

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).28-37

УДК 330.3:005.955

JEL J31, M14, M52, O12, O15



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАДАЧАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

И.М. Садиков, Казанский федеральный университет, Казань, Россия

Л.Б. Сунгатуллина, Казанский федеральный университет, Казань, Россия

Аннотация. Статья посвящена развитию методических подходов к оценке соответствия системы вознаграждения персонала задачам устойчивого развития экономического субъекта. В процессе реализации российскими компаниями мероприятий в области устойчивого развития все большее внимание уделяется человеческим ресурсам и вопросам вознаграждения персонала. Для формирования конкурентоспособной системы вознаграждения актуальность приобретают вопросы количественной оценки соответствия системы вознаграждения персонала задачам устойчивого развития экономического субъекта. Методологической базой исследования служит концепция устойчивого развития, в качестве методов использованы анализ и синтез, абстрактно-логический метод, приемы детализации и обобщения, а также системный подход к изучению социально-экономических процессов. В ходе исследования определены приоритетные направления согласования системы вознаграждения персонала с повесткой в области устойчивого развития. Предложена система аналитических показателей для оценки вклада системы вознаграждения персонала в устойчивое развитие. В статье также рассмотрены отдельные вопросы организационно-методического обеспечения оценки системы вознаграждения персонала с позиции устойчивого развития. Введение в учетно-аналитическую систему экономического субъекта изученных и представленных в настоящем исследовании показателей в области вознаграждения персонала позволяет сформировать информационную базу для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивого развития экономического субъекта. Результаты проведенного исследования вносят вклад в понимание роли вознаграждения персонала экономического субъекта в решении задач в области устойчивого развития и могут быть использованы в процессе управления системой мотивации, стимулирования и оплатой труда персонала для реализации ESG-стратегии экономического субъекта.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, система вознаграждения персонала, управление человеческими ресурсами, управленческий анализ, устойчивое развитие

Для цитирования: Садиков И.М., Сунгатуллина Л.Б. Оценка соответствия системы вознаграждения персонала задачам устойчивого развития // BENEFICIUM. 2025. № 2(55). С. 28-37. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).28-37

ORIGINAL PAPER

AN EVALUATION OF THE PERSONNEL REMUNERATION SYSTEM ALIGNMENT WITH SUSTAINABILITY GOALS

I.M. Sadikov, Kazan Federal University, Kazan, Russia

L.B. Sungatullina, Kazan Federal University, Kazan, Russia

Abstract. This article develops methodological approaches to evaluating the alignment of a company's personnel remuneration system with its sustainable development goals. As Russian companies increasingly implement sustainable development initiatives, greater attention is being paid to human resources and remuneration. Quantifying the alignment of personnel remuneration with an economic entity's sustainable development goals is becoming crucial to build a competitive compensation system. The study's methodological basis is the concept of sustainable development; methods employed include analysis and synthesis, abstract-logical methods, detailing and generalization techniques, and a systems approach to studying socio-economic processes. The research identifies priority areas for aligning personnel remuneration systems with the sustainable development agenda. A system of analytical indicators is proposed to assess the contribution of personnel remuneration to sustainable development. The article also examines aspects of the organizational and methodological support for evaluating personnel remuneration systems from a sustainable development perspective. Integrating the indicators studied and presented in this research into the economic entity's accounting and analytical system creates an information base for management decisions aimed at ensuring sustainable development. The results contribute to understanding the role of personnel remuneration in achieving

sustainable development goals and can be used in managing personnel remuneration systems to implement the economic entity's ESG strategy.

Keywords: corporate social responsibility, personnel remuneration system, human resource management, management analysis, sustainable development

For citation: Sadikov I.M., Sungatullina L.B. An Evaluation of the Personnel Remuneration System Alignment with Sustainability Goals // Beneficium. 2025. Vol. 2(55). Pp. 28-37. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).28-37

Введение

В условиях глобального изменения парадигмы развития общества в сторону устойчивого развития перед руководством хозяйствующего субъекта на первый план выходят задачи, связанные с достижением баланса между экономическими, экологическими и социальными аспектами ведения бизнеса. Одним из ключевых факторов устойчивого экономического развития являются человеческие ресурсы, изменению и совершенствованию которых содействует система вознаграждения персонала. Наблюдающаяся в последнее время нехватка трудовых ресурсов на рынке труда выдвигает особые требования к политике вознаграждения персонала с позиции социальной защищенности работников, повышения качества работы и производительности труда.

Эволюционировавшая из разных идей и подходов концепция устойчивого развития получила распространение с конца 1980-х гг. Несмотря на наличие большого количества публикаций, посвященных решению экологических, социальных и экономических проблем общественного развития, вопросы достижения экономического роста в целях удовлетворения возрастающих потребностей общества без ущерба для будущих поколений по-прежнему актуальны, и активное участие в их обсуждении принимают российские исследователи.

Так, М.К. Измайлов отмечает, что «рациональный подход к имеющимся ресурсам не только обеспечивает устойчивый рост прибыли и повышение конкурентоспособности, но и способствует трансформации мышления в области осознанности...» [1]. Как подчеркивают Д.А. Ендовицкий и М.В. Панкратова, «необходимость постановки и достижения социальных и экологических целей коммерческой корпорации определяется не самой идеей ее создания, а давлением стейкхолдеров, общества в целом и моральными мотивами контролирующих лиц» [2].

А.Д. Шеремет обозначает направления совершенствования методов комплексного анализа показателей устойчивого развития [3], одним из которых является разработка системы социальных и экологических показателей. В.И. Бариленко [4] доказывает, что бизнес-анализ позволяет выявлять проблемы коммерческой организации и обосновывать меры по созданию условий для устойчивого развития. М.Г. Умнова в своем исследовании [5] приводит общие индикаторы удовлетворенности работни-

ков и сформированные в ответ на пандемию индикаторы работы с персоналом для оценки социальной устойчивости компании.

Результаты проведенного консалтинговой компанией TSQ Consulting опроса менеджеров по устойчивому развитию и руководителей компаний, а также участников тематических конференций, показывают, что для 86% респондентов важно интегрировать принципы устойчивого развития в работу с сотрудниками, а не только производственные операции [6].

Таким образом, по мере роста внимания научного сообщества и российских менеджеров к повестке в области устойчивого развития возникает необходимость выработки критериев, по которым можно судить об устойчивости развития экономического субъекта. При этом наблюдается недостаток исследований, посвященных изучению посреднической роли системы вознаграждения персонала в процессе решения задач устойчивого развития. Приведенные обстоятельства обуславливают актуальность и необходимость оценки системы вознаграждения персонала в контексте принятия управленческих решений в интересах устойчивого социально-экономического развития экономического субъекта.

Целью исследования является разработка методики оценки соответствия системы вознаграждения персонала задачам устойчивого развития с использованием аналитических показателей. При этом возникает необходимость решения следующих задач:

- выявление основных направлений согласования системы вознаграждения персонала с повесткой в области устойчивого развития;
- разработка показателей для комплексной оценки взаимосвязи системы вознаграждения персонала с устойчивым развитием;
- рассмотрение особенностей организационно-методического обеспечения оценки соответствия системы вознаграждения персонала задачам устойчивого развития.

Объектом исследования выступают крупные коммерческие организации, принявшие стратегию в области устойчивого развития. Предметом исследования выступают отношения, возникающие в процессе организации вознаграждения персонала.

В исследовании использованы методы анализа и синтеза, абстрактно-логический метод,

приемы детализации и обобщения, а также системный подход к изучению социально-экономических процессов. Методологическую основу исследования составляют положения концепции устойчивого развития. Информационной основой исследования служат материалы периодической печати, а также данные интернет-ресурсов. Научная новизна исследования состоит в развитии методических положений оценки соответствия системы вознаграждения персонала задач устойчивого развития на основе комплекса разработанных аналитических показателей.

Результаты и их обсуждение

На сегодняшний день вопросы устойчивого развития получили широкое обсуждение в научном сообществе, что связано с постепенным осознанием необходимости поиска баланса между экологической, социальной и экономической составляющими общественного развития. Большой вклад в обсуждение направлений работы в области устойчивого развития внесла принятая Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных наций (ООН) в 2015 году повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, содержащая 17 глобальных целей и 169 соответствующих задач [7].

По мере роста внимания заинтересованных сторон экономических субъектов к повестке в области устойчивого развития растет потребность в выработке критериев, по которым можно судить о прогрессе в достижении целей устойчивого развития. На необходимость разработки показателей измерения прогресса в деле обеспечения устойчивого развития указывает задача 17.19 повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [7]. Так, распространение получают национальные рейтинги устойчивого развития экономических субъектов, основанные на интегральных индексах. При этом недостаточное внимание уделяется отдельным аспектам внутрифирменного управления устойчивым развитием и, в частности, вопросам выработки политики вознаграждения персонала во взаимосвязи с социально-экономическими характеристиками деятельности экономического субъекта.

По нашему мнению, представляется целесообразным выделение следующих направлений содействия вознаграждения персонала устойчивому развитию экономического субъекта:

- реализация ESG-стратегии экономического субъекта – формирование системы вознаграждения персонала, включающей ключевые показатели эффективности для усиления мотивации персонала к достижению целей в области устойчивого развития;
- социальная защита персонала – становление и развитие системы вознаграждения социального характера для выравнивания

социального неравенства;

- обучение и развитие персонала – построение системы вознаграждения, способствующей улучшению бизнес-процессов, повышению качества труда, развитию профессиональных компетенций, в т.ч. в области ESG;
- сокращение неравенства в уровнях дохода отдельных групп персонала – совершенствование системы вознаграждения с ориентацией на справедливое распределение финансовых ресурсов компании;
- повышение уровня жизни и благосостояния работников – выстраивание системы вознаграждения, гарантирующей достойный уровень оплаты труда;
- рост результативности труда – разработка системы вознаграждения, стимулирующей персонал к повышению эффективности производственного процесса, содействию экономическому росту в интересах увеличения валового внутреннего продукта страны.

Таким образом, устойчивому развитию можно содействовать, инвестируя время, усилия и финансовые ресурсы при выстраивании сбалансированной системы вознаграждения персонала, вносящей вклад в решение проблем социально-экономического характера. По этой причине перед руководством экономического субъекта возникает необходимость оценки взаимосвязи системы вознаграждения персонала с устойчивым развитием. При этом проблема устойчивого развития не может быть решена без соответствующего информационного обеспечения [8], которое пронизывает учетное, аналитическое, аудиторское обеспечение, интегрирует учетные, внеучетные, аналитические, аудиторские данные и их носители [9]. Все это определяет необходимость создания системы аналитических показателей, определяющих связи системы вознаграждения персонала с выделенными выше направлениями устойчивого развития. Отметим, что разработка такого рода аналитических показателей является сложным процессом, поскольку следует учитывать специфику деятельности компании, особенности состава и структуры персонала, информационные потребности заинтересованных сторон. Показатели, отражаемые в управленческих отчетах, должны обладать объективностью, быть сравнимыми и понятными, демонстрировать разные характеристики системы вознаграждения персонала с позиции устойчивого развития. Рассмотрим методику оценки соответствия системы вознаграждения персонала задач устойчивого развития на основе предлагаемой системы показателей.

Для интеграции устойчивого развития во все бизнес-процессы экономического субъекта необходима разработка ESG-стратегии. Как отмечает П.А. Дружинин, установление и решение

задач в области устойчивого развития может способствовать пониманию работниками ожиданий и отслеживанию своей эффективности [10]. Согласование системы вознаграждения с задачами в области устойчивого развития возможно посредством введения ключевых показателей эффективности в рамках ESG-стратегии для топ-менеджмента с дальнейшей декомпозицией стратегических установок до функциональных и линейных руководителей и их подчиненных.

Для оценки системы вознаграждения нами рекомендуется определять долю выплат и поощрений за решение задач по устойчивому развитию в фонде стимулирующего вознаграждения. Этот показатель характеризует, насколько важна для экономического субъекта повестка в области устойчивого развития. Для обобщенной оценки степени выполнения задач устойчивого развития предлагается определять отношение фонда вознаграждения за реализацию задач устойчивого развития в расчете на одного работника по плану к фактическому фонду вознаграждения. Показатель целесообразно оценивать в разрезе групп персонала (рабочие; руководители, специалисты и служащие; топ-менеджмент).

При формировании системы аналитических показателей следует уделять внимание вознаграждениям социального характера, размещение которых направлено на повышение социальной защищенности персонала компании. Состав вознаграждения социального характера подробно рассмотрен в более раннем исследовании Л.Б. Сунгатуллиной [11], вклад социальных льгот в создание устойчивого конкурентного преимущества компании раскрыт в работе Стива Вернера (S. Werner) и Дэвида Балкина (D. Balkin) [12].

Для обобщенной оценки системы вознаграждения персонала с позиции социальной ответственности компании целесообразно определять долю вознаграждения социального характера в общем фонде вознаграждения персонала. Полученное значение показателя необходимо сравнить со среднеотраслевыми значениями. При этом наличие широкого пакета социальных льгот может создавать для компании конкурентное преимущество на рынке труда, позволяя привлекать и удерживать талантливых специалистов.

При предоставлении работникам социальных льгот и гарантий, а также улучшении условий работы необходимо оценивать, насколько полно данные льготы (как в монетарной, так и в немонетарной форме) охватывают персонал компании. Этому может содействовать контроль численности работников, охваченных коллективным договором, а также их доля в общем составе персонала. В современных условиях, кото-

рые характеризуются изменчивостью социально-экономических процессов в обществе, целевое значение данного показателя должно составлять 100%.

Отметим, что зачастую работодателями в рамках общей политики корпоративной социальной ответственности разрабатывается система вознаграждения социального характера без учета реальных потребностей персонала компании. Поэтому руководству надлежит понять, насколько социальные льготы востребованы среди работников. Для этого рекомендуется отслеживать долю работников, воспользовавшихся отдельными видами вознаграждения социального характера, в общей численности персонала. Полученные результаты позволяют определить необходимость внесения изменений в политику вознаграждения с позиции удовлетворения социальных запросов работников.

Компания, стремящаяся стать более устойчивой, должна обеспечивать возможность прохождения работниками обучения, получения поощрения и стимулов при осуществлении деятельности на принципах устойчивого развития [13]. В данном контексте компании необходимо создавать условия, позволяющие реализовать персоналу умения и навыки, стимулируя процесс непрерывного обучения и профессионального роста. Одним из таких показателей, учитывающим обучение и развитие персонала, является среднее количество часов обучения, приходящееся на одного работника (по категориям работников).

Подчеркнем, что мероприятия в области обучения и развития персонала должны основываться на потребностях бизнеса, учитывать фактический и ожидаемый уровень подготовки персонала, быть согласованными с долгосрочной целью экономического субъекта. В рамках ESG-стратегии экономического субъекта целесообразно контролировать показатель «Доля работников, прошедших обучение принципам устойчивого развития, в общей численности персонала». Также целесообразно анализировать расходы на оплату времени участия работников в социальных проектах. С этой целью в систему управления вознаграждением персонала может вводиться показатель «Темп роста расходов на оплату времени участия работников в социальных проектах».

Несмотря на прогресс, достигнутый за последние десятилетия в части выравнивания гендерного неравенства в оплате труда, на сегодняшний день этот вопрос остается актуальным. Так, результаты исследования Н.К. Емелиной, К.В. Рожковой и С.Ю. Рощина показывают, что несмотря на одинаковый уровень образования, отсутствие опыта работы, трудовую мобильность и семейный статус, гендерный разрыв в стартовых заработных платах выпускников российских вузов наблюдается на уровне 22% [14]. Поскольку

для достижения устойчивого развития необходимо обеспечить справедливую оплату труда за выполнение аналогичной работы мужчинами и женщинами, руководству экономического субъекта целесообразно оценивать соотношение среднего начисленного вознаграждения мужчин к среднему начисленному вознаграждению женщин (по категориям персонала и ключевым должностям).

В рамках повестки в области устойчивого развития актуальной является проблема защищенности людей с инвалидностью на рынке труда. Для социально ответственной компании, ориентированной на устойчивое развитие, необходимо обеспечить справедливый размер вознаграждения людей с ограниченными возможностями здоровья. Для этого предлагается контролировать соотношение среднего размера вознаграждения работников-инвалидов и работников, которые не являются инвалидами (по отдельным должностям).

Одним из важных показателей неравенства уровней дохода является отношение среднего размера вознаграждения топ-менеджеров к среднему размеру вознаграждения других категорий персонала. Высокое значение показателя может свидетельствовать о том, что компания имеет ярко выраженную иерархическую структуру, а низкое – о меньшем разрыве в уровне ответственности между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками, фокусе на сотрудничестве и командной работе.

Для оценки связи системы вознаграждения персонала с устойчивым развитием важно учитывать показатели уровня жизни и благосостояния работников. К таким показателям относится соотношение медианной заработной платы (по категориям работников) и медианной заработной платы в регионе. Также рекомендуется оценивать отношение минимальной средней заработной платы в компании к региональному минимальному уровню оплаты труда. Отслеживание данных показателей позволяет заинтересованным пользователям лучше понять, насколько конкурентоспособна система вознаграждения персонала, способен ли экономический субъект обеспечить экономическую свободу работнику и его семье.

Еще одним показателем конкурентоспособности системы вознаграждения персонала является доля уволившихся в связи с недовольством уровнем вознаграждения в общей численности выбывшего персонала. Информацию для оценки данного показателя можно получить в ходе анкетирования работников, подавших заявление об увольнении. Высокое значение показателя будет указывать на необходимость корректировки системы вознаграждения для снижения нежелательного оттока персонала.

В условиях экономических вызовов, с кото-

рыми российская экономика сталкивается последние несколько лет, острее ощущается проблема индексации заработных плат, которая непосредственно связана с социальными аспектами устойчивого развития. Для наблюдения за обозначенной в Трудовом кодексе РФ необходимостью обеспечения повышения уровня реального содержания заработной платы [15] рекомендуется на ежегодной основе отслеживать отношение темпа роста средней оплаты труда одного работника к индексу потребительских цен. Мониторинг данного отношения необходим для выявления рисков снижения реальной покупательной способности заработной платы в условиях изменения потребительских цен на товары и услуги.

Помимо социальных и экологических аспектов ведения бизнеса необходимо уделять внимание показателям экономической эффективности расходов на вознаграждения персонала. В первую очередь речь идет о производительности труда, увеличение которой способствует повышению уровня жизни населения. Для отслеживания прогресса в достижении данной цели рекомендуется анализ соотношения фонда вознаграждения персонала и величины добавленной стоимости. Данный показатель необходимо изучать в динамике. Если доля оплаты труда в добавленной стоимости повышается, это говорит о более быстром росте (более медленном снижении) расходов на оплату труда по сравнению с ростом (снижением) производительности труда и наоборот [16].

При колебаниях финансовых показателей ввиду специфики деятельности компании может определяться соотношение объема товарной продукции в натуральном выражении и количества отработанных основным производственным персоналом человеко-часов. Рост данного показателя будет свидетельствовать о повышении отдачи от трудовых ресурсов компании и увеличении вклада экономического субъекта в поддержание экономического роста страны в условиях дефицита на рынке труда.

Таким образом, выделенные показатели в совокупности позволяют заинтересованным сторонам сделать выводы о сбалансированном подходе к выработке системы вознаграждения персонала и ее согласованности с устойчивым развитием экономического субъекта. Предлагаемые показатели с указанием периодичности отслеживания, приоритетного направления, а также связи с целями в области устойчивого развития (ЦУР) ООН систематизированы в *табл. 1*.

В процессе мониторинга системы вознаграждения персонала с позиции устойчивого развития необходимо учитывать ряд рекомендаций, игнорирование которых может оказать влияние на результаты оценки системы вознаграждения персонала с использованием системы аналитических показателей.

Таблица 1 / Table 1

Рекомендуемая система показателей для оценки взаимосвязи системы вознаграждения персонала с устойчивым развитием / Recommended System of Indicators for Assessing the Relationship between the Personnel Remuneration System and Sustainable Development

Показатель / Indicator	Периодичность отслеживания / Periodicity of Monitoring	Приоритетное Значение / Priority Importance	Связь с целями устойчивого развития (ЦУР) ООН / Coherence with the UNO Sustainable Development Goals
Показатели реализации ESG-стратегии			
1. Доля вознаграждения за выполнение задач в области устойчивого развития в фонде стимулирующего вознаграждения	Ежемесячно	Увеличение	Определяется экономическим субъектом самостоятельно с учетом приоритетных и применимых ЦУР ООН и соответствующих задач, к которым привязана система вознаграждения персонала
2. Отношение фонда вознаграждения за реализацию целей устойчивого развития в расчете на одного работника по плану к фактическому фонду вознаграждения за реализацию целей устойчивого развития на одного работника	Ежемесячно	Значение, близкое к 1 (100%)	
Показатели социальной защищенности персонала			
3. Доля вознаграждения социального характера в общем фонде вознаграждения персонала	Ежемесячно	Определяется компанией	ЦУР 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте». ЦУР 8 «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех»
4. Доля работников, охваченных коллективным договором, в общей численности персонала	Ежегодно	1 (100%)	
5. Доля работников, воспользовавшихся отдельными вознаграждениями социального характера (по видам вознаграждений), в общей численности работников	Ежеквартально	Значение, близкое к 1 (100%)	
Показатели обучения и развития персонала			
6. Среднее количество часов обучения на одного работника (по категориям работников)	Ежегодно / Ежеквартально	Увеличение	ЦУР 4 «Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех»
7. Доля работников, прошедших обучение принципам устойчивого развития, в общей численности персонала	Ежегодно	Увеличение	
8. Темп роста расходов на оплату времени участия работников в социальных проектах	Ежегодно	Увеличение	
Показатели неравенства в уровнях дохода отдельных групп персонала			
9. Соотношение среднего начисленного вознаграждения мужчин и среднего начисленного вознаграждения женщин (по категориям персонала и ключевым должностям)	Ежеквартально	Значение, близкое к 1	ЦУР 8 «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех». ЦУР 5 «Гендерное равенство»
10. Соотношение среднего размера вознаграждения работников-инвалидов и работников-неинвалидов (по отдельным должностям)	Ежемесячно	Значение, близкое к 1	
11. Отношение среднего размера вознаграждения топ-менеджеров к среднему размеру вознаграждения других категорий персонала	Ежегодно/ Ежеквартально	Определяется компанией	ЦУР 10 «Сокращение неравенства внутри стран и между ними»
Показатели уровня жизни и благосостояния работников			
12. Соотношение медианной заработной платы (по категориям работников) и медианной заработной платы в регионе	Ежегодно	Увеличение	ЦУР 8 «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех»
13. Отношение минимальной средней заработной платы в компании к региональному минимальному размеру оплаты труда	Ежегодно	Увеличение	
14. Отношение темпа роста средней оплаты труда одного работника к индексу потребительских цен	Ежегодно	Значение, равное или большее 1	
15. Доля уволившихся в связи с недовольством уровнем вознаграждения в общей численности уволившихся	Ежемесячно	Снижение	

Показатели результативности труда			
16. Соотношение фонда вознаграждения персонала и величины добавленной стоимости	Ежемесячно	Снижение	ЦУР 8 «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех»
17. Соотношение объема товарной продукции в натуральном выражении и количества отработанных основным производственным персоналом человеко-часов	Ежемесячно	Увеличение	

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Согласование системы вознаграждения персонала с ESG-стратегией экономического субъекта предполагает необходимость формирования детальной информации о направлениях использования средств на вознаграждения, необходимой в процессе управленческого анализа. Результаты проведенного О.С. Степановой исследования показывают, что бухгалтерский учет является не просто инструментом финансового управления, но и незаменимым инструментом измерения и отображения влияния деятельности компании на социальные и экологические аспекты [17]. Одним из направлений решения данной проблемы является организация учета расходов на вознаграждения персонала с использованием группы 30-х счетов с введением в учетную систему дополнительных уровней аналитики, методические подходы к организации которого применительно к системе вознаграждения персонала рассмотрены нами в более раннем исследовании [18]. При этом информационной основой для анализа предлагаемых показателей в области вознаграждения персонала, систематизированных в таблице 1, должны стать данные бухгалтерского финансового и управленческого учета, сведения отдела труда и заработной платы, планово-экономического отдела. Все это вызывает необходимость разработки регламентов, описывающих порядок взаимодействия подразделений компании, с установлением периодичности формирования отчетов в области устойчивого развития и указанием ответственных лиц за формирование конкретных показателей.

Представленные аналитические показатели необходимо отслеживать в динамике для оценки прогресса экономического субъекта в процессе содействия достижению целей устойчивого развития. В случае доступности информации показатели целесообразно сравнивать с общеотраслевыми данными и данными родственных компаний. В случае неблагоприятной динамики или отклонения показателей от оптимальных значений необходим углубленный анализ с установлением причин негативных тенденций и внесением корректив в систему вознаграждения.

В процессе интерпретации показателей в части вознаграждения персонала необходимо учитывать специфику деятельности и размер компании, структуру и состав персонала, стоящие перед экономическим субъектом задачи

краткосрочного и долгосрочного характера и факторы бизнес-среды. И хотя представленные в настоящем исследовании показатели являются достаточно универсальными, при необходимости они могут быть скорректированы и уточнены для каждой конкретной компании.

Результаты анализа достигнутого прогресса в области устойчивого развития исходя из намеченных целей и задач с указанием на возникшие проблемы в их решении, как отмечает О.В. Ефимова [19], должны найти отражение в отчете об устойчивом развитии. Анализ корпоративных практик, проведенный М.П. Афанасьевым и Н.Н. Шаш [20], показывает, что в последние десятилетия корпоративным сектором экономики уделяется значительно большее внимание нефинансовой отчетности, что обусловлено возрастающими требованиями со стороны акционеров и инвесторов к вопросам устойчивого развития. По нашему мнению, публикация результатов оценки показателей вознаграждения персонала в ESG-отчетах будет говорить об открытости экономического субъекта и ответственном отношении в вопросах устойчивого развития. Это позволяет продемонстрировать заинтересованным пользователям сбалансированность политики вознаграждения с точки зрения социально-экономических вопросов устойчивого развития.

Заключение

На пути к устойчивому развитию необходим комплексный подход к вознаграждению персонала, ориентированный не только на экономическую эффективность, но и учитывающий долгосрочные социальные последствия для работников компании.

В рамках проведенного исследования достигнута поставленная цель, заключающаяся в разработке методики оценки системы вознаграждения персонала задачам устойчивого развития экономического субъекта на основе системы аналитических показателей. В ходе исследования нами определены направления содействия вознаграждения персонала устойчивому развитию экономического субъекта, разработана система показателей и рассмотрены особенности их интерпретации в процессе оценки взаимосвязи системы вознаграждения персонала с устойчивым развитием, а также вопросы организационно-методического обеспечения

отслеживания системы аналитических показателей.

К достоинствам предлагаемой методики оценки системы вознаграждения персонала с позиции устойчивого развития экономического субъекта, основанной на расчете аналитических показателей, следует отнести:

- система показателей учитывает глобальные задачи в области устойчивого развития применительно к политике вознаграждения персонала экономического субъекта;
- показатели являются количественно определенными и свободными от субъективных оценок величинами, которые достаточно просты к восприятию и отслеживанию в динамике;
- оценка показателей позволяет принимать своевременные и обоснованные управленческие решения в области вознаграждения персонала с учетом социально-экономических аспектов ведения бизнеса, а не только решения финансовых вопросов.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы специалистами по льготам и компенсациям, руководителями отдела управления персоналом и учетно-аналитических служб в процессе оценки системы вознаграждения персонала с позиции устойчивого развития, формирования ESG-отчетности, принятия управленческих решений в части размещения и распределения финансовых ресурсов компании на систему вознаграждения персонала. Внедрение в управленческую систему предлагаемого комплекса аналитических показателей позволяет создать информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений в свете глобальной повестки в области устойчивого развития, направленных на долгосрочное развитие человеческих ресурсов и формирование образа компании как социально ответственного работодателя.

Вклад авторов

Вклад Садикова И.М. заключается в поиске и анализе научного материала, разработке системы аналитических показателей в области вознаграждения персонала, формулировании и научном обосновании выводов, оформлении результатов исследования в виде статьи. Вклад Сунгатуллиной Л.Б. заключается в постановке научной проблемы, рекомендациях по подбору материалов и редактировании текста статьи.

Библиография

- [1] Измайлов М.К. Роль ESG менеджмента в стратегии развития предприятия // *Beneficium*. 2024. № 1(50). С. 47-53. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53
- [2] Ендовицкий Д.А., Панкратова М.В. Цель внутреннего контроля корпоративной устойчивости // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Том 17. № 7(478). С. 1211-1226. DOI: 10.24891/ea.17.7.1211
- [3] Шерemet А.Д. Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия // *Экономический анализ: теория и практика*. 2014. № 45(396). С. 2-10.
- [4] Бариленко В.И. Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // *Учет. Анализ. Аудит*. 2014. № 1. С. 25-31.
- [5] Умноva М.Г. Современное понимание концепции устойчивого развития организаций // *Экономика, предпринимательство и право*. 2021. Том 11. № 12. С. 2637-2658. DOI: 10.18334/epp.11.12.113854
- [6] Sustainability-культура в российских компаниях: как корпоративная культура и HR-функция работает на устойчивое развитие бизнеса (2022). TSQ Consulting. URL: https://files.tsqconsulting.ru/Research_2022_Sustainability_Culture_TSQ_Consulting.pdf (дата обращения 07.02.2024).
- [7] Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (2015). Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/goal_s/?ysclid=m3ow11s8sa387413922 (дата обращения 07.02.2024).
- [8] Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 45(348). С. 41-51.
- [9] Тычинина Н.А. Теоретическое обоснование содержания учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития предприятия // *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2009. № 2(96). С. 102-107.
- [10] Дружинин П.А. К вопросу об использовании концепции устойчивого развития в деятельности промышленного предприятия // *Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность*. 2023. Том 4. № 4. С. 201-212. DOI: 10.18334/social.4.4.120807
- [11] Сунгатуллина Л.Б. Современная парадигма управленческого учета и анализа расходов на вознаграждения работников // *Аудит и финансовый анализ*. 2014. № 1. С. 70-75.
- [12] Werner S., Balkin D.B. Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge // *The Journal of Total Rewards*. 2021. Vol. 31(1). Pp. 8-22. (На англ.).
- [13] Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почапаев И.А. Как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения целей устойчивого развития // *Лидерство и менеджмент*. 2021. Том 8. № 1. С. 85-108. DOI: 10.18334/lim.8.1.110932
- [14] Емелина Н.К., Рожкова К.В., Рошин С.Ю. Гендерный разрыв в стартовых заработных платах выпускников российских вузов // *Женщина в российском обществе*. 2024. № 3. С. 123-143. DOI: 10.21064/WinRS.2024.3.8
- [15] Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации» (2024). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 26.02.2024).
- [16] Капелюшников Р.И. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики // *Вопросы*

- экономики. 2014. № 3. С. 36-61. DOI: 10.32609/0042-8736-2014-3
- [17] Степанова О.С. Модель системы сбора данных для формирования отчетности об устойчивом развитии // Международный бухгалтерский учет. 2024. Том 27. № 5(515). С. 585-602. DOI: 10.24891/ia.27.5.585
- [18] Сунгатуллина Л.Б., Садиков И.М. Развитие методических подходов к отражению расходов на вознаграждения персонала в системе бухгалтерского управленческого учета // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2024. № 5(581). С. 15-21.
- [19] Ефимова О.В. Формирование отчетности об устойчивом развитии: этапы и процедуры подготовки // Учет. Анализ. Аудит. 2018. Том 5. № 3. С. 40-53. DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-3-40-53
- [20] Афанасьев М.П., Шаш Н.Н. Новое в раскрытии финансовой информации, связанной с устойчивым развитием в концепции ESG (версия МСФО) // Проблемы прогнозирования. 2023. № 5(200). С. 184-195. DOI: 10.47711/0868-6351-200-184-195
- References**
- [1] Izmaylov M.K. The Role of ESG Management in the Enterprise Development Strategy // Beneficium. 2024. Vol. 1(50). Pp. 47-53. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53
- [2] Endovitskii D.A., Pankratova M.V. The Purpose of Internal Control of Corporate Sustainability // Economic Analysis: Theory and Practice. 2018. Vol. 17(7). Pp. 1211-1226. (In Russ.). DOI: 10.24891/ea.17.7.1211
- [3] Sheremet A.D. A Complex Analysis of Sustainable Development Indicators of an Enterprise // Economic Analysis: Theory and Practice. 2014. Vol. 45(396). Pp. 2-10. (In Russ.).
- [4] Barilenko V.I. Business-Analysis as a Tool for Sustainable Development of Economic Entities // Accounting. Analysis. Auditing. 2014. Vol. 1. Pp. 25-31. (In Russ.).
- [5] Umnova M.G. The Concept of Sustainable Development in Organizations: Modern Understanding // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2021. Vol. 11(12). Pp. 2637-2658. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.11.12.113854
- [6] Sustainability-kul'tura v rossijskikh kompaniyah: kak korporativnaya kul'tura i HR-funkciya rabotaet na ustojchivoe razvitie biznesa [Sustainability culture in Russian companies: how corporate culture and HR function support sustainable business development] (2022). TSQ Consulting. (In Russ.). URL: https://files.tsqconsulting.ru/Research_2022_Sustainability_Culture_TSQ_Consulting.pdf (accessed on 07.02.2024).
- [7] Preobrazovanie nashogo mira: Povestka dnya v oblasti ustojchivogo razvitiya na period do 2030 goda [Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development] (2015). Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. (In Russ.). URL: https://rspp.ru/sustainable_development/goal_s/?ysclid=m3ow11s8sa387413922 (accessed on 07.02.2024).
- [8] Efimova O.V. Analysis of Sustainable Development of the Company: Stakeholder Approach // Economic Analysis: Theory and Practice. 2013. Vol. 45(348). Pp. 41-51. (In Russ.).
- [9] Tychinina N.A. Theoretical Basis of Content of Accounting-Analytical Support of Stable Enterprise Development // Vestnik of the Orenburg State University. 2009. Vol. 2(96). Pp. 102-107. (In Russ.).
- [10] Druzhinin P.A. Applying the Concept of Sustainable Development in the Activities of an Industrial Company // Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility. 2023. Vol. 4(4). Pp. 201-212. (In Russ.). DOI: 10.18334/social.4.4.120807
- [11] Sungatullina L.B. Modern Paradigm of Management Accounting and Analysis of the Expenses on the Employee Benefits // Audit and Financial Analysis. 2014. Vol. 1. Pp. 70-75. (In Russ.).
- [12] Werner S., Balkin D.B. Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge // The Journal of Total Rewards. 2021. Vol. 31(1). Pp. 8-22.
- [13] Drobot E.V., Makarov I.N., Pochepaev I.A. How Companies can use Human Resources to achieve Sustainable Development Goals // Leadership and Management. 2021. Vol. 8(1). Pp. 85-108. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.8.1.110932
- [14] Yemelina N.K., Rozhkova K.V., Roshchin S.Yu. The Gender Gap in Starting Wages Among University Graduates in Russia // Woman in Russian Society. 2024. Vol. 3. Pp. 123-143. (In Russ.). DOI: 10.21064/WinRS.2024.3.8
- [15] Federal Law of December 30, 2001 No. 197-FL "Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii" ["The Labour Code of the Russian Federation"] (2024). Consultant-Plus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (accessed on 26.02.2024).
- [16] Kapeliushnikov R.I. Labor Productivity versus Labor Compensation: Some Simple Arithmetic // Voprosy Ekonomiki. 2014. Vol. 3. Pp. 36-61. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2014-3
- [17] Stepanova O.S. A Data Collection System Model for Sustainability Reporting // International Accounting. 2024. Vol. 27(5-515). Pp. 585-602. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.27.5.585
- [18] Sungatullina L.B., Sadikov I.M. Razvitie metodicheskikh podhodov k otrazheniyu raskhodov na voznagrzhdeniya personala v sisteme buhgalterskogo upravlencheskogo ucheta [Development of methodological approaches to reflecting personnel remuneration expenses in a management accounting system] // Accounting in Budgetary and Non-Profit Organizations. 2024. Vol. 5(581). Pp. 15-21. (In Russ.).
- [19] Efimova O.V. Forming Reports on Sustainable Development: Stages and Procedures // Accounting. Analysis. Auditing. 2018. Vol. 5(3). Pp. 40-53. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2018-5-3-40-53
- [20] Afanasiev M.P., Shash N.N. New Information in Financial Disclosures Related to Sustainable Development in the Concept of ESG (Version IFRS) // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34(5). Pp. 696-703. DOI: 10.1134/S1075700723050027

Информация об авторах / About the Authors

Ильшат Марселевич Садиков – аспирант, Казанский федеральный университет, Казань, Россия / **Ilshat M. Sadikov** – Graduate Student, Kazan Federal University, Kazan, Russia

E-mail: ilshat.sadikov99@gmail.com

SPIN РИНЦ 1409-1733

ORCID 0009-0005-9068-8068

Лилия Баграмовна Сунгатуллина – д-р экон. наук, доцент; профессор, Казанский федеральный университет, Казань, Россия / **Liliya B. Sungatullina** – Dr. Sci. (Economics), Docent; Professor, Kazan Federal University, Kazan, Russia

E-mail: Lilia_sungat@mail.ru

SPIN РИНЦ 3283-5594

ORCID 0000-0001-5771-9938

Scopus Author ID 56422435600

Дата поступления статьи: 23 марта 2025
Принято решение о публикации: 10 июня 2025

Received: March 23, 2025
Accepted: June 10, 2025