

NIION 2017-0074  
MOSURED 77/27-021

ISSN 1727-8058 (Print)  
ISSN 2782-3903 (Online)

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Аудиторские Бедомости

4  
2023

РЕКОМЕНДОВАН ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ  
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ, ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

2023  
№ 4

# Аудиторские Ведомости

## АУДИТОРСКИЕ ВЕДОМОСТИ

Журнал зарегистрирован  
Министерством РФ  
по делам печати,  
радиовещания и средств  
массовых коммуникаций.  
Свидетельство регистрации  
ПИ № ФС77-54204  
от 17 мая 2013 г.

### Редакция:

*Главный редактор*

**В.Я. Соколов,**  
д-р экон. наук, профессор

*Заместители главного  
редактора*

**М.В. Мельник,**  
заслуженный деятель науки  
Российской Федерации,  
д-р экон. наук, профессор

**М.Е. Косов,**  
канд. экон. наук, доцент,  
PhD (Brit)

*Главный редактор  
Издательства ЮНИТИ-ДАНА*

**Н.Д. Эриашвили,**  
канд. ист. наук, канд. юрид.  
наук, д-р экон. наук,  
профессор, лауреат премии  
Правительства РФ в области  
науки и техники  
E-mail: nodari@unity-dana.ru

*Генеральный директор*

**В.Н. Закаидзе**

*Редактор*

**Г.П. Татаркина**

**Учредитель:** Научно-  
исследовательский институт  
образования и науки

Адрес редакции: 123298, Москва,  
ул. Ирины Левченко, д. 1.  
Тел. (499) 740-60-14  
Тел.: 8-499-195-90-36  
www.unity-dana.ru  
www.niion.org

## СОДЕРЖАНИЕ

### ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА АУДИТА

- Азжеурова К.Е., Ларина О.А.** Теоретико-методологическое обоснование оценки аудиторского риска и характеристика его основных элементов 13
- Бестаева Л.И.** Порядок определения процедур инициативного и обязательного аудита в компании 26

### УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ

- Карташов В.С.** Подходы к расчету оценочных и условных обязательств 30
- Паскидова М.Р., Баймурзина М.Р.** Бухгалтерская экспертиза деятельности организаций: теория и практика 36
- Рожнова О.В.** Проблемы оценки элементов корпоративной отчетности 42

### ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

- Колесникова Е.Н., Кайтмазов В.А.** Ретроспективный анализ развития методологии экономического контроля 48

### ФИНАНСЫ

- Авдеенко М.А.** Оценка влияния экономической неопределенности на финансовое положение ПАО «Новатэк» 55
- Буздалина О.Б.** Совершенствование отдельных подходов государственного управления бюджетными средствами 59
- Воронкова Е.К., Дрюк Т.В.** Кросс-секторальные продукты на страховом рынке: преимущества и проблемные аспекты 64
- Головчанский И.А.** Бюджетная устойчивость регионов и расходы региональных бюджетов на обслуживание государственного долга 70
- Жиденко А.С.** Экологическое бюджетирование как направление бюджетной политики Российской Федерации и стран ОЭСР 80
- Замбаев Х.Н.** Разграничение полномочий органов государственной власти в современных условиях 87
- Коробов А.А., Меркулов С.В.** Экономико-правовые аспекты цифровых активов на современном этапе 94
- Косов М.Е.** Управление доходами федерального бюджета Российской Федерации в современных экономических условиях 99
- Кочетков Н.Д.** Факторный анализ компонентов устойчивости бюджетов публично-правовых образований в современных условиях 106
- Левченко Н.А.** Анализ влияния структуры денежной массы в России и развитых странах на стабильность финансовой системы 111
- Ложечко А.С.** Особенности практики предоставления бюджетных кредитов в Российской Федерации 120
- Ломшаков Д.А.** Возможности инвестиций в иностранные активы в условиях санкционных ограничений 126

<b>Миленков А.В.</b> Трансформация финансово-банковского сектора России: региональный аспект	130
<b>Табакова А.С.</b> О денежно-кредитной политике в рамках российской системы государственного регулирования вывоза капитала	137
<b>Тимкин Т.Р.</b> Перспективы оценки качества внутреннего аудита в секторе государственного управления	142
<b>Тиникашвили Т.Ш.</b> Коррупционные риски при принятии решений о предоставлении межбюджетных трансфертов	149
<b>Ткачук Н.В.</b> Взаимосвязь источников финансирования организации	155
<b>Тюрина Ю.Г.</b> Имплементация лучших зарубежных практик реализации государственной финансовой политики в России	160
<b>Чернышева Т.К.</b> «Зеленые» финансы как инструмент повышения устойчивости финансовой системы государства	167
<b>НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ</b>	
<b>Белова П.С.</b> Развитие цифровых сервисов ФНС России	171
<b>Гугкаева С.С., Козырева М.Р.</b> Трансформация профессии специалистов в области налогообложения, учета, анализа и аудита в условиях цифровой экономики	175
<b>Дзагоева М.Р., Тедеева А.А.</b> Налоговые проверки как одна из основных форм налогового контроля	179
<b>Дубков Д.А.</b> Инструменты налогового стимулирования инновационной деятельности: экономическая сущность и понятийно-категориальный аппарат	185
<b>Дудаков А.А.</b> Особенности развития цифровых налоговых сервисов ФНС России	193
<b>Кокурова А.Ф., Рубан-Лазарева Н.В.</b> Проблемы и перспективы налогообложения блогеров	197
<b>Макашина О.В.</b> Разработка требований к системе управления налоговыми расходами бюджетов публично-правовых образований	201
<b>Староверова О.В.</b> Налоговое консультирование экономических субъектов	204
<b>Тускаева М.Р., Бердников В.О.</b> Перспективы развития методологии и инструментария налогового администрирования как адаптивного механизма регулирования экономики	207
<b>Чан Фьюк Тхинь.</b> Направления совершенствования подоходного налогообложения физических лиц в России на основе международного опыта	211
<b>Ю К.Е.</b> Международные налоговые отношения участников БРИКС	215
<b>ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ</b>	
<b>Езеева И.Р., Лагкуева Ф.Т., Тадтаева Н.В.</b> Роль менеджмента в вопросах применения основных методов и моделей принятия управленческих решений	219
<b>Иванов В.В., Мирошник Г.Г.</b> Система управления инвестициями государственных корпораций для повышения деловой активности организаций в условиях нестабильности	224
<b>Парушев А.В.</b> Роль государственно-частного партнерства в сфере развития физической культуры и спорта в регионах России	233
<b>Потапов А.А.</b> Проявление ПАО «МТС» социальной ответственности в бизнесе	236
<b>Регент Т.М., Мосейкин Ю.Н., Клунко Н.С.</b> Оценка эффективности использования бюджетных ассигнований на обеспечение региональной миграционной политики	240
<b>Таганов М.В.</b> Проявление социальной ответственности в бизнес-сообществе	249
<b>Трофимовская А.В., Андрейченко А.С.</b> Внедрение проектного управления в сфере здравоохранения	252
<b>Хисямов Р.С.</b> Смена парадигм производственных отношений — начало конца истины	257
<b>Шпарова С.С.</b> Современные проблемы в области устойчивого развития экономики России	261
<b>ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ</b>	
<b>Курдюмов А.В., Громова Н.С.</b> Контроль и аудит в коммерческих банках за отмытием доходов, полученных преступным путем	264
<b>Минаков А.В., Эриашвили Н.Д.</b> Цифровизация налогового контроля России и ее влияние на экономическую безопасность	269
<b>Титов Д.В., Улендеева Н.И., Звягинцева Е.Н.</b> Использование расчетных моделей в рамках мероприятий обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов на примере решения производственных задач УИС	277
<b>МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА</b>	
<b>Логинов Е.Л., Шкута А.А.</b> Внедрение цифровых платформ для управления трансграничными цепочками ресурсных поставок	282

## Смена парадигм производственных отношений — начало конца истины

**Ринат Семеуллович Хисямов**

НИУ Высшая школа экономики, Москва,  
Россия, [rkhisyamov@hse.ru](mailto:rkhisyamov@hse.ru)

**Аннотация.** В процессе оптимизации затрат фитнес-менеджменту необходимо понимать и быть готовым к смене управленческих парадигм и коррекции основных управленческих функций на фоне изменений производственных и договорных отношений с сотрудниками.

**Ключевые слова:** фитнес, фитнес-культура, здоровье, безопасность, качество жизни, обучение, развитие, фитнес-бизнес, менеджмент, управление человеческим ресурсом

**Для цитирования:** Хисямов Р.С. Смена парадигм производственных отношений — начало конца истины // Аудиторские ведомости. 2023. № 4. С. 257–260. <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2023-4-257-260>. EDN: <https://elibrary.ru/HRNBFU>.

### ECONOMICS AND MANAGEMENT

Original article

## The paradigm shift of industrial relations — the beginning of the end of truth

**Rinat S. Khisyamov**

Research University Higher School of Economics,  
Moscow, Russia, [rkhisyamov@hse.ru](mailto:rkhisyamov@hse.ru)

**Abstract.** In the process of cost optimization, fitness management needs to understand and be ready to change management paradigms and correct basic management functions against the background of changes in production and contractual relations with employees.

**Keywords:** fitness, fitness culture, health, safety, quality of life, training, development, fitness business, management, human resource management

**For citation:** Khisyamov R.S. The paradigm shift of industrial relations — the beginning of the end of truth // *Auditorskiye vedomosti* = *Audit journal*. 2023;(4):257–260. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2023-4-257-260>. EDN: <https://elibrary.ru/HRNBFU>.

**М**ы живем в эпоху начала слома устоявшихся управленческих парадигм. Системный управленческий кризис во многих отраслях российской экономики требует от менеджмента новых знаний на основе готовности к быстрым изменениям, происходящим вокруг нас повсеместно. Бизнес, желающий выжить, должен не столько при-

способливаться к изменениям, а искать новые формы, методы и инструменты на смену классическим парадигмам в менеджменте.

Фитнес-сфера как составляющая экономики не может жить по особым, только ей присущим формам и методам управления. Фитнес-бизнес как вид услуг в менеджменте базируется на управлении поведением взрослых людей, формирующих, производящих и контролирующих бизнес-процессы. И в данном

---

контексте позволим акцентировать внимание на складывающихся тенденциях, которые, на наш взгляд, будут повсеместными в ближайшее время в индустрии в противовес сложившимся стереотипам управления людьми.

К чему индустрия должна быть готова? К слову устоявшихся парадигм в производственных отношениях. Ориентация исключительно на классические теории менеджмента и управления персоналом не сулит надежд на достижение тактических, не говоря о стратегических, целях фитнес-организации. Как сегмент бизнеса, фитнес нацелен на финансовую эффективность в долгосрочном периоде. Поиски эффективных инструментов в основной массе игроков фитнес-рынка привели к массовому сокращению издержек, к экономии порой любыми способами. Это понятное и объяснимое желание менеджмента фитнес-клубов. Но это желание вместе с тем порождает и новые, неизученные, а многими игнорируемые тенденции в производственных отношениях внутри фитнес-компаний.

На протяжении последнего десятилетия ключевым стало слово «оптимизация».

Коснемся оптимизации в кадровом менеджменте.

В стремлении фитнес-бизнеса сократить затратную часть компании масштабируют изменение трудовых отношений с сотрудниками фитнес-департаментов, в частности тренеров, переходя с трудовых договоров на договоры оказания услуг с индивидуальными предпринимателями (ИП) и самозанятыми. Для кого-то очевидно, что в этом механизме происходит существенная экономия затратных средств. Мы понимаем, что ФОТ — наиболее значимая часть в затратах организации. Предлагаем посмотреть на данную ситуацию в перспективе, как финансовой, так и управленческой. Увидеть сейчас возможные негативные перспективы данного процесса, быть к этому готовыми и иметь управленческие решения — это требование к современному управленцу.

Государство — это машина по сбору налогов, и оно не прощает «лукавства» со стороны ее налоговых резидентов.

Менеджеры фитнес-клубов — кто просто не знает, а кто закрывает глаза на очень тонкую грань, которая легко и быстро порвется в случае проснувшегося внимания со стороны государства к оптимизации кадрового менеджмента и трудовых отношений в фитнесе. А это перевод сотрудника с трудового догово-

ра на договор оказания услуг при неменяющихся функциях сотрудника. Мало того, при изменении трудовых отношений у руководства не меняются требования к исполнителю по трудовым функциям — дежурства / собрания и т.д. Ключевым примером является тот факт, что существуют фитнес-клубы, устанавливающие для ИП фиксированный план в деньгах или тренировках, снижают выплаты за оказанные услуги при невыполнении тренером плановых показателей. И все это, конечно, не отражено в договоре. Это происходит или из-за незнания своих прав сотрудником или сознательно, потому что и тренер, и руководитель понимают, что в случае обращения в трудовую инспекцию представителям государства не составит сложности переключить договор с ИП и самозанятым в трудовой договор, со всеми вытекающими последствиями: недоплата налогов с двух сторон и следующая за этим расплата обеими сторонами [1].

На наш взгляд, еще не пришло время, как говорится — не до нас, как трудовой инспекции, так и налоговым органам. Но, несомненно, наступит время, когда начнут задавать вопросы и запустят процедуру наказаний. А у налогов нет срока давности. Не пришло время для тотального контроля индустрии, но оно придет.

Если говорить о финансовой эффективности, существуют практики, которые подтверждают, что фитнес-бизнес эффективен, когда вы продаете карты, абонементы с процентом продления 80—90 и поддерживающей долей дополнительных услуг. Но уже сейчас во многих сообществах, в мессенджерах ведется полемика, что делать — перевели тренеров на ИП, выручка клуба упала и т.д.

Коснемся управленческой стороны данной парадигмы.

Можно утверждать, что приходит конец истины. Меняется культура производственных отношений и коммуникаций. И не все управленцы видят и понимают это. Следуя изменениям в кадровом менеджменте, можно смело утверждать, что классика научного менеджмента, теории А. Фойоля, Д. Макгрегора, Г. Минцберга, М. Фолет, П. Врума и М. Портера приказывают долго жить. Классические теории менеджмента гласят: сотрудник принимается на работу исключительно для удовлетворения целей организации через удовлетворение целей сотрудника. Через эту парадигму выстраивается организация с надежны-

---

ми с точки зрения текучки кадров сотрудниками, применяя методы и инструменты влияния на отождествление сотрудника с организацией. С ИП и самозанятыми у организации нет права на требования и абсолютно никаких гарантий лояльности сотрудника к организации и его удержания. Работа в двух-трех фитнес-клубах и т.д., быстрое расторжение договора. Теряют актуальность теории X и Y Дугласа Макгрегора [2].

Но, предвзято подписание договора с тренером, меняется задача и способы отбора как ключевой политики кадрового менеджмента. Поскольку ключевая цель — получить фиксированную стоимость так называемой «аренды» с тренера, у менеджмента появляется ярко выраженная потребность в увеличении числа таких тренеров. Больше тренеров — больше итоговая сумма полученной с них «аренды». И в этом случае политика отбора меняет свое целеполагание — вопросы к компетентности, профессионализму, к его квалификации отходят на второй план. Соответствие клиентскому сервису, корпоративной культуре организации становятся завышенными требованиями со стороны заказчика услуг ИП.

Возьмем для примера США, как это работает там. Конечно, нужно учитывать разницу в правовом поле, ментальности. Абсолютное большинство тренеров, чтобы тренировать клиента в клубе, становятся членами этого клуба, покупая абонемент. На территории клуба тренеры самостоятельно находят клиентов для персонального тренинга. И что важно, тренер не делится с клубом полученными за персональный тренинг деньгами. Все возможные негативные ситуации, которые могут возникнуть по результатам тренировочного процесса, клиент решает непосредственно с тренером, но не с клубом. Клубу это выгодно — тренер своей деятельностью продлевает членство клиента, а также привлекает в клуб других потенциальных клиентов. Да, есть и риски — ушел тренер, могут уйти и клиенты. Но данный пример доказывает, что успех фитнес-бизнеса базируется на продаже карт / абонементов и их продлении. Персональный тренинг — это косвенная составляющая дохода. Да, в фитнесе существуют примеры, когда доля дополнительных услуг в статье доходов составляет 40—45%. Но такие примеры, как правило, исключение, требую-

щее квалифицированного менеджмента и персонала.

Меняются функции менеджмента. У вас нет влияния на производительность ИП, и все управленческие функции, которым обучают до сих пор, не имеют никакой роли в новых сложившихся обстоятельствах. Принятие решений — фокус, на который направлено обучение менеджеров. Но сегодня важнее умение определять, какие решения принимать.

Стратегические карты развития Р. Каплана и Д. Нортон [3] в своей основе, кроме человеческого капитала, имеют и организационный капитал, основанный на лидерстве, соответствии корпоративной культуре и командообразовании. Какое дело ИП до всего этого? HR-ы должны также задуматься, с чем могут столкнуться в ближайшем будущем. Они в фитнесе лишаются игровой площадки, на которой могли бы формировать кадровые политики, влияющие на ожидаемую эффективность сотрудника. Тренер превращается в человека-функцию, которому уже не нужно отождествлять себя с организацией и быть ей лояльным. Участие в мероприятиях, направленных на продвижение компании, становится обузой для сотрудника. Почему стоит об этом задуматься сейчас? Нас ждут непростые времена, которые потребуют профессионализма от сотрудников (нужно признать, что ожиданию соответствия фитнес-персонала этому требованию уже 30 лет). А в основе профессионализма — прежде всего человеческие качества. Вряд ли у вас будет право требовать от человека-функции соответствия портрету настоящего профессионала. У него в контракте это не прописано. Сегодня у тренера есть выбор, у клуба — нет. Кто и когда из стейкхолдеров — профессионалов фитнеса в последний раз слышал о кастингах и конкурентных отборочных интервью?

Менеджмент как искусство управления поведением людей сегодня сталкивается с тем, что новое поколение, приходящее в организацию, — «другие» люди, с особенными потребностями к жизни и работе. Именно с ними необходимы новые, уже неклассические модели коммуникаций и производственных отношений. И выход, естественно, один — обучение, переподготовка, новые знания для эффективного и результативного управления в изменившемся мире. Фитнес-индустрия все годы страдала от отсутствия / недостатка квалифицированного менеджмента, в сегодняш-

них реалиях эта проблема становится еще более актуальной.

В периоды кризисов для любого государства дамоклов меч — рост безработицы. Трудовой договор — пусть слабая, но все же уверенность в завтрашнем дне. «Единственным практически осуществимым способом получения мотивированного поведения сотрудника, которое направлено на пользу компании, является согласование личных жизненных целей сотрудника с корпоративными целями компании» [4]. Насколько сегодня это актуально?

Вряд ли сегодня в условиях давления внешней среды тренеру уместно строить долгосрочную стратегию своего карьерного роста. Абсолютно понятное желание заработать сегодня, потому что завтра могут не дать этого сделать. И вряд ли это вина тренеров, если не беда, когда приходится придумывать схемы, чтобы заработать. У автора нет желания полемизировать о морали и т.п. Негативных примеров в отношении морали — огромное количество в российской экономике.

ИП и самозанятый — это свобода для сотрудника от ежедневной рутины в виде обоснованных и необоснованных требований со стороны руководства, от возможных санкций за невыполнение пунктов должностной инструкции и несоответствие профилю, от формальной оценки труда и т.д. Однако в перспективе возможны существенные проблемы для фитнес-организации в контексте создания и сохранения сильной команды, лояльной как к самой организации, так и к ее стратегической цели, формирования корпоративной культуры и принятия ее сотрудниками компании. Если жить только сегодняшним днем, не особо беспокоясь, что будет завтра, и

пользоваться схемами, за которые еще не наказывают, то почему бы и нет. А если говорить о перспективе развития и движении вперед, то кто сейчас об этом думает? Нас ждет необходимость появления менеджеров, способных тратить время не на создание интеллектуальной собственности, а на ее расходование.

#### Список источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 4 августа 2023 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 сентября 2023 г.).
2. *Макгрегор Д.* Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 2005.
3. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2013.
4. *Каткало В.С.* Классика теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер. 8. 2003. № 24. С. 3—17.

#### References

1. Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001 No. 197-FZ (as amended on August 4, 2023) (as amended and supplemented, entered into force on September 1, 2023).
2. *McGregor D.* Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 2005.
3. *Kaplan R., Norton D.* Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results. M.: Olimp-Business, 2013.
4. *Katkalo V.S.* Classics of the theory of strategic management // Bulletin of St. Petersburg University, Ser. 8. 2003. No. 24. P. 3—17.

---

#### Информация об авторе

**Р.С. Хисьямов** — доцент НИУ «Высшая школа экономики», заместитель директора Института спортивного менеджмента и права Высшей школы юриспруденции и администрирования НИУ «Высшая школа экономики», руководитель общеуниверситетского майнора «Фитнес-индустрия и здоровый образ жизни» НИУ «Высшая школа экономики», член международной ассоциации спортивных наук (ISSA).

#### Information about the author

**R.S. Khisyamov** — Associate Professor of the Higher School of Economics, Deputy Director of the Institute of Sports Management and Law of the Higher School of Jurisprudence and Administration of the National Research University Higher School of Economics, Head of the University-Wide Minor "Fitness Industry and Healthy Lifestyle" of the Higher School of Economics, member of the International Association of Sports Sciences (ISSA).

Статья поступила в редакцию 25.09.2023; одобрена после рецензирования 09.10.2023; принята к публикации 25.10.2023.

The article was submitted 25.09.2023; approved after reviewing 09.10.2023; accepted for publication 25.10.2023.