

## РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Лилия Баграмовна СУНГАТУЛЛИНА <sup>a,\*</sup>,  
Ильшат Марселевич САДИКОВ <sup>b</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры учета, анализа и аудита,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ),  
Казань, Российская Федерация  
Lilia\_sungat@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4262-9259>  
SPIN-код: 3283-5594

<sup>b</sup> студент Института управления, экономики и финансов,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ),  
Казань, Российская Федерация  
IMSadikov@stud.kpfu.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: 1409-1733

\* Ответственный автор

### История статьи:

Рег. № 60/2023

Получена 27.02.2023

Получена в  
доработанном виде  
09.03.2023

Одобрена 19.03.2023

Доступна онлайн  
17.04.2023

Специальность: 5.2.3

УДК 657.633.5

JEL: M42

### Аннотация

**Предмет.** Вопросы организации внутреннего контроля вознаграждения персонала имеют существенное значение в системе управления экономического субъекта, поскольку внутренний контроль призван обеспечивать соблюдение финансовых интересов собственников бизнеса, своевременно определять и устранять выявленные недостатки в практике вознаграждения. При этом учетно-аналитическая система имеет ключевую роль ввиду того, что должна генерировать достоверную информацию для управления финансовыми ресурсами, направляемыми на вознаграждения персонала. С учетом данного положения в статье рассматриваются методические вопросы построения системы внутреннего контроля в контексте обеспечения целесообразности и эффективности операций, сопровождающих процесс вознаграждения персонала.

**Цели.** Развитие методических подходов к организации внутреннего контроля вознаграждения персонала.

**Методология.** Методологическую основу исследования составляют анализ и синтез, детализация и логическое обобщение, системный и риск-ориентированный подходы.

**Результаты.** Предложены мероприятия, за счет которых может осуществляться внутренний контроль вознаграждения персонала. Обосновано применение риск-ориентированного подхода к организации внутреннего контроля вознаграждения персонала и разработаны предложения по минимизации ключевых рисков, которые сопровождают процесс управления вознаграждением. Рассмотрены контрольные показатели, формируемые в системе управленческого учета, отслеживание которых позволяет усилить

результаты контроля. В целях раскрытия потенциала инструментов управленческого анализа в процессе организации системы внутреннего контроля рассмотрена методика интегральной оценки эффективности использования средств на вознаграждения персонала. Для совершенствования методических подходов к планированию процедур внутреннего контроля вознаграждения персонала описан алгоритм осуществления контрольных процедур, реализация которого позволит повысить надежность информации о вознаграждении персонала.

**Область применения.** Результаты проведенного исследования могут найти применение в процессе выработки методических подходов к построению внутреннего контроля вознаграждения персонала и утверждения его регламентов. Сформулированные методические аспекты системы внутреннего контроля, идентификации рисков и реагирования на них, а также осуществления контрольных процедур могут быть применены финансовыми контролерами, бухгалтерами и руководителями финансовых служб в процессе учетно-контрольной работы в организации.

**Выводы.** Особенность внутреннего контроля вознаграждения персонала связана с необходимостью координации действий большого числа сотрудников и разделения их функциональных обязанностей. Организация системы внутреннего контроля вознаграждения персонала требует проработки вопросов управления рисками, которые оказывают влияние на оперативные и стратегические задачи бизнеса. Большой потенциал в процессе осуществления внутреннего контроля вознаграждения персонала имеет анализ эффективности использования средств на вознаграждения, информационное обеспечение которого составляют данные бухгалтерского учета, а надежность формирования обеспечивает комплекс мер документального и фактического контроля.

**Ключевые слова:**

внутренний контроль, вознаграждения персонала, риск-ориентированный подход, оплата труда, выплаты персоналу

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

---

**Для цитирования:** Сунгатуллина Л.Б., Садиков И.М. Развитие методических подходов к организации внутреннего контроля вознаграждения персонала // *Международный бухгалтерский учет*. – 2023. – Т. 26, № 4. – С. 378 – 404.  
<https://doi.org/10.24891/ia.26.4.378>

---

Технологический переход, происходящий в мире и определяющий новый тип социально-экономического роста организации, вызывает необходимость формирования новых подходов к системе внутреннего контроля, нацеленного на разрешение противоречий, возникающих на фоне смены модели развития экономики.

Цифровизация экономических процессов вводит в контур внутреннего контроля задачи, решение которых связано с поиском новых подходов к организации контрольного процесса. Интеграция экономических и

социальных аспектов функционирования организации требует от внутреннего контроля не столько обнаружения ошибок в регистрах бухгалтерского учета, сколько решения задач эффективного использования ресурсов компании и обеспечения достижения цели экономического субъекта [1, с. 130–131].

Ввиду этого вознаграждения персонала должны быть ориентированы на развитие трудового потенциала организации и обеспечивать сближение интересов работников с собственниками бизнеса. Это выдвигает на первый план проблемы соответствия системы вознаграждения персонала экономическому положению организации в изменяющихся бизнес-условиях. Решение этих задач нуждается в совершенствовании подходов к организации внутреннего контроля вознаграждения персонала с позиции обеспечения объективной оплаты труда работников исходя из значимости их деятельности для экономики хозяйствующего субъекта.

Цель и задачи внутреннего контроля вознаграждения персонала обуславливаются его ролью в системе управления. В соответствии с современными подходами к построению системы вознаграждения персонала целевая установка контроля заключается в содействии реализации курса на повышение роли вознаграждения как главного источника доходов работников и стимула наращивания эффективности функционирования организации. Достижение данной цели осуществляется путем решения следующих задач:

- мониторинга правильности и своевременности оформления первичных документов по видам вознаграждения и кадровому учету;
- установления соответствия основного вознаграждения суммарному времени работы, утвержденным тарифам, расценкам и окладам, обоснованности стимулирующих и компенсационных выплат персоналу;
- мониторинга рабочего времени персонала, отслеживания непроизводительных потерь рабочего времени, проверки соответствия численности персонала штатному расписанию;
- отслеживания последовательности осуществления политики организации в части краткосрочных и долгосрочных вознаграждений;
- оценки эффективности использования средств на вознаграждения;

- обеспечения соблюдения требований трудового законодательства в части начислений и удержаний из причитающегося персоналу вознаграждения;
- оценки тождества данных аналитического и синтетического учета организации.

Решение задач, стоящих перед системой внутреннего контроля за совокупным вознаграждением персонала, осуществляется разными структурными подразделениями экономического субъекта, которые имеют как прямые, так и обратные связи. Поэтому для построения системы внутреннего контроля необходимо выделение подразделений, которые осуществляют контрольные процедуры с учетом бизнес-процессов, подверженных рискам несоответствия системы вознаграждения оперативным и стратегическим задачам экономического субъекта.

В представленной на *рис. 1* схеме показано возможное взаимодействие разных структурных подразделений производственной компании в части формирования учетно-аналитической информации о вознаграждении персонала, являющейся информационной основой для осуществления контрольных процедур.

Производственная программа, формируемая планово-экономической службой организации, лежит в основе построения системы вознаграждения персонала, так как с учетом технологической трудоемкости и планируемого объема выпуска продукции служба учета труда и заработной платы определяет плановую численность персонала и плановый фонд вознаграждения.

Для расчета основной заработной платы, стимулирующих и компенсационных выплат персоналу необходима информация о рабочем времени. Сведения о сумме вознаграждения персонала, отражаемые в затратах на оплату труда, формируются в системе финансового учета. При этом расчеты с персоналом находятся в зоне ответственности бюро расчетных операций, а информация о начисленных суммах трудового вознаграждения находит отражение на лицевых счетах сотрудников, для чего служба финансового учета взаимодействует с кадровой службой. Информация о затратах на оплату труда и выявленных отклонениях поступает в бюро сводной финансовой отчетности и в службу управленческого учета для формирования отчетов руководству организации.

Процесс формирования учетно-аналитической информации о вознаграждении персонала тесно связан с системой внутреннего контроля с учетом особенностей бизнес-процессов компании. Для обеспечения согласованности взаимодействий структурных подразделений организации, инициирующих разные хозяйственные операции, исполняющих и осуществляющих их контроль, необходима разработка регламентов внутреннего контроля.

По нашему мнению, при осуществлении внутреннего контроля вознаграждения персонала целесообразно придерживаться риск-ориентированного подхода, заключающегося в разработке и проектировании контрольных процедур в ответ на идентифицированные риски. Это связано с тем, что система вознаграждения персонала ориентирована на достижение целевых установок экономического субъекта, поэтому менеджменту следует направлять ресурсы на разработку и проектирование контрольных процедур в ответ на наиболее значимые риски.

Специалисты выделяют разные риски, которые фиксируются системой бухгалтерского учета вознаграждения персонала.

По мнению М.С. Узлова, процедуры контроля предназначены для минимизации риска того, что расчеты с персоналом отражаются в учетной системе недостоверно и с искажениями, с нарушением трудового законодательства и внутренних документов, а также несвоевременно [2, с. 41].

С.А. Макаренко и К.С. Черевিশняя среди рисков событий выделяют риск недобросовестного выполнения обязанностей сотрудниками, отмечая важное значение вознаграждения персонала для обеспечения надежности контрольной среды экономического субъекта [3, с. 138–139].

С.В. Козменкова, Г.С. Клычова, В.А. Тимченко и В.А. Юматов среди задач проверки расчетов с персоналом выделяют установление соответствия требованиям законодательства документального оформления операций и отражения их на счетах бухгалтерского учета, а также правильности составления финансовой отчетности в части задолженности перед персоналом [4, с. 141].

Риски, сопряженные с раскрытием информации в бухгалтерской отчетности, с одной стороны, объясняются допущением ошибок в учете

обязательств по вознаграждениям, с другой – правильностью отражения сумм кредиторской задолженности по соответствующим статьям отчетности [5, с. 94].

Таким образом, специалисты выделяют по большей части комплаенс-риски, связанные с соблюдением методических алгоритмов и законодательных требований к формированию в финансовом учете информации о вознаграждении персонала. Мы придерживаемся подхода, в соответствии с которым внутренний контроль ставит перед собой задачу не только проверки правильности и законности отражения в учете операций, но и оценки их целесообразности, что способствует защите интересов собственников бизнеса и улучшению имиджа компании.

Отражение информации о совокупном вознаграждении персонала в системе бухгалтерского учета носит двойственный характер: с одной стороны, системой финансового учета фиксируется информация об обязательствах перед работниками организации, с другой – вознаграждения персонала являются элементом затрат организации, которые являются объектом управленческого учета. В связи с этим в дополнение к обозначенным рискам в процессе организации внутреннего контроля вознаграждения персонала нами выделяется риск неэффективного использования фонда вознаграждения персонала и для его определения необходимо отслеживать показатели, формируемые в системе бухгалтерского управленческого учета.

В *табл. 1* представлен фрагмент реестра, в соответствии с которым может осуществляться идентификация рисков в системе бухгалтерского учета вознаграждения персонала. Перечень идентифицированных рисков и причин их возникновения необходим для разработки методов контроля за ними, так как реализация рисков может оказать влияние на решение задач экономического субъекта [6, с. 208].

Для предупреждения и минимизации воздействия наиболее существенных рисков необходима разработка процедур внутреннего контроля, затрагивающих систему вознаграждения персонала как на оперативном, так и стратегическом уровне управления. К такого рода мероприятиям внутреннего контроля вознаграждения персонала, направленным на ограничение и предупреждение ключевых рисков, нами отнесены:

- формирование политики в области вознаграждения персонала, регламентирующей все формы вознаграждения для разных категорий работников;
- встраивание в систему мотивации и вознаграждения персонала ключевых показателей эффективности (KPI);
- отслеживание аналитических показателей, характеризующих эффективность использования средств на вознаграждения;
- разработка системы документооборота по учету труда и его оплаты;
- разработка положений, устанавливающих методические алгоритмы определения причитающегося вознаграждения, в том числе за выполнение показателей, для разных групп персонала;
- разделение полномочий между лицами, задействованными в учете и контроле вознаграждения персонала;
- систематическое проведение ревизий системы вознаграждения персонала службой внутреннего контроля;
- автоматизация системы учета и контроля рабочего времени, ограничение и верификация доступа к регистрам бухгалтерского учета.

Для того чтобы перечисленные мероприятия внутреннего контроля вознаграждения персонала образовывали систему взаимосвязанных мер по управлению рисками, руководству организации необходимо формализовать связь между задачами, решаемыми в компании, рисками их недостижения и контрольными процедурами в политике и практике вознаграждения, и комплаенс-контроле компании.

Для реализации контрольных процедур необходимо утверждение регламентов внутреннего контроля, описывающих алгоритм и периодичность проведения данных процедур, определение порядка документального оформления хозяйственных операций, установления перечня контрольных показателей, подлежащих наблюдению и экономическому анализу, а также утверждение комплекта форм отчетности.

В целом построение системы внутреннего контроля вознаграждения персонала представляется задачей сложной, поскольку требуется модификация способов сбора и обработки информации, содержания

учетно-контрольных процедур, а также методов оценки учетных объектов и составления отчетности [7, с. 140].

Поскольку практическая реализация учетно-контрольных процедур вознаграждения персонала осуществляется за счет ряда методических приемов внутреннего контроля, характеризующихся своим разнообразием, возникает необходимость их систематизации.

В общем, внутренний контроль вознаграждения персонала можно подразделить на документальный и фактический. Содержательная характеристика методических приемов документального и фактического контроля применительно к объекту исследования представлена на *рис. 2*.

Выделенные методические подходы находят свое применение на всех этапах внутреннего контроля: предварительном, оперативном, последующем. Большой потенциал в процессе осуществления внутреннего контроля имеют аналитические процедуры, так как позволяют на основе количественных вычислений формулировать выводы, прямо не вытекающие из данных регистров бухгалтерского учета, но сформированные на основе анализа учетной информации.

Методика анализа вознаграждения персонала достаточно подробно рассмотрена в экономической литературе: исследователями описывается последовательность анализа структуры фонда вознаграждения и его динамики в разрезе категорий персонала, проведения факторного анализа отклонения фонда вознаграждения от его плановой величины [8–10; 11, с. 49]. Все это позволяет изыскивать резервы более рационального использования средств на вознаграждения и определять уязвимые места в организации учета труда и вознаграждения персонала.

Вместе с тем для усиления результатов внутреннего контроля нами предлагается более пристально рассматривать формируемые в системе бухгалтерского управленческого учета показатели, характеризующие эффективность использования средств на вознаграждения персонала. Для этого могут отслеживаться следующие показатели.

1. Соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста средней величины вознаграждения. Отслеживание данного соотношения является необходимым условием осуществления управленческого контроля за рациональностью расходования фонда вознаграждения. Рост

соотношения свидетельствует о снижении затрат на единицу продукции и, как следствие, увеличении рентабельности деятельности [12, с. 85].

2. Соотношение объема производства и фонда вознаграждения. Данное соотношение показывает, какой объем производства приходится на 1 рубль начисленного вознаграждения – рост показателя свидетельствует о повышении отдачи от средств, направленных на вознаграждения персонала.
3. Соотношение валовой добавленной стоимости и величины средств, израсходованных на основное вознаграждение. Коэффициент показывает величину рыночной стоимости продукта, созданного внутри производственной бизнес-единицы, которая приходится на 1 рубль основного вознаграждения.
4. Удельный вес вознаграждения, начисленного за выполнение ключевых показателей эффективности (KPI), в общей сумме совокупного вознаграждения персонала. Анализ динамики показателя показывает, какая часть вознаграждения персонала обеспечивает достижение целевых установок компании, выраженных в ключевых показателях эффективности (KPI).

В общем, рост данных показателей свидетельствует о более эффективном, рациональном использовании фонда вознаграждения персонала. Вместе с тем на практике имеет место разнонаправленная динамика отслеживаемых показателей. В связи с этим перед внутренним контролером ставится задача определения интегрального показателя, благодаря которому появляется возможность оценить политику организации в части вознаграждения персонала и проследить ее динамику одновременно по нескольким показателям. Данная задача может быть решена благодаря использованию методики многомерного сравнительного анализа.

При применении данного подхода к сопоставлению средств, направляемых на вознаграждения персонала за ряд отчетных периодов, составляется матрица  $X$  размерностью  $m$  на  $n$  элементов, где  $m$  – количество анализируемых отчетных периодов,  $n$  – количество показателей, характеризующих эффективность использования средств на вознаграждения персонала. В каждом отчетном периоде  $A_i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ) отслеживаются контрольные показатели  $B_j$  ( $j = 1, 2, \dots, n$ ), значения которых составляют  $k_{ij}$ . Матрица  $X$ , составленная на основе перечисленных показателей

эффективности использования средств на вознаграждения персонала, представлена в *табл. 2*.

Далее определяются максимальные значения элементов матрицы  $k_j = \max$  по каждому  $j$ -му контрольному показателю и все элементы графы, характеризующей отдельный показатель, делятся на данное максимальное значение  $k_j$ . При этом следует определять весовой коэффициент  $d_j$  для каждого  $j$ -го контрольного показателя с учетом его значимости для достижения стоящей перед организацией цели. В нашем примере определен весовой коэффициент для соотношения темпа роста производительности труда и среднего вознаграждения  $d_1 = 1,2$  и удельного веса вознаграждения за выполненные показатели в общей сумме основного вознаграждения  $d_4 = 0,8$ , для оставшихся показателей весовой коэффициент равен единице. Далее стандартизированные коэффициенты  $x_{ij}$  за  $i$ -й период по  $j$ -му показателю умножаются на весовой коэффициент  $d_j$  и определяется показатель  $R_i = \sum_{j=1}^n x_{ij} \cdot d_j$ , позволяющий сделать интегральную оценку

эффективности использования средств на вознаграждения персонала за каждый  $i$ -й период. Таким образом получается новая матрица стандартизированных коэффициентов (*табл. 3*).

При применении метода многомерного сравнительного анализа основным условием является соглашение о возможной соизмеримости разнообразных по своей сути показателей, сопоставление которых осуществляется не по абсолютным значениям, а на основе их относительной вариации [13, с. 101]. Использование данного метода для интегральной оценки эффективности практики вознаграждения персонала может осуществляться не только за ряд отчетных периодов, но и в разрезе производственных подразделений, сотрудников организации. Это позволяет оценивать политику организации в области вознаграждения персонала на основе анализа показателей, значимых для менеджмента организации.

Таким образом, использование инструментов управленческого анализа имеет большой потенциал в рамках контрольно-аналитической работы компании. По результатам управленческого анализа может формироваться управленческая отчетность в части вознаграждения персонала, формы которой должны утверждаться во внутренних положениях и инструкциях экономического субъекта. При этом управленческая отчетность должна

разрабатываться таким образом, чтобы объем информации и ее содержание отвечали потребностям руководства различного уровня [14, с. 49].

Взаимосвязь отражения вознаграждения в учетной системе с системой внутреннего контроля проявляется в том, что возникновение ошибок, выявление отклонений и злоупотреблений в учетном процессе может вызвать искажение информации в финансовой документации и управленческих отчетах. Недостатки планирования контрольных процедур могут привести к возникновению неточностей при проектировании фонда вознаграждения, калькулировании себестоимости, оценке эффективности использования средств на вознаграждения персонала, что в итоге влияет на принятие решений пользователями отчетности.

По этой причине для повышения надежности информации о вознаграждении персонала, содержащейся в отчетах, следует использовать процедуры активного контроля. Активный контроль во многом сводится к проведению разного рода ревизий, по результатам которых разрабатываются мероприятия по предупреждению и устранению выявленных отклонений.

Для совершенствования методических подходов к планированию процедур внутреннего контроля вознаграждения персонала предлагается составление рабочего документа «Планирование процедур внутреннего контроля вознаграждения персонала» (табл. 4). Особенность предлагаемого подхода заключается в достаточной степени детализации процедур внутреннего контроля, что является своего рода руководством к действию для внутреннего контролера.

Процедуры внутреннего контроля, представленные в табл. 4, целесообразно осуществлять поэтапно: сначала анализировать кадровые документы и проверять последовательность применения утвержденной во внутренних положениях методики бухгалтерского учета вознаграждения персонала, согласованность данных аналитического и синтетического учета. Далее проверочную работу проводить в разрезе начислений и удержаний, так как на данных участках бухгалтерского учета существует высокий риск допущения ошибок, что может приводить к возникновению трудовых споров и снижению мотивации персонала.

В процессе встречной проверки операций по учету вознаграждения персонала контролером исследуется большое количество первичных

документов, которые необходимо систематизировать, группируя их по однородным операциям за определенный период. Так, проверяются операции по начислению сумм трудового вознаграждения, компенсационных и стимулирующих выплат, операции по удержаниям из начисленных сумм, а также исследуются кадровые документы (трудовые договоры, личные карточки и прочие документы). В *табл. 5* представлен рабочий документ, в котором могут найти отражение результаты встречной проверки начисления сумм основного вознаграждения.

В процессе изучения первичных документов внимание контролера могут привлечь несоответствие документа утвержденной форме, несвоевременность его оформления, отсутствие каких-либо реквизитов, таких как печати или подписи. Каждый сомнительный документ должен подвергаться сплошной проверке и должен быть рассмотрен и оценен на предмет законности и достоверности отраженных в нем операций [15, с. 356].

В целом, методы документального контроля находят широкое применение в процессе осуществления внутреннего контроля вознаграждения персонала: с одной стороны, проводится комплексный анализ вознаграждения персонала, с другой стороны, оценивается достоверность учетной информации, на основании которой составляются бухгалтерские отчеты.

Как ранее было отмечено, в процессе осуществления внутреннего контроля вознаграждения персонала совместно с методами документального контроля используются методы фактического контроля (*рис. 2*).

В частности, в случае выявления непроизводительных потерь рабочего времени целесообразно прибегнуть к мониторингу рабочего времени для выявления причин отклонений. Данная задача может быть решена благодаря использованию метода моментных наблюдений, который позволяет определить удельный вес внутрисменных потерь в фонде рабочего времени на основе выборочных наблюдений, случайным образом распределенных во времени. После определения доли потерь рабочего времени в сменном фонде времени устанавливается теснота связи между средней часовой выработкой рабочего и долей потерь рабочего времени [16, с. 112–113].

В случае, если имеет место тенденция к невыполнению плана по производительности труда, регулярному перерасходу фонда рабочего

времени, в дополнение к мониторингу рабочего времени рекомендуется проведение хронометража рабочего времени для проверки учрежденных норм труда. Результаты хронометража могут быть использованы для оптимизации рабочих процессов в компании, что будет способствовать достижению целевых производственных показателей.

Использование методов фактического контроля имеет существенное значение в системе внутреннего контроля вознаграждения персонала, так как дополнительные издержки на оплату непроизводительных потерь рабочего времени отражаются в себестоимости продукции (работ, услуг), что оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты компании. Кроме того, анализ рабочего времени позволяет удостовериться в полноте и точности информации о направлениях использования средств на вознаграждения персонала, позволяющей руководству организации вносить коррективы в политику управления персоналом.

В целом, организация внутреннего контроля вознаграждения персонала способствует достижению цели организации по обеспечению эффективности использования средств на совокупные вознаграждения, точности и достоверности учетно-аналитической информации о вознаграждении персонала, а также развития трудового потенциала компании.

По нашему мнению, в процессе организации внутреннего контроля вознаграждения персонала следует придерживаться риск-ориентированного подхода, в рамках которого разрабатываются контрольные процедуры в ответ на идентифицированные риски, являющиеся значимыми для экономического субъекта с позиции достижения целевых установок компании.

Таким образом, построение системы внутреннего контроля вознаграждения персонала представляется сложным вопросом, поскольку предполагает разработку комплекса контрольно-аналитических процедур, которые должны быть взаимосвязаны с задачами, стоящими перед собственниками бизнеса, и рисками их недостижения.

**Таблица 1****Реестр рисков системы бухгалтерского учета вознаграждения персонала (фрагмент)****Table 1****A risk register of the staff remuneration accounting system: A fragment**

Этап бизнес-процесса	Риск	Владелец риска	Возможный ущерб от реализации*
<i>Бухгалтерский учет вознаграждения персонала</i>			
1. Учет начисления вознаграждения персонала	1.1. Неправильный расчет сумм вознаграждения	Руководитель службы учета труда и заработной платы	– Штраф от 30 до 50 тыс. руб.**; – перерасход фонда вознаграждения; – возникновение трудовых споров
	1.2. Необоснованное начисление премий и компенсаций работникам		
	1.3. Завышение времени и объема выполненных работ		
...		–	...

*(Продолжение таблицы)*

Этап бизнес-процесса	Вероятность реализации до внедрения контроля	Процедура контроля	Вероятность реализации после внедрения контроля
<i>Бухгалтерский учет вознаграждения персонала</i>			
1. Учет начисления вознаграждения персонала	<b>Высокая</b>	1.1. Автоматизация учета выплат персоналу. Выборочная проверка бухгалтером правильности расчета сумм вознаграждения	<b>Высокая</b>
	<b>Средняя</b>		<b>Средняя</b>
	<b>Низкая</b>		<b>Низкая</b>
	<b>Высокая</b>	1.2. Разработка системы КРІ. Утверждение приказов о премировании и сверхурочных работах руководителем. Проведение проверок службой внутреннего контроля	<b>Высокая</b>
	<b>Средняя</b>		<b>Средняя</b>
	<b>Низкая</b>		<b>Низкая</b>
	<b>Высокая</b>	1.3. Внедрение электронной пропускной системы. Принятие работ независимой комиссией. Учет только фактически поступивших на склад изделий	<b>Высокая</b>
	<b>Средняя</b>		<b>Средняя</b>
	<b>Низкая</b>		<b>Низкая</b>
...		...	...

*Примечание.* \* – дается качественная и (или) количественная оценка ущерба от наступления рисков события.

\*\* – Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 28.02.2023). Ст. 5.27.

URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/7ff50b874c8cbce814266fd4](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/7ff50b874c8cbce814266fd4)

5eb5fff8b30449b6/

*Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 2****Матрица показателей эффективности использования средств на вознаграждения персонала производственной бизнес-единицы за 20\_\_г.****Table 2****A matrix of performance indicators for the use of staff remuneration funds for the production business unit for 20\_\_**

Период	Отношение темпа роста производительности труда и темпа роста среднего вознаграждения	Отношение объема товарной продукции к фонду вознаграждения	Отношение добавленной стоимости к фонду основного вознаграждения	Доля вознаграждения за выполненные показатели в фонде вознаграждения
1 кв.	1,06	6,46	2,72	0,30
2 кв.	0,93	6,02	3,29	0,35
3 кв.	1,02	6,17	3,89	0,36
4 кв.	0,97	6,01	3,09	0,32

*Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 3****Матрица стандартизированных коэффициентов по показателям эффективности использования средств на вознаграждения персонала производственной бизнес-единицы за 20\_\_г.****Table 3****A matrix of standardized coefficients on staff remuneration funds effectiveness indicators for the production business unit for 20\_\_**

Период	Отношение темпа роста производительности и труда и темпа роста среднего вознаграждения	Отношение объема товарной продукции к фонду вознаграждения	Отношение добавленной стоимости к фонду основного вознаграждения	Доля вознаграждения за выполненные показатели в фонде вознаграждения	Сумма*
1 кв.	1,20	1,00	0,70	0,66	3,56
2 кв.	1,06	0,93	0,85	0,76	3,60
3 кв.	1,16	0,96	1,00	0,80	3,92
4 кв.	1,11	0,93	0,79	0,69	3,52

*Примечание.* \* – рост интегрального показателя говорит о более эффективном использовании средств на вознаграждение персонала. В случае резкого снижения интегрального показателя внутреннему контролеру следует запланировать дополнительные контрольные процедуры для анализа причин такого снижения, по результатам которого подготовить рекомендации в части оптимизации политики вознаграждения персонала.

*Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring

**Таблица 4****Рабочий документ «Планирование процедур внутреннего контроля вознаграждения персонала»****Table 4****Working paper – Planning Internal Control Procedures of Staff Remuneration**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание процедуры</b>
<b>Предмет контроля: ведение кадровой документации и бухгалтерского учета вознаграждения персонала</b>	
1	Проверка наличия и правильности ведения кадровых документов в организации/подразделении
1.1	Изучение трудовых договоров на предмет указания в них сведений обязательного характера, отсутствия положений, нарушающих права работника
1.2	Проверка правильности оформления личных карточек и ведения личных дел работников
1.3	Проверка графика отпусков: наличия подписей работников и своевременности оформления
1.4	Сверка размера вознаграждения в штатном расписании с трудовыми договорами, количества штатных единиц из штатного расписания с фактическими данными
2	Проверка соблюдения методических алгоритмов бухгалтерского учета вознаграждения персонала
2.1	Изучение методических подходов к учету вознаграждения персонала и отражению оценочных обязательств
2.2	Сверка сумм начисленного вознаграждения из оборотно-сальдовой ведомости по счету 70 с данными расчетных ведомостей
2.3	Установление соответствия данных по лицевым счетам работников содержанию расчетных ведомостей
2.4	Проверка правильности отнесения сумм начисленного вознаграждения персонала на счета бухгалтерского учета
<b>Предмет контроля: полнота и правильность начисления вознаграждения персонала</b>	
3	Проверка правильности начисления вознаграждения персонала
3.1	Выборочная сверка начисленных сумм трудового вознаграждения из расчетной ведомости и на лицевых счетах с первичными документами по учету рабочего времени и вознаграждения
3.2	Выборочная проверка правильности определения средней заработной платы при оплате дней командировки, дней отпуска, периода нетрудоспособности
3.3	Анализ соответствия расчета оценочных обязательств (по отпускам, премиям по итогам года, программам участия в прибыли и прочим выплатам) принятым ставкам начисления резервов, кадровой политики
3.4	Проверка корректности расчета ставки дисконтирования и применения актуарных допущений по программам долгосрочного вознаграждения персонала
4	Инспекция правомерности действий сотрудников отдела бухгалтерского учета
4.1	Сличение данных о банковских счетах сотрудников из платежных поручений с данными из личных карточек сотрудников
4.2	Подсчет количества фактически работающих сотрудников и количества работников в расчетной ведомости
4.3	Сверка сумм в приказах о премировании сотрудников с лицевыми счетами работников. Проверка наличия подписи руководителя на приказах о премировании и прочих приказах по начислению выплат персоналу
5	Проверка правильности отражения вознаграждения персонала в налоговом учете
5.1	Оценка соответствия классификации начисленной оплаты труда требованиям налогового законодательства
5.2	Проверка правильности расчета лимитов оплаты труда
<b>Предмет контроля: законность и обоснованность удержаний из вознаграждения</b>	
6	Проверка правомерности удержания налога на доходы физических лиц (далее – НДФЛ)

6.1	Установление фактического наличия документов-оснований для удержаний из начисленной работникам суммы вознаграждения
6.2	Расчет доли удержаний (без учета НДФЛ) в сумме начисленного вознаграждения (после удержания НДФЛ)
7	<i>Проверка правильности удержаний из начисленного вознаграждения персоналу в налоговом учете</i>
7.1	Установление фактического наличия документов, подтверждающих право работника на налоговые вычеты. Проверка оформления полученных документов
7.2	Сверка данных из регистров налогового учета с формой 6-НДФЛ, проверка контрольных соотношений в них и правильности применения налоговых ставок

(Продолжение таблицы)

№ п/п	Цель процедуры	Источник информации
<b>Предмет контроля: ведение кадровой документации и бухгалтерского учета вознаграждения персонала</b>		
1	<i>Проверка наличия и правильности ведения кадровых документов в организации/подразделении</i>	
1.1	Выявление фактов нарушения трудового	Трудовые договоры, личные карточки, личные дела и приложения к ним, график отпусков, штатное расписание
1.2	и налогового законодательства	
1.3		
1.4		
2	<i>Проверка соблюдения методических алгоритмов бухгалтерского учета вознаграждения персонала</i>	
2.1	Изучение порядка учета вознаграждения персонала, выявление рисков областей	Учетная политика и приложения к ней
2.2	Выявление фактов расхождения между	Оборотно-сальдовая ведомость по счету 70, расчетная ведомость, лицевые счета
2.3	данными аналитического и синтетического учета	
2.4	Выявление фактов использования неправильной корреспонденции счетов	Анализ счетов 70, 71, 73, 69, 96
<b>Предмет контроля: полнота и правильность начисления вознаграждения персонала</b>		
3	<i>Проверка правильности начисления вознаграждения персонала</i>	
3.1	Выявление ошибок при начислении сумм трудового вознаграждения	Табель учета рабочего времени, рапорты о выработке, штатное расписание, лицевые счета, расчетная ведомость, приказы руководителя
3.2	Оценка правильности применения трудового законодательства при начислении средней заработной платы и компенсаций	Лицевые счета, личные карточки, бухгалтерские справки, расчетная ведомость
3.3	Проверка соблюдения методических	Учетная политика, трудовые и коллективный договоры, личные карточки, бухгалтерские справки, заключения актуария
3.4	алгоритмов начисления оценочных обязательств персоналу, обоснованности произведенных расчетов	
4	<i>Инспекция правомерности действий сотрудников отдела бухгалтерского учета</i>	
4.1	Выявление фактов незаконного	Платежные поручения, личные карточки. Выгрузка из пропускной системы, записи с камер видеонаблюдения, расчетная ведомость
4.2	присвоения вознаграждения работников и хищений денежных средств через подставных, умерших, уволившихся лиц	
4.3	Оценка обоснованности начисления вознаграждения, компенсаций, премий и прочих выплат персоналу	Приказы руководителя, служебные записки, положение о премировании, таблицы учета рабочего времени, лицевые счета
5	<i>Проверка правильности отражения вознаграждения персонала в налоговом учете</i>	
5.1	Выявление фактов нарушения налогового	Регистры налогового учета, бухгалтерские справки, декларация по налогу на прибыль
5.2	законодательства и занижения налоговой базы по налогу на прибыль	

<b>Предмет контроля: законность и обоснованность удержаний из вознаграждения</b>		
6	<i>Проверка правомерности удержания налога на доходы физических лиц (далее – НДФЛ)</i>	
6.1	Проверка законности удержаний из начисленных сумм вознаграждения	Заявления работника, исполнительные листы, приказы руководителя
6.2	Проверка соблюдения лимита удержаний из суммы вознаграждения	Расчетная ведомость, лицевые счета
7	<i>Проверка правильности удержаний из начисленного вознаграждения персоналу в налоговом учете</i>	
7.1	Проверка правомерности предоставления налоговых вычетов	Справки, заявления, свидетельства, договоры и прочие документы для предоставления вычетов
7.2	Проверка правильности расчета налоговой базы по НДФЛ и корректности применения налоговых ставок	Регистры налогового учета, форма 6-НДФЛ, оборотно-сальдовая ведомость по счету 68

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 5**

**Рабочий документ «Проверка корректности и обоснованности начисления основного вознаграждения» (фрагмент)**

**Table 5**

**Working paper – Checking the Correctness and Validity of the Basic Remuneration Calculation: A fragment**

Табельный номер	По данным трудового договора				По данным табеля учета рабочего времени	
	№	Дата	Форма оплаты труда	Тариф/оклад, руб.	Явочное время, часы/дни	Урочное время, часы/дни
0000423	345-18	21.03.2018	Тариф	267	136	124
0000499	421-20	10.11.2020	Оклад	82 900	22	22
0000644	566-21	14.07.2021	Тариф	244	124	124
0000579	501-21	03.01.2021	Оклад	79 000	22	22
0000753	675-22	28.09.2022	Оклад	47 600	20	22
...	...	...	...	...	...	...

(Продолжение таблицы)

Табельный номер	По данным прочих первичных документов			Пересчет данных трудового договора и табеля, руб.	Расхождение, руб.
	Расчетная ведомость, руб.	Расчетный листок, руб.	Лицевой счет, руб.		
0000423	36 312	36 312	36 312	36 312	–
0000499	82 900	82 900	82 900	82 900	–
0000644	30 256	30 256	30 256	30 256	–
0000579	79 000	79 000	79 000	79 000	–
0000753	43 273	43 273	43 273	43 273	–
...	...	...	...	...	...

Источник: авторская разработка

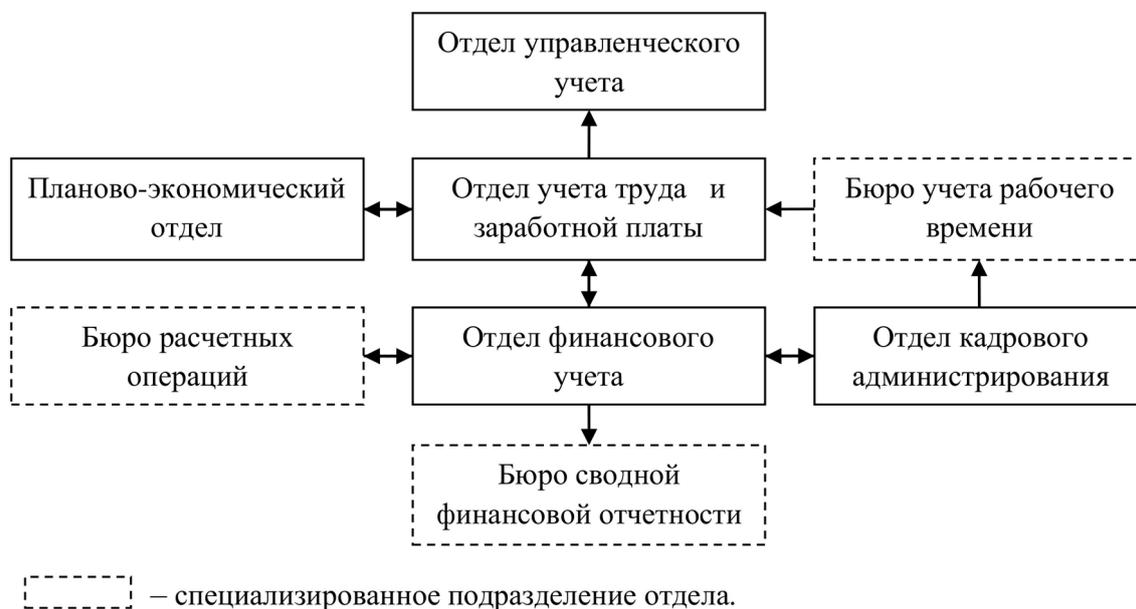
Source: Authoring

**Рисунок 1**

**Взаимодействие структурных подразделений организации в части формирования учетно-аналитической информации о вознаграждении персонала**

**Figure 1**

**Interaction of the organization's structural divisions in terms of the formation of accounting and analytical information on staff remuneration**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Рисунок 2**

**Методические приемы документального и фактического контроля системы вознаграждения персонала**

**Figure 2**

**Methodological techniques of documentary and actual control of staff remuneration system**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. Белогина Н.С. Периодизация развития и современное состояние внутреннего финансового контроля // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2014. № 4. С. 126–137.  
URL: <http://hdl.handle.net/10995/55105>
2. Узлов М.С. Оценка организации системы внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда // Аудиторские ведомости. 2018. № 4. С. 39–49.
3. Макаренко С.А., Черевинская К.С. Мотивация и стимулирование персонала как основа контрольной среды экономического субъекта // Инновационное развитие экономики. 2017. № 1. С. 137–142.  
URL: <https://ineconomic.ru/en/node/1188>
4. Юматов В.А., Тимченко В.А., Козменкова С.В., Клычова Г.С. Судебно-бухгалтерская экспертиза расчетов с персоналом по оплате труда: проблемы и совершенствование // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2021. Т. 16. № 4. С. 140–147.  
URL: <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2022-140-147>
5. Кек-Манджиева З.В. Учет и внутренний контроль расчетов по оплате труда в организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2015. № 42. С. 90–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-i-vnutrenniy-kontrol-raschetov-po-oplate-truda-v-organizatsii>
6. Домбровская Е.Н., Ведерникова А.О. Идентификация рисков бизнеса в системе внутреннего контроля // Экономические науки. 2022. № 211. С. 205–209. URL: <https://doi.org/10.14451/1.211.205>
7. Кулиш Н.В., Орехова Н.В. Учетно-информационное обеспечение системы внутрифирменного контроля расчетов с персоналом по оплате труда // Вестник Института дружбы народов Кавказа: «Теория экономики и управления народным хозяйством» – Экономические науки. 2019. № 2. С. 135–141. URL: <https://www.idnk.ru/images/nauka/vestnik/2-2019.pdf>
8. Лукина Е.В. Основные методические приемы при проведении внутреннего контроля в хозяйствующих субъектах // Финансовый вестник. 2016. № 2. С. 131–136.

9. *Ткаченко Ю.А., Басова К.С.* Приемы документального и фактического контроля в ревизионной практике // Белгородский экономический вестник. 2020. № 2. С. 166–170.  
URL: <http://dspace.bstu.ru/jspui/handle/123456789/3867>
10. *Иванов Р.А.* Экономическая природа и классификация внутреннего контроля // Вестник Института дружбы народов Кавказа: «Теория экономики и управления народным хозяйством» – Экономические науки. 2013. № 1. С. 114–125.
11. *Тихомирова Т.А., Петрова Л.А.* Экономический анализ заработной платы на предприятии: современный аспект // Экономический анализ: теория и практика. 2014. Т. 13. Вып. 28. С. 48–52.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskii-analiz-zarabotnoy-platy-na-predpriyatii-sovremennyy-aspekt>
12. *Сунгатуллина Л.Б.* Методические приемы управленческого контроля соотношения производительности труда и заработной платы // Вестник экономики, права и социологии. 2011. № 1. С. 83–87.  
URL: <http://www.vestnykeps.ru/0111/19.pdf>
13. *Решетняк Е.И., Лободин Р.О.* Методы многомерного сравнительного анализа при оценке конкурентоспособности предприятия // Бизнес информ. 2016. № 9. С. 100–105.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-mnogomernogo-sravnitel'nogo-analiza-pri-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>
14. *Сунгатуллина Л.Б.* Концептуальные основы управленческого контроля расходов на вознаграждения работников // Экономические и гуманитарные науки. 2013. № 10. С. 41–52.
15. *Сунгатуллина Л.Б.* Бухгалтерский управленческий учет расходов на вознаграждения работников: монография. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. 400 с.
16. *Бадриева Л.Д., Половкина Э.А.* Методологические аспекты факторного анализа производительности труда // Казанский экономический вестник. 2015. № 3. С. 110–115.

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## ORGANIZATION OF STAFF-BENEFITS INTERNAL CONTROL: DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES

Liliya B. SUNGATULLINA <sup>a,\*</sup>,  
Il'shat M. SADIKOV <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kazan (Volga Region) Federal University (KFU),  
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
Lilia\_sungat@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-4262-9259>

<sup>b</sup> Kazan (Volga Region) Federal University (KFU),  
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
IMSadikov@stud.kpfu.ru  
ORCID: not available

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 60/2023  
Received 27 Feb 2023  
Received in revised  
form 9 March 2023  
Accepted 19 Mar 2023  
Available online  
17 April 2023

**JEL classification:**  
M42

**Keywords:** internal control, employee benefits, risk-based approach, wage, personnel entitlement

### Abstract

**Subject.** This article deals with the methodological issues of building an internal control system in the context of ensuring the expediency and effectiveness of operations accompanying the process of remuneration of personnel.

**Objectives.** The article aims to develop methodological approaches to the organization of internal control of staff remuneration.

**Methods.** For the study, we used analysis and synthesis, particularization and logical generalization, and the systems and risk-oriented approaches.

**Results.** The article proposes certain measures to help to carry out internal control of personnel remuneration and developed proposals to minimize the key risks that accompany the remuneration management process. The article also describes the algorithm for the implementation of control procedures, the implementation of which will help improve the reliability of information on personnel remuneration.

**Conclusions and Relevance.** Analysis of the effectiveness of the use of funds for remuneration, the information support of which is made up of accounting data, and the reliability of the formation provides a set of measures of documentary and actual control, has great potential in the process of implementing internal control of remuneration of personnel. The results of the study can be used in the process of developing methodological approaches to the construction of internal control of personnel remuneration and approval of its regulations, and can also be applied by financial controllers, accountants and heads of financial services in the process of accounting and control work in the organization.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

**Please cite this article as:** Sungatullina L.B., Sadikov I.M. Organization of Staff-Benefits Internal Control: Development of Methodological Approaches. *International Accounting*, 2023, vol. 26, iss. 4, pp. 378–404.  
<https://doi.org/10.24891/ia.26.4.378>

---

## References

1. Belogina N.S. [The periodization of the development and current state internal financial control]. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2014, no. 4, pp. 126–137. (In Russ.) URL: <http://hdl.handle.net/10995/55105>
2. Uzlov M.S. [Evaluation of the organization of the internal control system of calculations with the payment of labor personnel]. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*, 2018, no. 4, pp. 39–49. (In Russ.)
3. Makarenko S.A., Cherevishnyaya K.S. [Staff motivation and stimulation as the basis of the control environment of an economic entity]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative Development of Economy*, 2017, no. 1, pp. 137–142. URL: <https://ineconomic.ru/en/node/1188> (In Russ.)
4. Yumatov V.A., Timchenko V.A., Kozmenkova S.V., Klychova G.S. [Forensic accounting expertise of payment with personnel: problems and improvement]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Kazan State Agrarian University*, 2021, vol. 16, no. 4, pp. 140–147. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2022-140-147>
5. Kek-Mandzhieva Z.V. [Accounting and internal control of payroll calculations in the organization]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2015, no. 42, pp. 90–96. (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-i-vnutrenniy-kontrol-raschetov-po-oplate-truda-v-organizatsii>
6. Dombrovskaya E.N., Vedernikova A.O. [Identification of business risks in the internal control system]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2022, no. 211, pp. 205–209. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.14451/1.211.205>
7. Kulish N.V., Orekhova N.V. [Accounting and information support of the payment settlements with staff internal control system]. *Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza: Teoriya ekonomiki i upravleniya narodnym hozyajstvom – Ekonomicheskie nauki = Bulletin of Peoples' Friendship Institute of the Caucasus: Economy and National Economy Management –*

- Economic Sciences*, 2019, no. 2, pp. 135–141.  
URL: <https://www.idnk.ru/images/nauka/vestnik/2-2019.pdf> (In Russ.)
8. Lukina E.V. [The main methodical acceptances when carrying out internal control in accounting entities]. *Finansovyi vestnik*, 2016, no. 2, pp. 131–136. (In Russ.)
  9. Tkachenko Yu.A., Basova K.S. [Methods of documentary and actual control in audit practice]. *Belgorodskii ekonomicheskii vestnik*, 2020, no. 2, pp. 166–170. (In Russ.)  
URL: <http://dspace.bstu.ru/jspui/handle/123456789/3867>
  10. Ivanov R.A. [Economic nature and classification of internal control mechanisms]. *Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza: Teoriya ekonomiki i upravleniya narodnym hozyajstvom – Ekonomicheskie nauki = Bulletin of Peoples' Friendship Institute of the Caucasus: Economy and National Economy Management – Economic Sciences*, 2013, no. 1, pp. 114–125. (In Russ.)
  11. Tikhomirova T.A., Petrova L.A. [Economic analysis of wages in the enterprise: A modern aspect]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2014, vol. 13, iss. 28, pp. 48–52.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskii-analiz-zarabotnoy-platy-na-predpriyatii-sovremennyy-aspekt> (In Russ.)
  12. Sungatullina L.B. [Methodical devices of management control of interrelation of productivity of labor and salary]. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii = Review of Economy, the Law and Sociology*, 2011, no. 1, pp. 83–87.  
URL: <http://www.vestnykeps.ru/0111/19.pdf> (In Russ.)
  13. Reshetnyak E.I., Lobodin R.O. [The methods of multidimensional comparative analysis in evaluating competitiveness of enterprise]. *Biznes inform*, 2016, no. 9, pp. 100–105.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-mnogomernogo-sravnitel'nogo-analiza-pri-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (In Russ.)
  14. Sungatullina L.B. [Conceptual bases of the management control of the expenses of the reward of the staff]. *Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki = Economic and Humanitarian Sciences*, 2013, no. 10, pp. 41–52. (In Russ.)
  15. Sungatullina L.B. *Bukhgalterskii upravlencheskii uchet raskhodov na voznagrazhdeniya rabotnikov: monografiya* [Management accounting of the

employee benefits expenses: a monograph]. Moscow, Magistr, INFRA-M Publ., 2015, 400 p.

16. Badrieva L.D., Polovkina E.A. [Methodological aspects of the factor analysis of labor productivity]. *Kazanskii ekonomicheskii vestnik = Kazan Economic Bulletin*, 2015, no. 3, pp. 110–115. (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.