

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-4-59-72

УДК 331.104.2(045)

JEL M41, M50, O15

Анализ факторов развития системы управления человеческими ресурсами

В.В. Мироненко^а, Т.М. Рогуленко^{а,б}^аГосударственный университет управления, Москва, Российская Федерация;^бУниверситет им. А.С. Грибоедова, Москва, Российская Федерация

Люди – это стратегический ресурс, который требует управления с учетом актуальных целей и задач организации.

Майкл Армстронг

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены актуальные вопросы кадрового обеспечения деятельности российских компаний. Внимание акцентируется на факторах, определяющих стабильность системы управления человеческим капиталом, основным из которых названа технологизация производственных, информационно-обеспечительных процессов управления трудовыми ресурсами (учет, контроль, анализ и составление отчетности). В ходе работы проведен анализ этапности освоения предприятиями концепции «Эффективный контракт», оценены сложности ее внедрения, визуализированы позитивные и негативные результаты ее практической реализации. На основании оценки типичных ошибок формулирования условий трудового контракта предложены наиболее значимые способы избежания конфликтных ситуаций. По мнению авторов настоящей статьи, к таковым следует отнести: заключение типового трудового договора на условиях, присущих эффективному контракту; конкретизацию должностных функций работника, в том числе их корректировку – при возникновении форс-мажорных ситуаций; определение постоянного размера должностного оклада и выработку ежегодных правил рейтингования и формирования на их основе премиальных выплат по индивидуальным шкалам и показателям; гарантирование условий трудового договора на уровне (и выше) тех, что установлены коллективным договором; допущение увольнения при невозможности перевода сотрудника на другую работу. Результаты исследования полезны управленческому персоналу экономических субъектов, формирующих новые требования к личному составу предприятий и условиям труда. **Методология** исследования состояла из теоретических (формализация, гипотетико-дедуктивный метод), эмпирических (наблюдение, эксперимент, сравнение), общелогических (анализ, синтез, абстрагирование, обобщение, индукция, дедукция, аналогия, моделирование, системный подход) и междисциплинарных (анализ документов, специализированные опросы, игровые методы) подходов. Результаты исследования полезны управленческому персоналу экономических субъектов, формирующих новые требования к личному составу предприятий и условиям труда.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; человеческий капитал; компетенции; интеллектуальный капитал; коллективный договор; эффективный контракт

Для цитирования: Мироненко В.В., Рогуленко Т.М. Анализ факторов развития системы управления человеческими ресурсами. *Учет. Анализ. Аудит.* 2025;12(4):59-72. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-4-59-72

ORIGINAL PAPER

Analysis of Human Resource Management System Development Factors

V.V. Mironenko^a, T.M. Rogulenko^{a, b}^a State University of Management, Moscow, Russian Federation;^b A.S. Griboyedov University, Moscow, Russian Federation

People are a strategic resource that requires management in view of current objectives and the entity's mission.

Michael Armstrong

ABSTRACT

The article accounts for current issues of adequate staffing the activities of Russian companies. Special attention is focused on the factors determining the stability of the human resource management system. The main factors include technologisation of production, information and support processes of human resource management (accounting, control, analysis and reporting). The article analyses the stages of implementation of the "Effective Contract" concept by companies, the complexity of its implementation, visualisation of positive and negative manifestations of the "Effective Contract" practice. The authors assess typical errors in formulating the terms of an Employment Contract and providing suggestions related to the most significant ways of avoiding conflict situations with employees. Among such preventive measures could be the following: standard Employment Contract concluded on the terms inherent in an effective contract. Specifying the employee's job functions with adjustments to the employee's functions in the event of force majeure. Determination of the fixed official salary along with annual rules for rating and forming bonus payments developed in accordance with individual scales and employee indicators. Guaranteeing the terms of the Employment Contract at the level and above those established by the Collective Agreement. Finally, dismissal – in case, if it is impossible to assign the employee to another job. **The methodology** of the research include a variety of approaches, such as theoretical (formalisation and the hypothetical-deductive method), empirical (observation, experimentation and comparison), general logical (analysis, synthesis, abstraction, generalisation, induction, deduction, analogy, modelling and systemic approach), as well as interdisciplinary (document analysis, specialised surveys and game methods). **The results** of the research may be of use for the management staff of economic entities that establish new requirements for the personnel of enterprises and working conditions.

Keywords: human resources; human capital; competencies; intellectual capital; Collective Agreement; Effective Contract

For citation: Mironenko V.V., Rogulenko T.M. Analysis of human resource management system development factors. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2025;12(4):59-72. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-4-59-72

ВВЕДЕНИЕ

История развития общества и государства свидетельствует об изменениях в системе управления человеческими ресурсами по мере перехода от одного общественно-экономического уклада к другому. А. В. Оборина отмечала, что «зарождение второго технологического уклада в 1830–1840-х гг. привело к вытеснению феодальных отношений и положило начало эпохи индустриализации» [1].

Исследованиями обратной связи между технологизацией, мотивацией и производительностью труда занимались многие теоретики и руководители крупных производств: Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, супруги Гилбрет, А. К. Гастев, Н. А. Витке и многие другие ученые¹ [2]. Считается, что с переходом функций управления от собственников к нанятым менедже-

рам кардинально изменились факторы мотивации трудовой деятельности — менеджеры стали заложниками собственных финансовых интересов. Ученые переключились на изучение менеджерских функций и выявление латентных руководителей производственных и управленческих процессов [3, 4]. Несмотря на то, что персонал оставался неизменным звеном цепочки управления компанией, отношение к нему изменилось: работники рассматривались уже не как отдельные личности, а в качестве источника прироста прибыли [5]. Соответственно поменялись и методы учета, анализа и контроля в отношении такого актива компании, как персонал и его компетенции (профессионализм, навыки, опыт и др.). В данном случае значение имеет как специфика технологического уклада², каждому из

¹ Нерсисянц В. С. История правых и управленческих решений. Учебник для вузов. М.: Норма; 2004. 944 с.

² Технологические уклады. VIDEOUROKI.net. URL: <https://videouroki.net/video/3-tekhnologicheskie-uklady.html>

которых присущи собственные доминирующие технологии, составляющие его ядро, и новые формы организации системы управления человеческими ресурсами, так и цифровизация [6, 7].

РЕЗУЛЬТАТЫ Дискуссионные вопросы

Формирование современного технологического уклада связано не только с революцией в технике и технологиях, применением ИТ-инструментов для учета, анализа, контроля и составления отчетности, но и с новыми требованиями к личному составу предприятий и условиям труда. Все большее значение приобретают инноватизация рабочего процесса и его информационное обеспечение для целей учета, анализа, контроля и составления отчетности о результатах деятельности [8].

В научной среде методологов учета, анализа и контроля с 2010 г. ведется дискуссия на тему статуса персонала: является ли он ресурсом, капиталом или активом? [9]. Ответ важен как раз для учетно-аналитических и контрольных целей и, соответственно, для составления релевантной отчетности. Авторы книги «Революция в корпоративной отчетности» [10], представляя схему работы бизнеса, подчеркивают недостаточную информативность показателя «прибыль» с точки зрения стоимости компании. Инвесторы используют для этой цели данные о финансовом состоянии предприятия, к которым следует отнести и «нематериальные индикаторы». Однако изучение данного вопроса показало, что и само понятие «стоимость бизнеса» не имеет четкого объяснения: определение «стоимости» — предмет давней дискуссии, незавершенной до сих пор. В методологии бухгалтерского учета этот термин отсутствует, но есть понятие «капитал». Однако и то, и другое — плод научной мысли теоретиков учета, не подкрепленный реальным вещественно измеряемым имуществом. Это показатели, созданные методологами бухгалтерского учета. Аналогично следует относиться и к понятию «человеческий капитал», равно как и капиталу как источнику стоимости. С бухгалтерских позиций капитал — это та денежная масса на балансе компании, которая в конце года переносится в систему учета нового отчетного периода. Однако все виды капитала: уставный, добавочный и т.д. — продукты расчетные и только. Например, в уставный часто вносятся устаревшие машины и оборудование (например, трактор), находящиеся в лучшем слу-

чае на складе, если не в металлоломе. Такой актив в качестве источника стоимости бесполезен, но он формирует сумму баланса организации.

Понятие «человеческий капитал» методологически несостоятельно, поскольку он не подкреплен реальным имуществом, которое можно идентифицировать и измерить. Проведенное нами исследование выявило широкий спектр трактовок методологами кадрового менеджмента этого и других терминов, таких как «интеллектуальный капитал», «человеческие ресурсы», «человеческие активы».

По мнению Э. Брукинг, «интеллектуальный капитал складывается из: человеческих и рыночных активов (бренд, репутация, отношения с постоянными клиентами), интеллектуальной собственности (ноу-хау, торговые секреты, патенты, авторские права) и инфраструктурных активов (технологии, структура, методы), которые делают работу компании вообще возможной» [11, с. 286].

«Интеллектуальный капитал — это интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию, интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей. Это — коллективная умственная энергия. Ее трудно обнаружить, и еще труднее управлять ею. Но уж если Вы ее обнаружили и заставили служить себе, Вы — победитель» [12, с. 12]. В такого рода определениях наличествуют лишь неизмеряемые эмоции, поэтому выведение показателя «интеллектуальный капитал» зависит от искусства бухгалтера, подкрепленного ИТ-аналитикой, куда уже заложены принятые в учетном сообществе методологов алгоритмы. Интеллектуальная собственность определяется Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ) как «охраняемые результаты интеллектуальной деятельности (РИД) и приравненные к ним средства индивидуализации»³. Однако в данном определении конкретика отсутствует.

Методы оценки «человеческих» активов

В соответствии с документом Минфина России «Концептуальные основы представления финансовой отчетности» капитал — это чистые активы, т.е. не обремененные обязательствами, а именно «остаточная доля в активах организации после

³ ГК РФ, ч. 4, ст. 1225. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

вычета всех ее обязательств»⁴. Именно поэтому раздел баланса, показывающий «собственные источники средств» экономического субъекта, по-английски звучит как «equity capital» (или «собственный капитал»), отражая долю собственников в капитале организации (то есть их вклад) [13, 14].

Экспертами отмечено, что «капитал является одной из самых сложно интерпретируемых бухгалтерских категорий. Практически каждая учетная теория предлагает собственную трактовку данного понятия. Это порождает неоднозначность определений и разнообразие смежных терминов: «капитал собственников», «капитал компании», «акционерный капитал», «собствен-

ный капитал», «заемный капитал», «привлеченный капитал» и пр.⁵.

Данная проблема обуславливает необходимость использования широкого спектра методик в целях формализации понятия «человеческий капитал», его идентификации для оценки и последующего отражения в учете и отчетности. При применении представленных на *рис. 1* методов необходимо принимать во внимание, что командная работа приносит синергетический эффект, превышающий сумму стоимости знаний и способностей сотрудников и специалистов. В качестве рекомендуемых методов определе-

⁴ Концептуальные основы представления финансовой отчетности. Минфин России (официальный сайт), URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=117374/

⁵ Представление и трансформация капитала в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. 20.07.2024. URL: <https://i-ias.ru/-ias/tpost/thmrmh84z1-predstavlenie-i-transformatsiya-kapitala#:~:text=>



Рис. 1 / Fig. 1. Рекомендуемые методы оценки «человеческих» активов / Recommended Methods for Assessing "Human Assets"

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

Примечание / Note: а – Модель Ульриха для роста HR ОЦО. Клуб АЦО. 29.07.2020.

URL: <https://ssclub.ru/article/model-ulriha-dlja-rosta-hr-oco/> / а – Ulrich's model for growth of HR SSC. SSC Club. URL: <https://ssclub.ru/article/model-ulriha-dlja-rosta-hr-oco>

ния эффективности отдельных работников целесообразен подсчет того, во сколько обходится отсутствие специалиста. [15, 16].

Оценка компетенций сотрудников компании

Зарубежные исследователи рынка труда из международной маркетингово-исследовательской компании Ipsos указали на то, что восприятие сотрудниками многих компаний денег в качестве главной мотивационной ценности уже не так очевидно. В России же денежные средства и материальные ценности по-прежнему оцениваются работниками как показатели профессионального успеха и являются основными мотиваторами. Однако изменения есть — например, миллениалы⁶ при приеме на работу обращают внимание на возможность обучения для последующего карьерного роста; климат в коллективе (такой информацией должен располагать хороший HR-специалист)⁷. Эксперты отметили преимущества сервиса SberCRM, с помощью которого руководитель организации может ставить задачи перед определенными сотрудниками, контролировать ход их выполнения и время, затраченное

на их решение. Интеграция SberCRM с сервисами IP-телефонии позволяет отслеживать эффективность работы всего отдела продаж и каждого менеджера в частности. В функционал сервиса входит отслеживание числа звонков, совершенных менеджером, фиксирование их длительности и результативности, а также время отдыха работника в течение дня.

Тот факт, что социальная ответственность руководства компании за благосостояние персонала (как внутри, так и за ее границами) определяет ее успех, проиллюстрирован менеджментом японских предприятий. «Особенность организации системы занятости в Японии, ставшей прототипом современной концепции корпоративной социальной ответственности, — практика пожизненного найма» [18].

В России при принятии на работу, ротации и иных действиях в отношении персонала применяется несколько индикаторов, свидетельствующих о компетенциях сотрудников. Шесть наиболее важных, на наш взгляд, факторов оценки сотрудников, которая проводится балльным методом, показаны на рис. 2.

Напротив каждой компетенции ставится балл (например, от 1 до 5) на основе экспертного мнения коллег и непосредственного руководителя. В итоге получаем общую оценку сотрудника как некое среднее арифметическое (см. таблицу) — она и будет официальным результатом его работы в компании за прошлый год.



Рис. 2 / Fig. 2. Позиции оценки компетенций сотрудников компании / Positions for Assessing the Competencies of Company Employees

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

Таблица / Table

Пример оценки компетенций персонала / Example of Personnel Competency Assessment

Балл / Score	Результат оценки / Assessment result	Рекомендации работодателю / Recommendations to the employer
5	Профессиональный потенциал высокий, активная работа, приносящая повышение эффективности деятельности организации, компетенции, превышающие требования	Персонал, обладающий такими качествами, может быть повышен в должности, что должно повлечь увеличение зарплаты и дополнение социального пакета, связанное с повышением ответственности и расширением профессиональных обязанностей
4	Уровень профессиональных компетенций хороший, что определяет потенциал для карьерного роста	Для данной категории работников при наличии вакансии целесообразно повышение в должности, приводящее к пересмотру зарплаты и социального пакета
3	Уровень профессиональных компетенций соответствует требованиям	Для данной категории персонала целесообразно применять ежегодный пересмотр зарплаты и социального пакета
2	Уровень профессиональных компетенций в целом соответствуют требованиям, но есть определенные области для совершенствования профессиональных навыков	Для данной категории персонала целесообразно в течение ближайших 6 месяцев повышать зарплату при условии выполнении поставленных задач
1	Уровень профессиональных компетенций низкий, нет перспектив	Подлежит сокращению

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

Освоение концепции «Эффективный контракт»

Улучшению внутрикорпоративных взаимоотношений, как полагают авторы из ВШЭ [19], способствует переход на эффективный контракт (ЭК). Его отличия от обычного трудового договора являются предметом исследования многих специалистов. Что касается трудового договора (служебного контракта), то для него в Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) определен свод норм правового характера, а именно: обязанность сторон; содержание нормы трудового права; социальное партнерство; указание в договоре компенсации причиненного вреда работнику, связанного с исполнением трудовых обязанностей, а также обеспечение прав работников и работодателей⁸.

Взаимоотношения с персоналом могут юридически оформляться как типовым служебным (трудовым) договором, так и ЭК, который наличием четких показателей и конкретных критериев, используемых для рейтинговой оценки результатов деятельности сотрудников, формирования и назначения им стимулирующих выплат в зависимости от

результативности и качества работы. При этом в ЭК учитываются как индивидуальные характеристики, так и условия труда (что предпочтительно для обеих сторон. Как правило, в контракте детализируются требования к сотруднику, выполняемой им работе и ожидаемым результатам согласно принципу клиентоцентричности⁹. В этом документе более полно и подробно устанавливаются права и обязанности сторон по сравнению с типовым служебным соглашением (трудовым договором).

В 2019 г. первый заместитель председателя Комитета Совета Федерации по конституционному законодательству и государственному строительству И.В. Рукавишников говорил о том, что целесообразно применять модели эффективного контракта, предусматривающего использование критериев поощрения сотрудников, в виде формуляра с перечнем условий [20].

Серьезной проблемой практики ЭК является то, что во многих областях деятельности они об-

⁸ ТК РФ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.

⁹ Декларация ценностей клиентоцентричности. Утверждена протоколом заочного голосования членов проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» № 1 от 18.04.2022. URL: <https://trud-nnov.ru/upload/medialibrary/8fd/uofnj71rn9bo9pwmndxe09mw434kkbce.pdf>

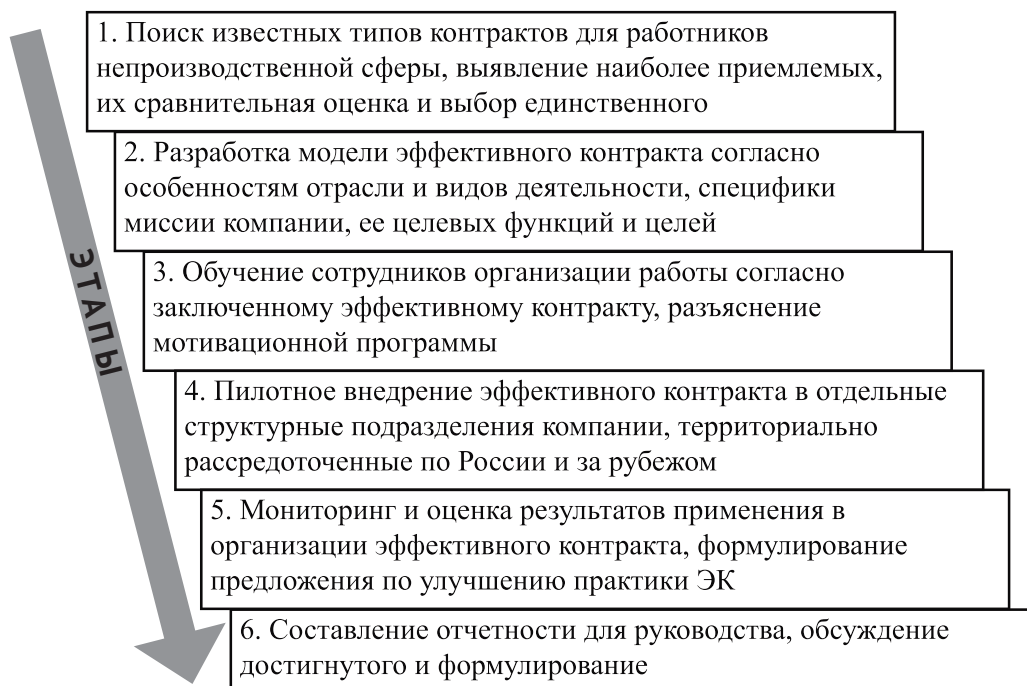


Рис. 3 / Fig. 3. Этапность освоения компаниями концепции «Эффективный контракт» / Stages of Mastering the Concept of “Efficient Contract” by Companies

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

улавливают высокую нагрузку, которая является дополнительной по отношению к основной. Такое положение наблюдается в высшей школе. В соответствии с контрактом распределение премий осуществляется по многочисленным показателям, которые, как правило, не относятся к основной работе преподавателя. Таким образом, особенно уязвимыми оказываются молодые педагоги, поскольку они не могут обеспечить результаты, определенные пунктами контракта, что отрицательно сказывается на их зарплате.

Освоение концепции «Эффективный контракт» включает разработку и внедрение системы ключевых показателей оценки результативности труда государственных служащих. Исследователь А.М. Тамбовцев отметил, что «одной из основных проблем внедрения эффективного контракта является отсутствие охвата всего персонала государственной гражданской службы. Для решения этой проблемы необходимо разработать и провести масштабную информационную кампанию о необходимости и преимуществах внедрения эффективного контракта. Также важно предоставить систему поддержки и консультаций для сотрудников, чтобы они могли преодолеть возникающие трудности. Другой проблемой может быть недостаточная мотивация

сотрудников государственной гражданской службы для выполнения целей и задач, определенных в контракте. Для решения этой проблемы необходимо разработать систему стимулов и вознаграждений, которая будет направлена на мотивацию служащих и поощрение их эффективности» [21].

В ходе исследования практики применения организациями концепции ЭК в период 2022–2024 гг. авторы настоящей статьи не выявили зависимости положительной динамики зарплат (включая и дополнительные компенсации) от перехода на эффективный контракт. На это повлияли совершенно иные факторы. Так, по заявлению сотрудника Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) Д. Белоусова, «Россию охватывает “революция зарплат”», что становится новым вызовом для экономики [22].

Как уже говорилось выше, использование в организациях концепции ЭК сопряжено с рядом сложностей. Предлагаемые учеными этапы внедрения эффективного контракта различают как по числу, так и по содержанию действий, совершаемых на каждом из них. Проанализировав варианты [24,25], мы определили наиболее приемлемый для сферы государственной гражданской службы конструкт этапов, представленный на рис. 3. Привлекательным

считается соцпакет, включающий ДМС, которое, согласно мнению работников, выступает безоговорочным лидером — его предоставляют уже 78% столичных и 41% региональных компаний. В то же время у персонала, помимо желания иметь хорошую медицинскую страховку, есть и другие потребности, выявленные hh.ru в ходе исследования, проведенного в 2023–2024 гг. среди 201 компании и 1814 соискателей по всей России. Было определено, что в настоящее время в нашей стране сложилось относительно ровное процентное соотношение предложений работодателей своим сотрудникам (рис. 4).

По итогам 2024 г. ЦМАКП ожидал прирост реальной заработной платы в диапазоне 3,1–3,5%. Однако, согласно Банку России, данные за 2024 г. показывают, что реальные зарплаты выросли значительно выше этого прогноза — на 9,1%. Это связано с острым дефицитом кадров на рынке труда, особенно в оборонном секторе, где зарплаты резко увеличивались. Однако следует учитывать те структурные перекосы, которые произошли в сфере занятости из-за беспрецедентно низкого уровня безработицы, составившего, по данным Росстата, в феврале 2025 г. 2,8% [22].

Это выражается в снижении обеспеченности российских компаний работниками — в первом квартале 2025 г. впервые за всю историю наблюдений она снизилась до минимума. Да, в 2023 г. уровень оплаты совершил заметный рывок в основном за счет большого бюджетного импульса, госзаказов, приоритетных финансовых вливаний в ВПК. Однако никто не даст гарантии, что история повторится, и фонды оплаты труда будут прирастать прежними темпами.

По мнению методологов в области управления трудовыми ресурсами, использование эффективного контракта приводит, по сути, к изменению систем и размеров оплаты труда. В этой ситуации важно не допускать ошибок. Для этого менеджеры по персоналу различных организаций могут воспользоваться рекомендациями аудиторов Счетной палаты¹⁰. Чем подробнее детализируется информация в ЭК, тем выше уровень понимания работниками своих прав и обязанностей, и тем шире возможности увеличения их заработной платы.

Важными факторами управления персоналом являются контроль законности [23], информатиза-

ция процессов [24, 25], своевременный и полный анализ [26, 27] и аудирование результатов [28, 29], оценка моделей управления [30, 31].

Для правильности составления и ведения документации [32] сотрудникам кадровой службы необходимо принимать за основу требования законодательства (и прежде всего ТК РФ), а также учитывать необходимые стандарты, в частности, ГОСТ Р 7.0.97–2016, Приказ Росархива № 236 от 20.12.2019 г. «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков их хранения»¹¹. Основные требования к архивированию документов обусловлены необходимостью сохранения информации о работниках в течение 50–75 лет, что связано с формированием сведений о трудовой деятельности для оформления пенсии.

В 2022 г. на российском рынке труда впервые был зафиксирован дефицит кадров, сохранившийся и в 2024 г. В связи с этим эксперты ожидают от российского правительства «инициативы, направленные, на либерализацию работы в России для тех иностранных граждан, кто будет соответствовать необходимым требованиям» [33].

Специалисты в сфере менеджмента труда возможным решением части проблем с кадровым обеспечением компаний считают нематериальное стимулирование, то есть создание благоприятной атмосферы, в которой работают люди. Как показывают результаты исследования, спектр возможных мероприятий в данной области огромен: от ко-мьюнити-менеджмента до программ непрерывного обучения. Фактически речь идет не просто о создании дружелюбной обстановки, а о повышении лояльности работников и одновременном увеличении производительности их труда за счет средств социальной инженерии.

При этом работодателю необходимо будет защищать свои инвестиции в развитие персонала, формируя своеобразный социальный контракт и опираясь на уникальность предлагаемых им возможностей. В этом плане у относительно не-

¹⁰ Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2023 г. URL: <https://ach.gov.ru/>

¹¹ «ГОСТ Р 7.0.97–2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов (утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2004-ст) (ред. от 14.05.2018) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_345020/

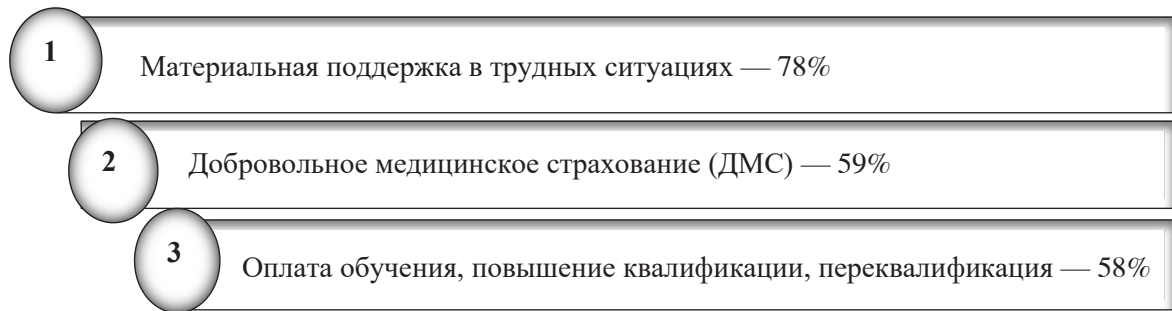


Рис. 4 / Fig. 4. Типичные предложения работодателей сотрудникам своей организации / Typical Offers Made by Employers to Their Employees

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

больших компаний есть существенное преимущество перед крупными.

В заключении анализа позитивных и негативных проявлений практики ЭК визуализируем основные положения данной концепции (рис. 5).

За счет большей гибкости этих контрактов, на их основе можно выстроить системы управления персоналом и обратной связи, экспериментировав и используя новейшие разработки социальной инженерии. Японцы, предложившие в свое время миру концепции управления кайдзен и «Шесть сигм», опирались на творчески переработанные и адаптированные к иной культурной среде алгоритмы социалистического соревнования»¹².

ВЫВОДЫ

К наиболее значимым способам избежания конфликтных ситуаций с сотрудниками авторы настоящей статьи отнесли следующие:

Первый: с принимаемыми на работу сотрудниками заключать типовой служебный договор на условиях, присущих эффективному контракту.

Второй: при заключении ЭК с согласия сотрудника необходимо конкретизировать его должностные функции в дополнительном соглашении.

Третий: при возникновении форс-мажорных ситуация руководитель может по своему усмотрению вносить коррективы в функции работника, однако, в соответствии с правовыми ограничениями, последний за два месяца должен быть уведомлен о предстоящих изменениях условий

контракта и вызвавших их причинах. Согласно рекомендациям Минтруда России, работодатель должен фиксировать особенности и размер выплат стимулирующего и компенсационного характера¹³.

Четвертый: в трудовой договор целесообразно включать размер тарифной ставки или должностного оклада, раскрывать элементы и составные части заработной платы в виде компенсационных выплат, премий и поощрений как за индивидуальные, так и за коллективные результаты.

Пятый: использовать процедуру изменения определенных сторонами условий трудового договора в одностороннем порядке (ТК РФ, ст. 74) на основе предварительного обсуждения на собрании коллектива показателей рейтинговой оценки и специфики ее применения.

Шестой: рекомендуется устанавливать критерии эффективности не только для отдельных категорий наиболее значимого персонала, но и для всех работников, дифференцируя показатели в соответствии со сферой занятости и особенностями выполнения трудовых функций.

Седьмой: обязательным условием перевода работников на эффективные контракты является положение трудового законодательства (ТК РФ, ст. 74) о недопустимости ухудшения их положения, сформированного в трудовом договоре. В случае изменений условий оплаты труда при введении эффективного контракта следует включить их

¹² Подсчитали — прослезилась. Видео диспут 10.10.2014 г. URL: https://vk.com/wall-212605806_1256?w=wall-212605806_1256.

¹³ Приказ Минтруда России № 167н от 26.04.2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=233230>

ОШИБКИ

1. Документ «Эффективный контракт» отражает специфические особенности условий трудового договора с сотрудником, направленного на формирование социально-трудовых отношений между работником и работодателем на новом уровне на основании ст. 16 ТК РФ № 197-ФЗ от 30.12.2001 г. Так как в ТК РФ термин «контракт» не используется, его применение должно быть присовокуплено к трудовому договору
2. Для перехода на эффективный контракт предполагается заключение срочных трудовых договоров. При этом в момент его заключения определяется тип срочности — срочный или заключенный на неопределенный срок. Однако по общему правилу найм на работу — бессрочный, что свидетельствует о не совсем законном установлении связи условий оплаты труда со сроками трудового договора
3. Заключение трудового договора без корректировки его примерной формы. Каждая организация должна сформировать свой вид трудового договора с работником, включив в него все условия, которые посчитает целесообразными, а также указать место работы, условия труда на рабочем месте, гарантии и компенсации в случае вредных и (или) опасных условий труда с указанием их характеристик и др.
4. Режим труда и отдыха определяется трудовым законодательством. Не следует его прописывать в контракте, если для данного конкретного сотрудника он не отличается от общепринятого
5. Не определены условия труда. Закон не обязывает представлять в трудовом договоре формы и объемы всех выплат, входящих в состав зарплаты, но должен быть показан размер вознаграждения и поощрения за достижение коллективных
6. Новые условия труда могут внедряться только при наличии разработанных и принятых в установленном порядке критериев и ключевых индикаторов эффективности деятельности, отсутствие которых ставит под запрет реформирование оплаты труда в соответствии с требованиями эффективных контрактов
7. Формирование трудовых отношений на основе эффективного контракта, как правило, не затрагивает вспомогательный персонал — они распространяются только на наиболее важные для организации категории, что нарушает законодательство.
8. Ключевые индикаторы эффективности следует отражать в коллективном договоре, локальном нормативном акте, положении об оплате труда, закрепляя условия формирования и перевода работников на ЭК через внедрение КПЭ и систему оплаты
9. Нарушение процедуры уведомления об изменении условий труда. В уведомлении о переходе на ЭК указываются негативные последствия в случае отказа от подписания дополнительного соглашения к договору. При этом не ясно, какие именно условия меняются
10. Работникам, отказавшимся от ЭК, не предлагается перевод на новые должности. Работодатели объясняют это тем, что должности, которые можно было бы предложить работнику, также «переходят» на ЭК, а значит — предмет обсуждения отсутствует

Рис. 5 / Fig. 5. Типичные ошибки формулирования условий трудового контракта /
The Most Common Mistakes When Drafting Employment Contract Terms

Источник / Source: разработано авторами / compiled by the authors.

в коллективный договор с детализацией элементов оплаты труда и конкретизацией тарифных ставок, окладов, доплат, надбавок и порядка их установления.

Восьмой: работодатель обязан уведомлять сотрудника обо всех изменениях трудового договора, его специфике и назначении новых условий с объяснениями причин корректировок.

Девятый: в ст. 74 ТК РФ в категоричной форме говорится о том, что при невозможности назначить сотрудника на другую работу разрешается его увольнение (при этом невозможность перевода работодатель должен доказывать самостоятельно). В связи с этим представляется целесообразным предлагать работникам перевод на другую работу в случае отказа от перехода на эффективный контракт в письменной форме.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Оборина А.В. История становления концепции управления человеческими ресурсами. *Стратегии бизнеса*. 2021;9(1):25–31. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-1-25-31
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. М.: Контролинг; 1991. 104 с.
3. Бодяко А.В., Пономарева С.В., Рогуленко Т.М. Содержание системы учетно-аналитического сопровождения целей управления бизнес-процессами. *Baikal Research Journal*. 2022;13(1). DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(1).7
4. Бодяко А.В. Развитие методологии учетно-контрольных процессов в условиях цифровой экономики *Управление*. 2020;8(1):47–56. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-47-56.
5. Бодяко А.В., Пономарева С.В., Рогуленко Т.М., Краюшкина М.В. Совершенствование внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда. Развитие учетно-аналитической и контрольной системы в условиях новых стратегий хозяйствования. Сб. науч. ст. конф. (Пермь, 30 сентября 2022 г.). Пермь: ПГНИ; 2022. 264:248–254.
6. Пономарева С.В., Рогуленко Т.М. Информационные бизнес-процессы системной конфигурации в сопровождении реализации стратегических ориентиров развития крупных экономических структур холдингового типа. *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021;3(11):18–22. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2021.11.03.003
7. Бодяко А.В., Пономарева С.В., Рогуленко Т.М. Идентификация цифровых прав в качестве объекта учета и контроля *Учет. Анализ. Аудит*. 2021;8(5):14–27. DOI: 10.26794/2408-9303-2021-8-5-14-27
8. Бодяко А.В. Развитие методологии учетно-контрольных процессов в условиях цифровой экономики. Дисс. д-ра экон. наук 2021. 543 с.
9. Гаврилица О. Персонал: это ресурс, капитал или актив? *Iteam*. 16.01.2013. URL: <https://blog.iteam.ru/personal-eto-resurs-kapital-ili-aktiv/>
10. Эклз Р. Дж., Герц Р.Х., Э., Киган Э.М., Филлипс Д.М.Х. Революция в корпоративной отчетности. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2002. 400 с.
11. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии. Пер. с англ. С-Пб.: ПИТЕР; 2001. 86 с.
12. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. Пер. с англ. М.: Поколение; 2007. 368 с.
13. Gerasimova E.B., Rogulenko T.M., Postnikova L.V., Postnikova D.D. The place and role of quality in the system of consolidated reporting: Mandatory reporting or voluntary initiative. *International Journal for Quality Research*. 2023;17(1):121–136. DOI: 10.24874/ijqr17.01-09
14. Рогуленко Т.М., Карп М.В., Агеева О.А. и др. Разработка стратегии развития учета, аудита, налогообложения и финансовой отчетности в условиях глобализации экономики. М.: Русайнс; 2022. 252 с.
15. Zhilkina A.N., Karp M.V., Rogulenko T.M. et al. Socially-oriented approach to financial risk management as the basis of support for the SDGs in entrepreneurship. *Risks*. 2022;10(2):1–18. DOI: 10.3390/risks10020042
16. Карп М.В., Рогуленко Т.М., Агеева О.А. и др. Развитие учетно-аналитического, контрольно-регуляторного и налогового сопровождения реализации передовых управленческих концепций. Монография. М.: Кно-Рус; 2021. 300 с.
17. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала. *Экономика, предпринимательство и право*. 2021;(2)25–37.
18. Карелова Л.Б. Принципы буддийской и конфуцианской этики в формировании концепции корпоративной социальной ответственности в современной Японии. *Япония*. 2013;42:89–100.

19. Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Акиндинова Н.В. и др. Кузьминов Я.И., ред. Эффективный контракт для профессионалов социальной сферы: тренды, потенциал, решения. М.: ВШЭ; 2017. 141 с.
20. Рукавишников И. В. Проблемы навязывания эффективного контракта. Мат. круглого стола Комитета СФ по конституционному законодательству (Москва, 26 сентября 2019 г.). URL: <http://council.gov.ru/events/news/108183/>
21. Тамбовцев А.М. Проблемы внедрения эффективного контракта в государственной гражданской службе РФ. *Инновационная наука*. 2023;(12–1):109–113.
22. Степанов Г. Россию охватит «зарплатная революция: Люди будут работать лишь за 200 с лишним тысяч». 19.04.2024. URL: <https://1001.ru/articles/post/rossiu-ohvatit-zarplatnaya-revoluciya-ludi-budut-rabotat-lish-za-200-s-lishnim-tysyach-67579>
23. Парм О.Я., Бодяко А.В., Моденов М.В. и др. Комплаенс-контроль в деятельности организаций. *Экономика строительства*. 2025;(5):131–133.
24. Бодяко А.В., Краюшкина М.В., Мироненко В.В. и др. Развитие сферы применения элементов BIG-технологий. *Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров)*. 2025;(2):41–48. DOI: 10.51760/2308–9407_2025_2_41
25. Бодяко А.В. Информационные источники управления кругооборотом средств в холдингах. М.: Русайнс; 2024. 192 с.
26. Бодяко А.В. Информационные источники стратегирования устойчивого развития предпринимательских структур холдингового типа М.: Русайнс; 2024. 210 с.
27. Пономарева С.В., Бобкова И.Г., Пономарева С.В. Учетно-контрольное обеспечение моделирования бизнес-процессов. Сб. науч. ст. 4-й межд. науч.-практ. конф. (Москва, 07–08 апреля 2020 г.). М.: КноРус; 2020. 220:53–57.
28. Бодяко А.В., Аббасов Т.Р., Маркаров А.Р. Нормативно-правовое регулирование внутреннего аудита. Сб. науч. ст. всеросс. науч.-практ. конф (Москва, 02 марта 2024 г.). М.: Русайнс; 2024. 280:18–25.
29. Бачурина Ю.Л., Малинина Е.А., Проданова Н.А., Чайковская Л.А., Карпова И.Ф., Пономарева С.В. и др. Учетно-контрольные и аналитические процессы в условиях цифровизации экономики. Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. М.: КноРус; 2019. 448:304–308.
30. Линь Ш., Бодяко А.В. Оценка моделей систем управления компаниями. *Вестник университета*. 2024;(6):22–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-6-22-30
31. Semenova G.N., Mustafin T.A., Telegina Zh.A., Bodiako A.V. Audit of quality management at a smart company: Independent expertise vs. Artificial intelligence. *International Journal for Quality Research*. 2023;17(1);1–12. DOI: 10.24874/ijqr17.01–01
32. Ponomareva S.V., Chutcheva Yu.V., Krishtaleva T.I., Kostyukova E.I. Macroeconomic substantiation of the nature of quality as an object of accounting in the market economy. *International Journal for Quality Research*. 2023;17(4):1217–1228. DOI: 10.24874/IJQR 17.04–16
33. Мануйлова А. Работа не волк. 27.12.2024. <https://www.kommersant.ru/doc/7401589>

REFERENCES

1. Oborina A.V. The history of the formation of the concept of human resource management. *Strategiya biznesa = Business Strategies*. 2021;9(1):25–31. (In Russ.). DOI: 10.17747/2311-7184-2021-1-25-31
2. Taylor F.W. Principles of scientific management. New York, London: Harper & Brothers; 1911. 144 p. (Russ. ed. Taylor F.W. Printsipy nauchnogo menedzhmenta. Moscow: Kontrolling; 1991. 104 с.)
3. Bodyako A.V., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M. The content of the accounting and analytical support system for business process management goals. *Baikal Research Journal*. 2022;13(1). (In Russ.). DOI: 10.17150/2411–6262.2022.13(1).7
4. Bodyako A.V. Development of the methodology of accounting and control processes in the digital economy. *Upravlenie*. 2020;8(1):47–56. (In Russ.). DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-47-56.
5. Bodyako A.V., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M., Krayushkina M.V. Improving internal control of payroll settlements with personnel. Development of accounting, analytical and control systems in the context of new business strategies. Proc. conf. (Perm, September 30, 2022). Perm: PSU, 2022. 264:248–254. (In Russ.).

6. Ponomareva S.V., Rogulenko T.M. Information business processes of a system configuration accompanied by the implementation of strategic guidelines for the development of large economic structures of the holding type. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* = *Economics and management: Problems, solutions*. 2021;3(11):18–22. (In Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.03.003
7. Bodyako A.V., Ponomareva S.V., Rogulenko T.M. Identification of digital rights as an object of accounting and control. *Uchet. Analiz. Audit* = *Accounting. Analysis. Auditing*. 2021;8(5):14–27. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408–9303–2021–8–5–14–27.
8. Bodyako A.V. Development of methodology of accounting and control processes in the digital economy. Diss. for the degree of Doctor of Economics. 2021. 543 p. (In Russ.).
9. Gavrilitsa O. Personnel: Is it a resource, capital or asset? Iteam. 16.01.2013. URL: <https://blog.iteam.ru/personal-eto-resurs-kapital-ili-aktiv/> (In Russ.).
10. Eccles R.J., Hertz R.H., Keegan E.M., Phillips D.M.H. The ValueReporting Revolution. New Jersey (USA): John Wiley & Sons; 2002. 368 p. (Russ. ed. Eccles R.J., Hertz R.H., Keegan E.M., Phillips D.M.H. *Revolutsiya v korporativnoi otchetnosti*. Moscow: Olymp-Business; 2002. 400 p.).
11. Brooking A. Intellectual capital: Core asset for the third millennium. International. Boston (USA): Cengage Learning; 1997. 224 p. (Russ. ed. Brooking A. *Intellektual'nyi kapital: klyuch k uspekhu v novom tysyacheletii*. Saint-Peterburg: Piter 2001. 286 p.).
12. Stewart T.A. Intellectual capital: The new wealth of organizations New York: Doubleday; 1997. 278 p. (Russ. ed. Stewart T.A. *Intellektual'nyi kapital. Novyi istochnik bogatstva organizatsii*. Moscow: Pokolenie; 2007. 368 p.).
13. Gerasimova E.B., Rogulenko T.M., Postnikova L.V., Postnikova D.D. The place and role of quality in the system of consolidated reporting: Mandatory reporting or voluntary initiative. *International Journal for Quality Research*. 2023;17(1):121–136. DOI: 10.24874/ijqr17.01–09
14. Rogulenko T.M., Karp M.V., Ageeva O.A. et al. Development of a strategy for the development of accounting, auditing, taxation and financial reporting in the context of economic globalization. Moscow: Rusains; 2022. 252 p. (In Russ.).
15. Zhilkina A.N., Karp M.V., Rogulenko T.M. et al. Socially-Oriented Approach to Financial Risk Management as the Basis of Support for the SDGs in Entrepreneurshi. *Risks*. 2022;10(2):1–18. DOI: 10.3390/risks10020042
16. Karp M.V., Rogulenko T.M., Ageeva O.A. et al. Development of accounting and analytical, control and regulatory and tax support for the implementation of advanced management concept. Monograph. Moscow: KnoRus; 2021. 300 p. (In Russ.).
17. Romanteev P.V. Analytical review of human capital assessment methods. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* = *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021;(2)25–37. (In Russ.)
18. Karelova L.B. Principles of Buddhist and Confucian ethics in the formation of the concept of corporate social responsibility in modern Japan. *Yaponiya* = *Yearbook Japan*. 2013;42:89–100. (In Russ.).
19. Abankina I.V., Abankina T.V., Akindinova N.V. et al. Kuzminov Ya.I., ed. Effective contract for professionals in the social sphere: Trends, potential, solutions. Moscow: HSE; 2017. 141 c. (In Russ.).
20. Rukavishnikova I.V. Problems of imposing an effective contract. Proceedings of the round table of the Federation Council Committee on Constitutional Legislation (Moscow, September 26, 2019). URL: <http://council.gov.ru/events/news/108183/> (In Russ.).
21. Tambovtsev A.M. Problems of implementing an effective contract in the state civil service of the Russian Federation. *Innovatsionnaya nauka* = *Innovative Science*. 2023;(12–1):109–113. (In Russ.).
22. Stepanov G. Russia will be engulfed by a “wage revolution: People will work for only 200 thousand.” 04.19.2024. URL: <https://1001.ru/articles/post/rossiu-ohvatit-zarplatnaya-revoluciya-ludi-budut-rabotat-lish-za-200-slishnim-tysyach-67579> (In Russ.).
23. Parm O. Ya., Bodyako A.V., Modenov M.V. et al. Compliance Control in the Activities of Organizations. *Ekonomika stroitel'stva* = *Construction economy*. 2025;(5):131–133. (In Russ.).
24. Bodyako A.V., Krayushkina M.V., Mironenko V.V. et al. Development of the scope of application of BIG-technology elements. *Vestnik IPB (Vestnik professional'nykh bukhgalterov* = *Bulletin of the Institute of Professional Accountants (Bulletin of Professional Accountants)*. 2025;(2):41–48. (In Russ.). DOI: 10.51760/2308–9407_2025_2_41

25. Bodyako A.V. Information sources for managing the circulation of funds in holding companies. Moscow: Rusains; 2024. 192 p. (In Russ.).
26. Bodyako A.V. Information sources for sustainable development strategy of holding-type entrepreneurial structures. Moscow: Rusains; 2024. 210 p. (In Russ.).
27. Ponomareva S.V., Bobkova I.G., Ponomareva S.V. Accounting and control support for business process modeling. Proc. sci. art. 4th int. sci.-pract. conf. (Moscow, April 7–8, 2020). Moscow: KnoRus; 2020. 220:53–57. (In Russ.).
28. Bodyako A.V., Abbasov T.R., Markarov A.R. Normative and legal regulation of internal audit. Coll. sci. art. all-Russian scientific-practical. conf (Moscow, March 02, 2024). Moscow: Rusains; 2024. 280:18–25. (In Russ.).
29. Bachurina Yu.L., Malinina E.A., Prodanova N.A., Chaikovskaya L.A., Karpova I.F., Ponomareva S.V. et al. Accounting, control and analytical processes in the context of digitalization of the economy. Interuniversity collection of scientific papers and results of joint research projects. Moscow: KnoRus; 2019. 448:304–308. (In Russ.).
30. Lin Sh., Bodyako A.V. Evaluation of Company Management System Models. *Vestnik Universiteta*. 2024;(6):22–30. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2024-6-22-30.
31. Semenova G.N., Mustafin T.A., Telegina Zh.A., Bodiako A.V. Audit of quality management at a smart company: Independent expertise vs. Artificial intelligence. *International Journal for Quality Research*. 2023;17(1);1–12. DOI: 10.24874/ijqr17.01–01
32. Ponomareva S.V., Chutcheva Yu.V., Krishtaleva T.I., Kostyukova E.I. Macroeconomic substantiation of the nature of quality as an object of accounting in the market economy. *International Journal for Quality Research*. 2023;17(4):1217–1228. DOI: 10.24874/IJQR 17.04-16
33. Manuilova A. Work is not a wolf. 12.27.2024. <https://www.kommersant.ru/doc/7401589> (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Валерия Витальевна Мироненко — аспирант кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения, Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация
Valeria V. Mironenko — Postgraduate Student of the Department of Accounting, Auditing and Taxation, State University of Management, Moscow, Russian Federation
 lera.miron@bk.ru

Татьяна Михайловна Рогуленко — доктор экономический наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения, Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация; профессор кафедры аудита, Университет им. А.С. Грибоедова, Москва, Российская Федерация
Tatiana M. Rogulenko — Dr. Sci (Econ.), Prof., Department of Accounting, Audit and Taxation, State University of Management, Moscow, Russian Federation; Prof. of the Auditing Department, A.S. Griboyedov University, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-8593-909X>
 Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 tmguu@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
 Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 21.03.2025; после рецензирования 14.07.2025; принята к публикации 18.07.2025.
 Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
 The article was submitted on 21.03.2025; revised on 14.07.2025 and accepted for publication on 18.07.2025.
 The authors read and approved the final version of the manuscript.