности данных и человеческого капитала. Эти изменения носят не адаптивный, а радикальный характер,

переопределяя сами принципы контроля и набор необходимых профессиональных навыков.

Традиционная модель контроля, построенная на выборочных проверках по окончании отчетного периода, становится неэффективной в условиях высокоавтоматизированного непрерывного учета. Цифровая трансформация смещает акцент на превентивный и непрерывный контроль, встроенный непосредственно в бизнес-процессы.

Формируется концепция непрерывного мониторинга контроля и аудита [16]. В этой модели контрольные процедуры кодифицируются в виде алгоритмов и выполняются автоматически. Например, система может непрерывно проверять соответствие всех закупаемых товаров утвержденному списку поставщиков, автоматически блокируя оплату счета от неавторизованного контрагента. RPA-боты способны проводить автоматические сверки остатков по счетам учета денежных средств с данными банка клиента ежедневно, а не в конце месяца.

Это приводит к качественному изменению роли внутреннего аудитора и финансового контролера. Их задача трансформируется от выполнения рутинных проверок к следующим действиям:

- проектированию и настройке цифровых контрольных сред (определение ключевых контрольных точек, правил для алгоритмов, показателей риска);
- анализу исключений и расследованию инцидентов (работа не с массой рутинных операций, а с теми случаями, которые система пометила как аномальные, что требует более глубоких аналитических навыков);
- аудиту самих алгоритмов (проверка логики работы ИИ-моделей и RPA-скриптов на предмет корректности, отсутствия смещений в данных и соответствия регуляторным требованиям).

Однако новая парадигма порождает и новые классы рисков, которые должны быть учтены в системе контроля: связанные с алгоритмическими решениями, чрезмерной зависимостью от технологий (утрата критических навыков персоналом и неспособность функционировать при сбое систем), а также киберриски (*табл. 3*).

Изменение роли бухгалтерской функции требует пересмотра профиля компетенций специалиста — так, модель профессионала предполагает глубокую экспертизу в одной области и широкий набор смежных навыков⁴:

⁴ URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/Five-mins-on-Digital-Darwinism.pdf>

Таблица 2 / Table 2

Влияние цифровых технологий на этапы учетного процесса /
The Impact of Digital Technologies on the Stages of the Accounting Process

Этап учетного процесса / Stage of the accounting process	Традиционный подход и его ограничения / Traditional approach and its limitations	Инструменты цифровой трансформации / Digital transformation tools	Результат трансформации / Transformation outcome
Сбор и регистрация первичных данных	Ручной ввод, бумажные документы, риски ошибок и задержек	RPA, датчики, электронный документооборот, смарт-контракты	Автоматизированный, непрерывный сбор. Данные поступают в систему в момент возникновения факта без ручного вмешательства
Классификация и оценка операций	Ручное присвоение счетов и статей, опора на первичные документы	ИИ для анализа текста документов, предиктивные алгоритмы для оценки	Интеллектуальная категоризация. Система предлагает или автоматически назначает корректные учетные параметры
Систематизация и хранение	Иерархические базы данных в локальных ERP, сложность консолидации	Облачные CPAAS-платформы, блокчейн-реестры для критичных транзакций	Единое, безопасное, масштабируемое хранилище данных с возможностью мгновенной консолидации
Подготовка и формирование отчетности	Циклическое, трудоемкое «заккрытие периода», ручное составление отчетов	RPA, встроенные дашборды, шаблоны отчетности в облаке	Непрерывная отчетность. Ключевые отчеты и дашборды обновляются в реальном времени
Анализ и интерпретация	Выборочный ретроспективный анализ, опирающийся на агрегированные финансовые данные	Аналитика, предиктивные и прескриптивные МО-модели, анализ нефинансовых данных	Проактивная аналитика и стратегические инсайты. Смещение акцента на прогноз, сценарное моделирование и выявление глубинных причинно-следственных связей

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Таблица 3 / Table 3

Сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей внутреннего контроля /
Comparative Analysis of Traditional and Digital Models of Internal Control

Аспект контроля / Control aspect	Традиционная модель / Traditional model	Цифровая модель / Digital model	Новые объекты контроля в цифровой среде / New objects of control in the digital environment
Временной режим	Периодический, после совершения операций	Непрерывный, в реальном времени, встроенный в процесс	Непрерывность потока данных и корректность работы алгоритмов
Объем проверки	Выборочный	Сплошной	Корректность обработки всей совокупности данных, а не выборки
Основной инструмент	Руководства, проверочные листы, выборочные запросы	Алгоритмы, правила бизнес-логики, дашборды мониторинга	Логика и код алгоритмов ИИ и RPA, настройки бизнес-правил в системе
Роль контролера	Исполнитель проверочных процедур, «ловец ошибок»	Проектировщик контрольной среды, аналитик исключений, аудитор алгоритмов	Понимание ИТ-архитектуры, кибербезопасность
Ключевые риски	Человеческий фактор, сговор, ошибки в ручных операциях	Ошибки/смещения в алгоритмах, кибератаки, целостность данных в цепочке поставок	Качество данных для обучения моделей, уязвимости в API, доступ к облачным средам

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

1. Глубокие профессиональные знания по МСФО/РСБУ, налоговому праву, управленческому учету и внутреннему контролю остаются критически важными. Однако они должны применяться в контексте цифровых данных и автоматизированных процессов.

2. Широкие цифровые и управленческие навыки формируют новый обязательный набор компетенций:

- умение читать и интерпретировать дашборды, формулировать запросы к данным, понимать основы статистики и визуализации;
- понимание логики работы ERP и CPAAS, умение пользоваться встроенными инструментами аналитики, взаимодействовать с разработчиками для постановки задач;
- способность анализировать и описывать учетные процессы для их последующей роботизации;
- способность ставить правильные вопросы, проверять выводы систем, интерпретировать результаты в бизнес-контексте;
- умение переводить сложные данные и аналитические инсайты на язык менеджмента, участвовать в межфункциональных проектах, выступать консультантом по финансовым последствиям бизнес-решений [17].

Таким образом, возникает принципиально новая позиция — «бухгалтер-аналитик» или «финансовый аналитик данных». Его миссия — не вести учет, а управлять учетной экосистемой, обеспечивая ее корректность, и извлекать из нее стратегически ценную информацию. Этот переход требует масштабной переподготовки кадров и изменений в программах высшего образования, где технические и аналитические дисциплины должны быть органично вплетены в традиционный учетный цикл [18].

Переход от традиционной бухгалтерии к стратегическому аналитическому центру не является одномоментным событием [19] — это эволюционный путь, который компании проходят с разной скоростью и глубиной. Для системной оценки этого процесса и разработки дорожных карт предлагается модель уровней зрелости цифровой трансформации бухгалтерской функции, интегрирующая технологические, процессные и кадровые аспекты.

Модель включает пять последовательных уровней, каждый из которых характеризуется определенным состоянием ключевых параметров.

Уровень 1. Локализованная автоматизация. Начальная стадия, на которой цифровые технологии применяются точечно для решения отдельных, наиболее трудоемких задач. Использование RPA для

автоматизации ввода банковских выписок или шаблонов Excel для частичной автоматизации расчетов. Интеграция данных между системами слабая, аналитика отсутствует. Роль бухгалтера остается сугубо операционной, система контроля — традиционная, выборочная.

Уровень 2. Интегрированные стандартизированные процессы. Компания внедряет единую ERP-систему, которая становится цифровым хабом для основных учетных процессов. Происходит стандартизация и автоматизация рутинных операций «от первичного документа до проводки». Появляются первые дашборды на основе встроенной в ERP отчетности. Роль бухгалтера смещается в сторону контроля корректности автоматизированных процессов и устранения исключений. Контроль начинает встраиваться в бизнес-правила системы.

Уровень 3. Аналитика данных и прогнозирование. Ключевой переход от автоматизации к аналитике. Данные из ERP, CRM и других операционных систем консолидируются в едином хранилище данных или «озере данных» [20]. Активно используются инструменты бизнес-аналитики для создания интерактивных дашбордов, описательной и диагностической аналитики. Внедряются первые предиктивные модели. Появляется роль бухгалтера-аналитика, который интерпретирует данные и готовит аналитические справки для менеджмента. Контроль активно использует методы непрерывного мониторинга на основе аналитических правил.

Уровень 4. Интеллектуальная автоматизация и прескриптивная аналитика. Внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения становится системным. Алгоритмы не только прогнозируют, но и предлагают оптимальные действия, например, рекомендуют условия работы с конкретным контрагентом на основе анализа его платежной дисциплины и рыночных условий. RPA-боты, управляемые ИИ, становятся адаптивными. Формируется гибридная команда, где бухгалтеры-аналитики работают в тандеме с аналитиками данных, фокусируясь на постановке бизнес-задач и валидации результатов. Аудит смещается в сторону оценки алгоритмов и качества данных.

Уровень 5. Адаптивная экосистема стратегических инсайтов. Бухгалтерская функция окончательно трансформируется в центр стратегического управления. Образуется самообучающаяся экосистема, интегрирующая внутренние и внешние данные в режиме реального времени. Генерируются уникальные нефинансовые показатели, непосредственно

связанные со стратегией создания стоимости компании. Бухгалтер выступает в роли стратегического консультанта и архитектора информационных потоков. Контроль — полностью упреждающий и основан на предсказании и предотвращении рисков с помощью ИИ. Модель уровней зрелости цифровой трансформации бухгалтерской функции приведена в табл. 4.

Однако движение по описанной модели сопряжено с комплексом вызовов, выходящих за рамки технологий:

1. Сопротивление изменениям со стороны персонала, неготовность топ-менеджмента воспринимать бухгалтерию как источник стратегических инсайтов, разрозненность ИТ и финансовых департаментов.

2. Регуляторные стандарты и налоговое законодательство не успевают за технологическими возможностями, создавая правовую неопределенность. Возникают этические вопросы ответственности за решения, принятые на основе алгоритмов, и прозрачности их работы [21].

3. Централизация данных и автоматизация процессов создают единые точки уязвимости. Риски включают утечки, атаки и манипуляции данными на этапе их формирования.

4. Высокая стоимость внедрения современных платформ и привлечения специалистов. Сложность интеграции новых решений с унаследованными системами [22].

5. Разрыв между спросом на бухгалтеров-аналитиков и текущим предложением на рынке труда. Требуются программы переобучения и радикальное обновление образовательных стандартов [23].

Таким образом, успешная цифровая трансформация бухгалтерского учета представляет собой стратегический управленческий проект, требующий скоординированных действий по технологическому перевооружению, перепроектированию процессов, переподготовке кадров и адаптации системы контроля.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На основе вышесказанного можно утверждать, что цифровая трансформация выводит бухгалтерский учет за рамки частных улучшений, формируя новую управленческую парадигму. Этот переход носит качественный, а не количественный характер, что подтверждается синхронным изменением технологии, процессов,

Таблица 4 / Table 4

Модель уровней зрелости цифровой трансформации бухгалтерской функции / Model of
Maturity Levels of Digital Transformation of the Accounting Function

Критерий / Уровень зрелости / Criterion / Maturity level	1. Локализованная автоматизация / Localised automation	2. Интегрированные процессы / Integrated processes	3. Аналитика данных / Data analytics	4. Интеллектуальная автоматизация / Intelligent automation	5. Адаптивная экосистема / Adaptive ecosystem
Технологический стержень	Точечные RPA, Excel	Единая ERP-система	Бизнес-платформы	ИИ и МО, адаптивные RPA	Самообучающиеся системы, блокчейн, интеграция с внешними данными
Характер данных	Изолированные, структурированные	Стандартизированные в рамках ERP	Консолидированные из нескольких систем	Обогащенные, используемые для обучения моделей	Внутренние и внешние, структурированные и неструктурированные, поточные
Основной продукт функции	Точные проводки, регламентная отчетность	Своевременная закрывающая отчетность	Аналитические дашборды, отчеты с инсайтами	Прогнозы и рекомендации для тактического управления	Стратегические инсайты, сценарное моделирование
Ключевая роль бухгалтера	Оператор, счетный работник	Контролер процессов, специалист по ERP	Аналитик, интерпретатор данных	Бизнес-партнер, соавтор моделей	Стратегический консультант, архитектор данных
Парадигма контроля	Ручные выборочные проверки	Контроль, встроенный в бизнес-правила ERP	Непрерывный мониторинг на основе данных	Аудит алгоритмов, контроль за качеством данных	Упреждающее прогнозирование и предотвращение рисков

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

контроля и кадрового ядра. Сформулированная модель зрелости служит не только диагностическим инструментом, но и подтверждает тезис о том, что движение от автоматизации к стратегической аналитике является последовательным и закономерным процессом, управляемым внутренней логикой развития информационных потребностей менеджмента.

Настоящее исследование развивает и систематизирует существующие научные представления. Если ранние работы акцентировали угрозы автоматизации для профессии⁵ или потенциала отдельных технологий [3], данный анализ показывает, что ключевым результатом становится не замещение, а возвышение роли бухгалтера. Трансформация создает запрос на более сложные, интерпретационные и коммуникативные навыки, превращая специалиста из регистратора в соавтора управленческих решений.

Выявленная эволюция системы внутреннего контроля от детективного к превентивному и непрерывному режиму [24] является прямым следствием технологических изменений. Однако исследование добавляет к этому важный аспект: объектом контроля в новой среде становятся не только операции, но и сами алгоритмы, их обучающие данные и логика принятия решений. Это порождает новую область ответственности — «алгоритмический контроль», требующий совместной работы финансистов, аудиторов и ИТ-специалистов.

Предложенная модель зрелости демонстрирует, что переход на уровни 3–5 невозможен без преодоления ключевых барьеров, которые носят преимущественно не технический, а организационный и культурный характер. Главным вызовом является не внедрение ИИ, а изменение мышления руководства и перестройка бизнес-процессов [25].

Следует отметить, что исследование выявило значительный нормативный разрыв. Существующие стандарты финансовой отчетности и аудита ориентированы на проверку исторических данных, сформированных в дискретные периоды. Цифровая бухгалтерия, функционирующая в режиме реального времени и производящая прогнозные аналитики, попадает в нормативный вакуум. Это создает риски и требует опережающей работы регуляторов по адаптации стандартов к условиям

непрерывного учета и верификации данных, генерируемых ИИ⁶.

Таким образом, цифровая трансформация бухгалтерского учета представляет собой не технологическую модернизацию, а стратегическую перезагрузку его миссии. Успех этой трансформации будет определяться способностью управлять комплексом технологических, кадровых и организационных изменений в рамках единой стратегии.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование подтвердило исходную гипотезу о том, что цифровая трансформация выводит бухгалтерский учет за исторически сложившиеся рамки системы фиксации и контроля, формируя его новую идентичность как аналитического ядра для стратегического управления. Данный процесс носит не линейный, а парадигмальный характер, затрагивая все структурные элементы функции: технологическую основу, архитектуру, систему обеспечения достоверности и профиль профессиональных компетенций.

Трансформация движима конвергенцией технологий, создающей замкнутый цифровой контур данных. Интеграция больших данных, ИИ, RPA, блокчейна и облачных платформ преодолевает фундаментальные ограничения традиционной модели: цикличность, ретроспективность и изолированность информации. Это создает техническую возможность для перехода к непрерывному учету, сплошному анализу транзакций и упреждающему формированию аналитических инсайтов.

Изменения носят системный и взаимосвязанный характер. Технологический сдвиг закономерно вызывает пересмотр системы внутреннего контроля, смещая его фокус с выборочных проверок прошлого на непрерывный мониторинг и аудит алгоритмов в реальном времени. Одновременно радикально трансформируется роль бухгалтера: из оператора и контролера он эволюционирует в бизнес-аналитика, интерпретатора данных и стратегического консультанта, что закрепляется в новой модели компетенций, сочетающей глубокую профессиональную экспертизу с цифровой грамотностью и аналитическим мышлением.

Модель, охватывающая пять стадий — от локализованной автоматизации до адаптивной экоси-

⁵ URL: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/Five-mins-on-Digital-Darwinism.pdf>

⁶ URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/The_Future_of_Corporate_Reporting_Web.pdf

стемы стратегических инсайтов, — демонстрирует логическую последовательность развития и служит практическим инструментом для диагностики и планирования трансформации.

Ключевые барьеры лежат в организационно-управленческой и нормативной плоскостях. Наиболее значимые риски связаны не с технология-

ми, а с сопротивлением изменениям, дефицитом кадров нового типа, нормативным лагом и этическими вызовами, порождаемыми алгоритмическим принятием решений. Это подтверждает, что успех трансформации определяется, в первую очередь, готовностью руководства реализовывать ее как комплексный стратегический проект.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Пятов М.Л., Карельская С.Н. Балансовые теории как ключ к пониманию границ возможностей современной бухгалтерской отчетности и механизмов ее восприятия. *Бухгалтерский учет*. 2011;(9):70-76.
2. Мардонова С.У. Бухгалтерский учет и аудит в условиях цифровизации. *Экономика и социум*. 2025;129(2-1): 1069-1077.
3. Moll J., Yigitbasioglu O. The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*. 2019;51(6):1-20. DOI: 10.1016/j.bar.2019.04.002
4. Oliveira E., Melado C., Santos F., Rubinho J., Saraiva J., Barros L., et al. Digital transformation in accounting and its impacts on the sustainable performance of organizations: An Integrative Review. *American Journal of Environmental Economics*. 2026;(5):33-38. DOI: 10.54536/ajee.v5i1.5922
5. Kamil S., Asadi S. Digital transformation and blockchain technology: A new horizon for cost and managerial accounting. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research (EJAAGR)*. 2025;(26):31-39. DOI: 10.37745/ejaagr.2013/vol13n83139
6. Башкатов В.В., Брык В.Ю., Зеленская А.М. Особенности бухгалтерского учета и отчетности в условиях цифровой экономики. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022;(5-1):5-10. DOI: 10.17513/vaael.2167
7. Quershi A., Ali M., Mahmood G., Mahmood S. Digital leadership, cloud accounting, and sustainable growth: The mediating role of digital transformation. *Center for Management Science Research*. 2026;(3):222-238. DOI: 10.5281/zenodo.18042307
8. Sampaio C., Silva R. Digital transformation in accounting: An assessment of automation and AI integration. *International Journal of Financial Studies*. 2025;13(4):206. DOI: 10.3390/ijfs13040206
9. Sharshouh A. Digital transformation in the accounting profession: A Theoretical Review. *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2025;(6):57-66. DOI: 10.71233/kared.1701004
10. Воробьев А.Д., Семин А.С. Цифровая трансформация бухгалтерского учета: российский и зарубежный опыт. *Хроноэкономика*. 2021;34(6):4-8.
11. Yang X. Research on the impact of digital transformation on the quality of corporate accounting information. *Journal of computer technology and electronic research*. 2025;(2). DOI: 10.70767/jcter.v2i7.740
12. Guo H. Digital transformation drives the upgrade of corporate accounting functions: The transformation path from transactional to value management-oriented. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2025;(8):114-120. DOI: 10.26689/pbes.v8i6.12609
13. Han Y. Research on the influence of enterprise digital transformation on accounting information quality and countermeasures. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2025;(8):196-201. DOI: 10.26689/pbes.v8i5.12177
14. Чайковская Л.А. Инструменты цифровой экономики как способы обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности. *Учет. Анализ. Аудит*. 2022;9(3):6-13. DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-6-13
15. Вандина О.Г. Трансформация бухгалтерского учета в условиях цифровизации. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2023;(3):204-208. DOI: 10.26118/2782-4586.2023.36.26.029
16. Медведская Т.К., Раенко А.В. Цифровизация в бухгалтерском учете: этапы и перспективы. *Наука и мир*. 2023;(4):156-160. DOI: 10.26526/2307-9401-2023-4-156-160
17. Judijanto L. Scientometric Mapping of digital transformation in accounting and finance. *West Science Accounting and Finance*. 2025;(3):488-500. DOI: 10.58812/wsaf.v3i03.2415
18. Султанова Л.Ш. Цифровая трансформация бухгалтерского учета: практика внедрения и стратегические перспективы. *Журнал прикладных исследований*. 2025;(11):215-218. DOI: 10.26118/3054.2025.83.55.030

19. Гилева Д.В. Цифровизация в бухгалтерском учете. *Вестник университета*. 2022;(2):108-113. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-108-113
20. Spilnyk P., Zabihailo V., Zabihailo O. Digital transformation in accounting: Trends and perspectives. *Economic Analysis*. 2024;34(2):372-384. DOI: 10.35774/econa2024.02.372
21. Блинова У.Ю. Субъект бухгалтерского учета при цифровизации экономики. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022;(2-2):161-167. DOI: 10.17513/vaael.2072
22. Наугольнова И.А. Цифровая трансформация и инновационные подходы к управлению затратами: теоретический анализ и перспективы развития. *Креативная экономика*. 2023;17(4):1293-1312. DOI: 10.18334/ce.17.4.117686
23. Oanh L., Thi Ngoc, Dung N., Nguyen T., Vu Thi Kim Anh. The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: The intermediary role of accounting information quality. *Journal of Governance and Regulation*. 2025;14(1 spec. iss.):295-306. DOI: 10.22495/jgrv14i1siart6
24. Данекина В.В. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития. *Научный журнал*. 2020;49(4):21-23.
25. Fülöp M., Ionescu C., Magdas N., Stefan C., Topor D. Digital transformation of the accounting profession at the intersection of artificial intelligence and ethics. *Economics*. 2025;(19). DOI: 10.1515/econ-2025-0155

REFERENCES

1. Pyatov M.L., Karel'skaya S.N. Balance theories as a key to understanding the boundaries of modern accounting reporting capabilities and the mechanisms of its perception. *Bukhgalterskii uchet = Accounting*. 2011;(9):70-76. (In Russ.).
2. Mardonova S.U. Accounting and audit in the context of digitalization. *Ekonomika i sotsium = Economics and Society*. 2025;129(2-1):1069-1077. (In Russ.).
3. Moll J., Yigitbasioglu O. The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*. 2019;51(6):1-20. DOI: 10.1016/j.bar.2019.04.002
4. Oliveira E., Melado C., Santos F., Rubinho J., Saraiva J., Barros L. et al. Digital transformation in accounting and its impacts on the sustainable performance of organizations. *American Journal of Environmental Economics*. 2026;(5):33-38. DOI: 10.54536/ajee.v5i1.5922
5. Kamil S., Asadi S. Digital transformation and blockchain technology: A new horizon for cost and managerial accounting. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research (EJAAGR)*. 2025;(26):31-39. DOI: 10.37745/ejaagr.2013/vol13n83139
6. Bashkatov V.V., Bryk V.Yu., Zelenskaya A.M. Peculiarities of accounting and reporting in the digital economy. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(5-1):5-10. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2167
7. Quershi A., Ali M., Mahmood G., Mahmood S. Digital leadership, cloud accounting, and sustainable growth: The mediating role of digital transformation. *Center for Management Science Research*. 2026;(3):222-238. DOI: 10.5281/zenodo.18042307
8. Sampaio C., Silva R. Digital transformation in accounting: An assessment of automation and AI integration. *International Journal of Financial Studies*. 2025;13(4):206. DOI: 10.3390/ijfs13040206
9. Sharshouh A. Digital transformation in the accounting profession: A Theoretical Review. *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2025;(6):57-66. DOI: 10.71233/kared.1701004
10. Vorob'ev AD, Semin AS. Digital transformation of accounting: Russian and foreign experience. *Khronoekonomika = Chronoeconomics*. 2021;34(6):4-8. (In Russ.).
11. Yang X. Research on the impact of digital transformation on the quality of corporate accounting information. *Journal of computer technology and electronic research*. 2025;(2). DOI: 10.70767/jcter.v2i7.740
12. Guo H. Digital transformation drives the upgrade of corporate accounting functions: The transformation path from transactional to value management-oriented. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2025;(8):114-120. DOI: 10.26689/pbes.v8i6.12609
13. Han Y. Research on the influence of enterprise digital transformation on accounting information quality and countermeasures. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2025;(8):196-201. DOI: 10.26689/pbes.v8i5.12177
14. Chaikovskaya L.A. Tools of the digital economy as means of ensuring the reliability of financial statements. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2022;9(3):6-13. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-6-13

15. Vandina O.G. Transformation of accounting in the context of digitalization. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2023;(3):204-208. (In Russ.). DOI: 10.26118/2782-4586.2023.36.26.029
16. Medvedskaya T.K, Raenko A.V. Digitalization in accounting: Stages and prospects. *Nauka i mir = Science and World*. 2023;(4):156-160. (In Russ.). DOI: 10.26526/2307-9401-2023-4-156-160
17. Judijanto L. Scientometric Mapping of digital transformation in accounting and finance. *West Science Accounting and Finance*. 2025;(3):488-500. DOI: 10.58812/wsaf.v3i03.2415
18. Sultanova L. S. Digital transformation of accounting: Implementation practice and strategic perspectives. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied Research*. 2025;(11):215-218. (In Russ.). DOI: 10.26118/3054.2025.83.55.030
19. Gileva D.V. Digitalization in accounting. *Vestnik universiteta = University Bulletin*. 2022;(2):108-113. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-108-113
20. Spilnyk P., Zabiailo V., Zabiailo O. Digital transformation in accounting: Trends and perspectives. *Economic Analysis*. 2024;34(2):372-384. DOI: 10.35774/econa2024.02.372
21. Blinova U. Yu. The subject of accounting in the digitalization of the economy. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(2-2):161-167. (In Russ.). DOI: 10.17513/vael.2072
22. Naugol'nova I.A. Digital transformation and innovative approaches to cost management: Theoretical analysis and development prospects. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2023;17(4):1293-1312. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.17.4.117686
23. Oanh L., Thi Ngoc, Dung N., Nguyen T., Vu Thi Kim Anh. The impact of digital transformation in management accounting on governance efficiency: The intermediary role of accounting information quality. *Journal of Governance and Regulation*. 2025;14(1 spec. iss.):295-306. DOI: 10.22495/jgrv14i1siart6
24. Danekina V.V. Digital economy: Features and development trends. *Nauchnyi zhurnal = Scientific Journal*. 2020;49(4):21-23. (In Russ.).
25. Fülöp M., Ionescu C., Magdas N, Stefan C., Topor D. Digital transformation of the accounting profession at the intersection of artificial intelligence and ethics. *Economics*. 2025;(19). DOI: 10.1515/econ-2025-0155.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Татьяна Борисовна Турищева — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; профессор кафедры менеджмента и бизнес-технологий, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

Tatiana B. Turishcheva — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Prof. of the Audit and Corporate Reporting Department, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; Prof. of the Department of Management and Business Technologies, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0003-0502-5912>

TTurishcheva@fa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 20.01.2026; после рецензирования 12.02.2026; принята к публикации 10.03.2026.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received on 20.01.2026; revised on 12.02.2026 and accepted for publication on 10.03.2026.

The author read and approved the final version of the manuscript.