

На правах рукописи



Фролова Алена Сергеевна

**УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2022

Работа выполнена на кафедре менеджмента и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Кулькова Инна Анатольевна (Россия),
ведущий научный сотрудник ФГБУН Институт
экономики Уральского отделения Российской
академии наук, г. Екатеринбург

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Тлехурай-Берзегова Лариса Талибовна (Россия),
профессор кафедры экономической безопасности
и управления человеческими ресурсами
ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный
университет», г. Майкоп

кандидат экономических наук, доцент
Верна Вероника Валериевна (Россия),
заместитель директора по учебно-методической
работе ООО «Учебно-консультационный центр
«НИКА», г. Симферополь

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Ижевский государственный
технический университет имени
М. Т. Калашникова», г. Ижевск

Защита диссертации состоится 15 марта 2022 г. в 11:00 на заседании
объединенного диссертационного совета Д 999.118.02, созданного на базе
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный
исследовательский университет)», по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул.
8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому
секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02. Факс
(343) 257-71-47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат
размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России:
<https://vak.minobrnauki.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Творческий характер труда и преобладание информационных продуктов в современной информационной экономике делают инвестиции в человеческие ресурсы важнейшим фактором поступательного развития компании, особенно в ситуации увеличивающегося дефицита квалифицированных кадров. В условиях ограниченных ресурсов, в том числе финансовых, бюджетирование позволяет грамотно управлять затратами и развивать ответственность сотрудников за эффективное использование средств.

Кадровые службы компаний долгое время не участвовали в процессе бюджетирования, хотя фактически были центром финансовой ответственности, поскольку принимали решения о расходовании средств. Причиной такого противоречия выступает не только недостаток компетенций некоторых специалистов по управлению персоналом, но и отсутствие методических разработок, упрощающих и систематизирующих знания о бюджетировании расходов на персонал и систему управления им. Кроме того, в менеджменте появляются новые направления исследований, такие как формирование бренда работодателя (HR-бренда), которые пока не нашли отражения в методическом обеспечении бюджетирования затрат на персонал.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы. Отношение к затратам на персонал как к инвестициям прослеживается в трудах И. В. Брежневой, М. Е. Грачик, О. Г. Дряпак, И. Г. Каменева, Н. Р. Кельчевской, И. В. Корепановой, О. Лещенко, Е. А. Полищук, Г. А. Поташевой, Е. А. Русанова, Э. Н. Тихоновой и др. Вопросам планирования и оптимизации затрат на персонал организации посвящены работы таких авторов, как Е. А. Ананькина, В. В. Белкин, В. Н. Бобков, Н. А. Волгин, Р. А. Галиахметов, Л. Т. Гиляровская, О. Б. Главатских, Н. Г. Данилочкина, С. В. Данилочкин, И. Ю. Еремина, А. Л. Жуков, А. Ф. Ионова, А. А. Калюкин, Ю. П. Кокин, Р. П. Колосова, Б. Г. Мазманова, Дж. Т. Милкович, Ю. Милованова, О. Ю. Минченкова, Д. М. Ньюман, А. И. Рофе, П. В. Савченко, В. Н. Самочкин, Н. Н. Селезнева, С. В. Сидоркина, В. Т. Стрейко, Н. Л. Тарануха, О. А. Тимофеева, М. Трянина, Н. В. Федорова, Н. В. Шарапова, В. М. Шаропова, Р. А. Яковлев и др.

Вопросы бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности достаточно подробно отражены в научной литературе, назовем лишь некоторых авторов: А. П. Дугельный, В. Э. Керимов, С. И. Ковтун, И. А. Наугольнова, И. Б. Немировский, В. П. Савчук, Т. Д. Синявец, В. Е. Хруцкий, Дж. К. Шим, Дж. Сигел, Ч. Т. Хорнеген, К. В. Щиборщ и др. В то же время вопросы бюджетирования затрат на персонал не являются столь хорошо изученными, в этом направлении можно выделить труды таких авторов, как А. М. Апина, М. Г. Авилова, А. П. Бахова, Е. А. Бюллер, В. В. Верна,

О. А. Гладкова, А. В. Денисова, И. Б. Дуракова, А. Я. Кибанов, И. П. Маличенко, О. Ю. Минченкова, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов, Т. Д. Синявец, Е. А. Скрипунова, В. С. Спиридонова, Л. Т. Тлехурай-Берзегова, И. Р. Хотова, И. А. Эсаулова, А. А. Якушев и др.

Процессный подход в менеджменте, основанный Ф. Тейлором и продолженный Г. Фордом, развитый далее в модели цепочки ценностей М. Портера, модели BSC Д. Нортон и Р. Каплана, концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Р. Чампи, в настоящее время предлагается применять по отношению к бюджетированию компании (Б. Андерсен, Дж. Аптос, Дж. Бримсон, Е. Гайдукова). Имеются также публикации, описывающие управление персоналом как процесс (С. Н. Апенько, М. Барсуков, А. С. Власов, Б. Л. Вульфсон, Н. А. Голубь, Н. А. Латышева, К. Левин, А. В. Маховский, В. Н. Патешман и др.).

Анализ имеющихся публикаций об организации бюджетирования в сфере управления человеческими ресурсами показал отсутствие теоретических и методических разработок по использованию процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал, который наилучшим образом подходит для управления человеческими ресурсами, являющегося процессом по своей сути.

Объектом исследования выступает процесс управления расходами на персонал и систему управления персоналом компаний.

Область исследования соответствует следующим пунктам Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством (менеджмент): п. 10.21. Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал; п. 10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

Предметом исследования являются управленческие и экономические отношения, возникающие в связи с использованием процессного подхода к формированию, распределению и использованию бюджета затрат на персонал.

Цель исследования – уточнение теоретических положений и разработка методического инструментария управления расходами на персонал и систему управления персоналом на основе процессного бюджетирования.

В связи с поставленной целью предполагается решить следующие **задачи исследования**:

1) уточнить понятие «бюджетирование затрат (расходов) на персонал» на основе процессного подхода, выявить связь бюджетирования затрат на персонал и управленческой стратегии развития компании;

2) выделить subprocessы управления персоналом и осуществить классификацию затрат на персонал по subprocessам на основе процессно-ориентированного подхода к бюджетированию затрат на персонал;

3) разработать методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования и методику формирования бюджета расходов на персонал, основанную на процессном подходе.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются положения теории управления человеческим капиталом (Г. Беккер, Т. Шульц, Дж. Минцер и др.), в которой расходы на персонал рассматриваются как инвестиции в важнейший ресурс компании – работников; концепции HRA (Human Resources Accounting) (Э. Флэмхольц); теории управления персоналом А. Я. Кибанова; концепции бюджетирования затрат (И. Шротт, Ф. Гюгли, Л. И. Гомберг, А. П. Рудановский, Н. Д. Кондратьев, К. Друри), в том числе затрат на персонал (Е. А. Митрофанова, А. Я. Кибанов, И. А. Эсаулова и др.). Базисом исследования выступают методологические принципы менеджмента: научности, целенаправленности, универсальности, последовательности, непрерывности, обеспечения единства прав и ответственности в каждом звене процесса управления, максимально широкого вовлечения исполнителей в процесс бюджетирования.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности пяти компаний Свердловской области, представляющих разные сферы экономической деятельности, полученные автором на основе собственных исследований, сбора и анализа данных; результаты экспертного опроса руководителей компаний и служб управления персоналом организаций в Свердловской, Челябинской, Московской, Саратовской, Курганской, Тюменской областях, Пермском крае и Удмуртской Республике; публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых в научных изданиях.

Методы исследования. При решении теоретических и практических задач использовались общенаучные методы исследования: системный анализ и синтез, индуктивный и дедуктивный методы познания, метод классификаций, системный и процессный подходы к управлению. Для раскрытия содержания понятий «бюджетирование» и «бюджетирование затрат на персонал» применялись методы терминологического анализа, сравнительного анализа, обобщения, классификации. Классифицирование затрат на персонал и управление персоналом проведено методами системного анализа, структурирования, декомпозиции, процессного подхода. Для разработки методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного

подхода использовались методы системного анализа, обобщения, экспертных оценок, факторного анализа, наблюдения, эксперимента. Информация об уровне развития бюджетирования в современных компаниях собрана при помощи метода экспертного опроса. Для определения результативности внедрения процессного подхода к формированию бюджета затрат на персонал и управление им применялись методы анализа и обобщения данных (анализ затрат, анализ отклонений), статистические и расчетные методы, прогнозирование, экспертный опрос.

Результаты исследования, обладающие, по мнению автора, признаками научной новизны.

1. Уточнено понятие «бюджетирование затрат (расходов) на персонал», в котором в отличие от имеющихся дефиниций, либо основывающихся только на системе показателей, определяющих вклад персонала и службы управления персоналом в достижение целей организации, либо не учитывающих службу управления персоналом как центр финансовой ответственности, определяется сущность бюджетирования как элемента менеджмента, направленного на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов компании для достижения стратегических целей организации, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в HR-бюджете. Уточнение понятия позволило выявить зависимость бюджетирования затрат на персонал от выбранной управленческой стратегии развития компании и обобщить особенности бюджетирования затрат на персонал в процессе реализации данной стратегии (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Реализован процессно-ориентированный подход к бюджетированию затрат на персонал, который в отличие от традиционного, основанного на экстраполяции затрат прошлых периодов, позволяет сконцентрировать управленческие решения на совершенствовании процесса управления персоналом, установить кадровую службу центром финансовой ответственности и разрабатывать бюджеты с нулевым базисом. В развитие предлагаемого подхода проведена декомпозиция процесса управления персоналом и выделены subprocesses, адаптированные к современному этапу развития теории и практики управления человеческими ресурсами, включая стратегический менеджмент персонала, развитие HR-бренда и др.; осуществлена классификация затрат на персонал по выделенным subprocesses (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Предложен методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования и разработана авторская методика формирования бюджета расходов на персонал, которая, во-первых, основана на процессном подходе, поэтому ее применение способно выявить резервы повышения эффективности работы, сократить издержки, повысить

результативность управления персоналом и отдачу от вложений в человеческий капитал; во-вторых, в отличие от существующих методов позволяет учесть в бюджете не только выплаты сотрудникам, но и затраты на управление персоналом, включая стратегический менеджмент человеческих ресурсов, управление корпоративной культурой и управление HR-брендом; в-третьих, позволяет сформировать бюджет не на основе экстраполяции затрат прошлых периодов, а с нулевого базиса (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научных представлений менеджмента о бюджетировании затрат на персонал и управление им как инструменте управления затратами на персонал путем уточнения содержания понятий «бюджетирование», «бюджетирование затрат на персонал»; выявления зависимости бюджетирования затрат на персонал от управленческой стратегии; предложения процессно-ориентированного подхода к бюджетированию затрат на персонал; выявления subprocessов управления персоналом и затрат, присущих каждому из них.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методического инструментария управления расходами на персонал и систему управления персоналом, включающего: методику формирования бюджета расходов на персонал и управление им на основе процессного подхода, которая позволяет учитывать затраты на такие subprocessы управления персоналом, как стратегический менеджмент персонала, формирование корпоративной культуры, развитие HR-бренда, а также планировать расходы с нулевого базиса; выделение службы управления персоналом в качестве центра финансовой ответственности; методические рекомендации по защите бюджета затрат на персонал; систематизацию показателей, характеризующих результативность деятельности по управлению человеческими ресурсами, по subprocessам управления персоналом. Полученные результаты могут быть использованы в деятельности компаний для формирования бюджетов затрат на персонал, при подготовке студентов по направлениям «Управление персоналом», «Менеджмент», а также в дальнейших исследованиях проблем оптимизации затрат на персонал.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских конференциях в Екатеринбурге, Курске, Петрозаводске, Чебоксарах, Пензе, а также Республике Словакия. Методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода апробирована в пяти компаниях Свердловской области: ООО ЗКМЗ «Техно-Изол», ООО «Холдинг регионов», ООО «Салюс», ООО «Торговый дом „Березовское“», Филиал Банка ГПБ (АО) «Уральский». Отдельные теоретические положения и аналитические результаты исследования используются в учебном процессе при чтении лекций, проведении практических занятий, руководстве выпускными квалификационными и курсовыми работами

по дисциплинам «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

Публикации. По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликовано 15 печатных работ общим объемом 6,9 п. л., в том числе авторских 5,7 п. л., из которых 4 публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, 1 статья в издании, индексируемом в Web of Science, и 1 раздел в коллективной монографии.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 232 наименования, и одного приложения. Работа проиллюстрирована 20 таблицами и 12 рисунками. Общий объем диссертации – 206 страниц.

Во **введении** обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяются его объект, предмет, цель и задачи, формулируются положения научной новизны, описываются результаты исследования, характеризуется их теоретическая и практическая значимость.

В **первой главе** проведен критический анализ понятийного аппарата бюджетирования затрат на персонал, уточнены понятия «бюджетирование» и «бюджетирование затрат на персонал»; кадровая служба представлена как центр финансовой ответственности; выявлены преимущества процессно-ориентированного подхода к бюджетированию, предложено его применять для формирования бюджета затрат на персонал; управление персоналом представлено как процесс, выявлены его subprocesses.

Во **второй главе** обоснован методический подход к составлению HR-бюджета и контролю за его исполнением; систематизированы расходы на персонал по subprocesses управления персоналом и разработана методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода.

В **третьей главе** систематизированы актуальные проблемы оптимизации расходов на персонал в российских компаниях на основе проведенного автором экспертного опроса; представлены результаты апробации авторской методики в пяти компаниях Свердловской области; проведен расчет показателей результативности управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода.

В **заключении** обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы.

В **приложении** представлена программа социологического исследования, проведенного методом экспертного опроса среди руководителей компаний и кадровых служб организаций.

Основные научные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту

1. Уточнено понятие «бюджетирование затрат (расходов) на персонал», в котором в отличие от имеющихся дефиниций, либо основывающихся только на системе показателей, определяющих вклад персонала и службы управления персоналом в достижение целей организации, либо не учитывающих службу управления персоналом как центр финансовой ответственности, определяется сущность бюджетирования как элемента менеджмента, направленного на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов компании для достижения стратегических целей организации, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в HR-бюджете. Уточнение понятия позволило выявить зависимость бюджетирования затрат на персонал от выбранной управленческой стратегии развития компании и обобщить особенности бюджетирования затрат на персонал в процессе реализации данной стратегии.

В настоящее время в управленческой науке нет единого понимания бюджетирования. В литературе даются как очень узкие определения этого понятия, представляющие его как часть внутрифирменного планирования, так и излишне расширенные, описывающие бюджетирование как управление бизнесом, направленное на достижение целей компании.

Проведенный анализ имеющихся определений позволил автору систематизировать их по основным подходам:

– в рамках деятельностного подхода под бюджетированием понимается деятельность по прогнозированию и последующему контролю расходов денежных средств;

– инструментальный подход определяет бюджетирование как инструмент управления организацией на основе планирования, организации, контроля и оценки выполнения экономических показателей;

– технологичный подход делает акцент на том, что бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, которая позволяет анализировать прогнозируемые и фактические финансовые показатели;

– системный подход рассматривает бюджетирование как систему согласованного управления отдельными подразделениями хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса;

– процессный подход наиболее распространен и понимает под бюджетированием процесс разработки, управления и контроля бюджетов в соответствии с целями предприятия;

– управленческий подход раскрывает бюджетирование как элемент менеджмента (чаще – финансового менеджмента), представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов.

Большинство имеющихся дефиниций характеризуют бюджетирование только как элемент финансового менеджмента, сводя его значение до уровня процедуры, хотя на практике многие компании, особенно крупные, составляют бюджеты практически всех структурных подразделений силами специалистов этих подразделений, а не финансистов. В связи с этим автор предлагает расширить рамки бюджетирования, переведя его из сферы управления финансами в сферу общего менеджмента.

Кроме того, бюджетирование сегодня не ограничивается функциями планирования, учета и контроля, поскольку процесс распределения бюджетных средств и внесения изменений в плановые показатели в связи с непредвиденными обстоятельствами или изменившимися условиями деятельности относится к функции организации, а выстроенная система стимулирования по ключевым показателям эффективности (KPI) на основе данных, заложенных в бюджет, относится к функции мотивации.

Автором предложена следующая формулировка: *бюджетирование* – это элемент менеджмента, направленный на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации для достижения стратегических целей организации на основе выделения центров финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджетах.

В отличие от бюджетирования организации в целом, в сфере управления персоналом данный вопрос очень слабо освещен в научной литературе. Определение, предложенное А. Я. Кибановым, Е. А. Митрофановой и И. А. Эсауловой, является самым распространенным и представлено на многих сайтах для HR-специалистов. Важно, что это определение не ограничивает бюджет только средствами на оплату труда работников, но позволяет проследить вклад службы управления персоналом в деятельность компании, подчеркивает связь бюджетирования с целями компании. Однако, по нашему мнению, данное определение сужает сферу задач HR-бюджетирования, ограничивает ее управлением системой показателей, которая, в свою очередь, требует дальнейшего определения.

Определение бюджетирования расходов на персонал, предложенное А. В. Денисовой, не подразумевает участия службы управления персоналом в процессе бюджетирования, не учитывает ее вклада в реализацию стратегических целей компании.

На основе приведенной выше дефиниции бюджетирования предлагается уточнить определение *бюджетирования затрат на персонал* как элемента менеджмента, направленного на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации человеческих ресурсов компании

для достижения стратегических целей организации, на основе выделения службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджете управления персоналом.

В отличие от существующих, предложенное определение:

- подчеркивает важность бюджетирования, представляя его не как отдельный процесс, а как элемент менеджмента;
- расширяет сферу использования бюджетирования от управленческих функций планирования и управления затратами до всех функций управления;
- показывает связь бюджетирования с достижением стратегических целей компании;
- акцентирует важность службы управления персоналом как центра финансовой ответственности, что отражает перспективы развития системы управления человеческими ресурсами в организации.

Поскольку бюджет затрат на персонал является индикатором, чувствительным к принятым в компании управленческим решениям, автором прослежена зависимость бюджетирования затрат на персонал от стратегии управления персоналом, основанной на выбранной стратегии компании. Таких исследований ранее не проводилось.

В менеджменте выделяют множество видов стратегий компаний, однако для описания взаимосвязи стратегии фирмы и стратегии управления персоналом традиционно применяются следующие стратегии.

1. Стратегия предпринимательства характерна для компаний, развивающих новые направления деятельности, что связано либо с небольшой продолжительностью работы компании на рынке, либо с ее готовностью вкладывать средства в проекты. Стратегия управления персоналом в такой компании направлена на привлечение, удержание и максимальное вовлечение в работу новаторов. Особенности бюджетирования затрат на персонал в такой компании состоят в следующем:

- использование укрупненных нормативов затрат при формировании бюджета;
- высокая доля затрат на непредвиденные расходы, а также на развитие персонала;
- максимальный учет пожеланий работников при планировании затрат на персонал в целях удержания ключевых сотрудников, от которых зависит успех компании;
- возможность перераспределения средств между статьями бюджета;
- возможность пересмотра бюджета в ходе его реализации в случае изменения экономической ситуации.

2. Стратегия динамического роста характерна для компаний, расширяющих производство, завоевывающих новые рынки сбыта, открывающих удаленные филиалы и представительства. Стратегия управления персоналом

в таких компаниях направлена на привлечение и профессиональный рост квалифицированных сотрудников, способных самостоятельно осуществлять свои трудовые функции. Особенности бюджетирования затрат на персонал в таких организациях:

- высокая доля затрат на реализацию стратегических планов по управлению и развитию персонала;
- планирование бюджета на оплату труда персонала по нормативам зарплат на уровне выше рыночного для привлечения и удержания высококвалифицированных работников;
- возможность перераспределения средств между статьями бюджета в объеме не более 10 % от суммы;
- контроль исполнения бюджета с требованием соответствия плановым показателям на 85–90 %;
- значительные затраты на развитие карьеры и стимулирование квалифицированного персонала.

3. Стратегия прибыли характерна для компаний, которые рассчитывают получать прибыль и увеличивать ее размеры, выпуская освоенную продукцию и реализуя ее проверенным клиентам, за счет сокращения затрат на производство. В этом случае стратегия управления персоналом направлена на контроль над соблюдением персоналом прописанных процедур, правил и регламентов в компании. Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких компаниях:

- наличие регламента формирования бюджета и контроль его исполнения, строгое соблюдение бюджета;
- стремление к сокращению затрат на персонал на основе их оптимизации;
- высокая доля затрат на контроль дисциплины труда;
- нормативы заработной платы, используемые для расчета бюджета, не превышают средние значения на рынке или чуть меньше них;
- затраты на обучение не превышают минимальный уровень, требуемый законодательством страны или внутренними нормативными документами;
- невозможность перераспределения средств между статьями бюджета;
- требование исполнения бюджета на 100 %.

4. Стратегию ликвидации выбирают компании, которые планируют закрыться, однако поскольку быстрое закрытие представляется очень затратным, выбирается сценарий постепенного закрытия. Стратегия управления персоналом в таких компаниях направлена на стимулирование работников к увольнению по собственному желанию. Особенности бюджетирования затрат на персонал в таких компаниях следующие:

- утверждение бюджета затрат на персонал на уровне значительно ниже оптимального;

- сведение бюджета на управление персоналом практически к бюджету оплаты труда, поскольку остальные статьи затрат отсутствуют либо установлены на уровне значительно ниже требуемого;

- установление нормативов заработной платы, используемых для формирования бюджета, на уровне значительно ниже среднерыночного, иногда на минимальном уровне оплаты труда;

- дисциплинарная ответственность руководителя центра финансовой ответственности за неисполнение утвержденного бюджета.

5. Стратегия изменения курса (или кругооборота) характерна для компаний, которые намерены завершить текущую деятельность с целью переориентации на другой вид деятельности. Стратегия управления персоналом в такой компании направлена на стимулирование увольнения работников, чей труд в новых условиях не будет востребован, переобучение части сотрудников и привлечение новых под будущий вид деятельности. Можно выделить следующие особенности бюджетирования затрат на персонал в таких условиях:

- индивидуальный подход и многовариантность при планировании бюджета затрат на персонал;

- разделение расходов внутри одной статьи затрат по видам деятельности компании и использование разных нормативов для расчетов при формировании бюджета;

- оптимизация затрат на персонал;

- высокая доля затрат на развитие персонала (переобучение и развитие карьеры);

- невозможность перераспределения средств между статьями бюджета;

- требование исполнения бюджета на 100 %.

Таким образом, бюджетирование затрат на персонал, имеющее своей задачей достижение стратегических целей компании, имеет особенности в зависимости от выбранной стратегии.

2. Реализован процессно-ориентированный подход к бюджетированию затрат на персонал, который в отличие от традиционного, основанного на экстраполяции затрат прошлых периодов, позволяет сконцентрировать управленческие решения на совершенствовании процесса управления персоналом, установить кадровую службу центром финансовой ответственности и разрабатывать бюджеты с нулевым базисом. В развитие предлагаемого подхода проведена декомпозиция процесса управления персоналом и выделены subprocesses, адаптированные к современному этапу развития теории и практики управления человеческими ресурсами, включая стратегический менеджмент персонала, развитие HR-бренда и др.; осуществлена классификация затрат на персонал по выделенным subprocesses.



Рисунок 1 – Декомпозиция процесса управления персоналом в организации

Процессный подход к управлению персоналом подразумевает представление деятельности по управлению человеческими ресурсами как совокупности subprocessов, нацеленных на обеспечение компании квалифицированным, мотивированным и вовлеченным персоналом для достижения ее стратегических планов. Большинство авторов, изучающих управление персоналом как бизнес-процесс, называют такие процессы, как планирование, найм, оценка, обучение персонала, и далее пишут: «и другие процессы».

При анализе научных публикаций не выявлено перечня процессов, пригодных для формирования subprocessов управления человеческими ресурсами. В связи с этим из совокупности процессов, включаемых в деятельность HR-службы и (или) линейных руководителей в сфере кадрового менеджмента независимо от размеров компании, автором отобраны ключевые и далее объединены те из них, которые имеют единую цель и объект управления, что позволило выделить девять основных subprocessов управления персоналом (рисунок 1).

При этом в рамках бюджетирования распределение «центр финансовой ответственности – бюджет – статья» накладывается на процесс управления человеческими ресурсами, тогда схематично бюджетирование процесса управления персоналом принимает следующий вид (рисунок 2).

Совмещение процессного подхода к управлению персоналом с бюджетированием представляет собой мощный управленческий инструмент.

Управление расходами на персонал с методической точки зрения является развивающимся процессом (рисунок 3), поэтому требует постоянного отслеживания и адекватного реагирования на изменение внешних и внутренних факторов.

В ходе анализа отечественных и международных нормативных документов, регламентирующих структуру затрат на персонал, выявлено, что часть расходов не попадают ни в одну из имеющихся в этих документах групп затрат. В связи с этим для полного учета всех затрат на персонал автором на основе процессного подхода систематизированы расходы на персонал по ранее выделенным subprocessам управления персоналом.

Например, в subprocessе «Стратегическое и оперативное планирование» выделены следующие расходы на персонал:

1) заработная плата руководителей и специалистов, осуществляющих разработку и контроль реализации стратегического управления, а также оперативное планирование (включая отчисления от фонда оплаты труда данных работников);

2) расходы на проведение стратегической сессии, включая оплату труда тренера, аренду помещения и оплату проживания в месте проведения сессии (поскольку стратегическая сессия обычно проводится вне рабочего места, чаще за городом, чтобы руководители могли отойти от повседневной рутины, посмотреть на ситуацию в компании со стороны), транспортное обслуживание, питание;

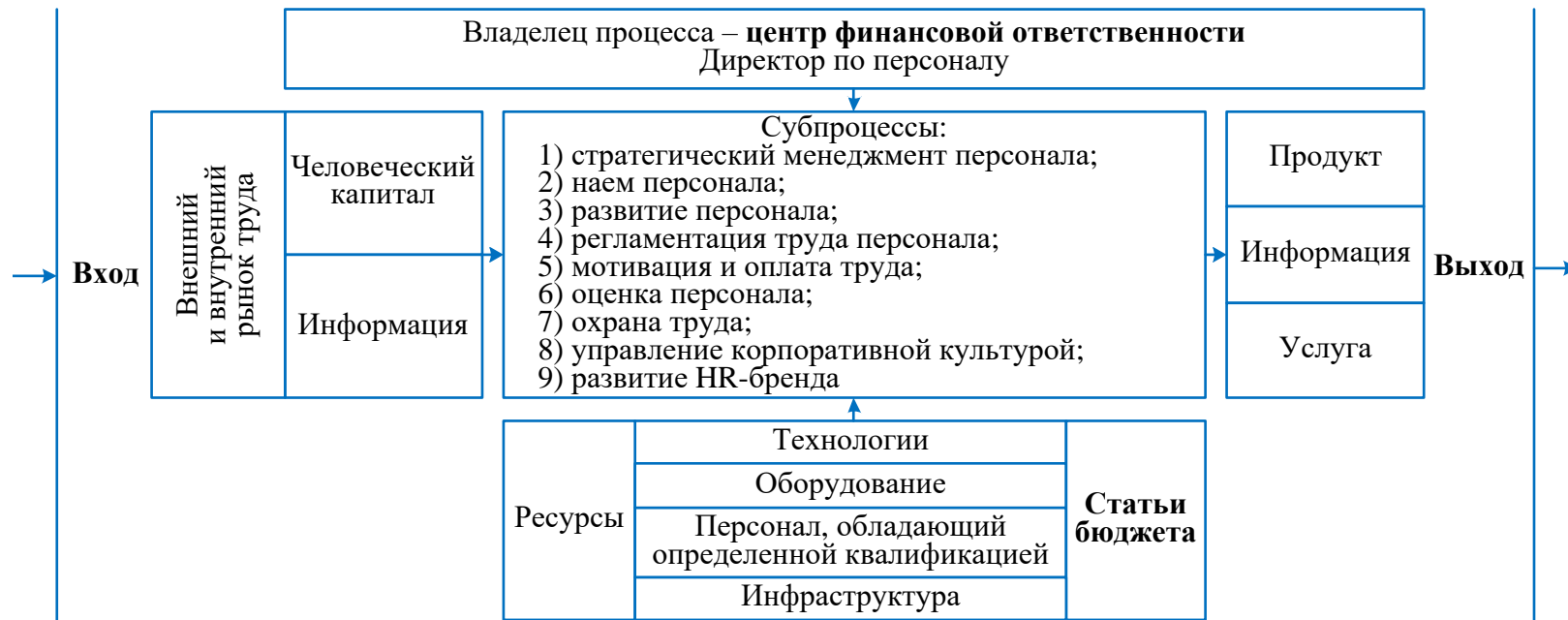


Рисунок 2 – Процессный подход к бюджетированию управления персоналом

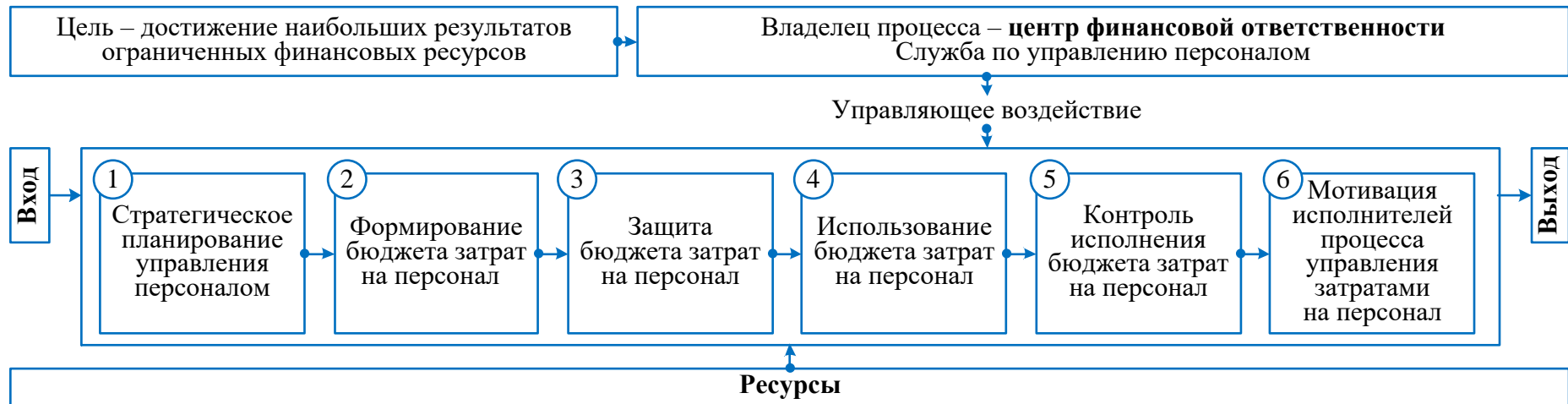


Рисунок 3 – Методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования

3) проведение социологических опросов работников, в том числе тиражирование анкеты или написание программного блока для анкетирования на сайте компании (составление анкеты и анализ результатов осуществляются работниками службы управления персоналом, чья заработная плата учитывается в п. 1).

При этом затраты на персонал по субпроцессу «Развитие HR-бренда» могут включать:

– затраты, связанные с изменением внутренних HR-процедур компании (повышение информированности персонала о результатах работы компании и ее положении на рынке, выпуск корпоративных СМИ, развитие корпоративных аккаунтов компании в социальных сетях, анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их удовлетворенности и вовлеченности, оплата труда специалистов по управлению персоналом, занимающихся продвижением HR-бренда);

– затраты на продвижение внешнего HR-бренда компании (установка стендов с информацией о компании и ее достижениях, подготовка и публикация интервью с руководителями и сотрудниками компании, освещение в СМИ мероприятий компании, создание и тиражирование рекламных буклетов, фотосессии офисов и сотрудников компании для размещения на рабочих сайтах в целях повышения привлекательности профиля работодателя и др.).

Классификация расходов на персонал на основе деления их на субпроцессы управления персоналом позволила выявить, что в каждом субпроцессе заложены затраты на оплату труда специалистов кадровой службы. В связи с этим автором предлагается выделить расходы на оплату труда, аренду или содержание помещений кадровой службы, обеспечение ее сотрудников рабочими местами, оборудованием, программным обеспечением, канцелярскими и другими расходными материалами в отдельную часть – бюджет на содержание кадровой службы, т. е. «вынести за скобки» сходные по направлению затраты. Это значительно упростит методику бюджетирования расходов на персонал.

3. Предложен методический подход к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования и разработана авторская методика формирования бюджета расходов на персонал, которая, во-первых, основана на процессном подходе, поэтому ее применение способно выявить резервы повышения эффективности работы, сократить издержки, повысить результативность управления персоналом и отдачу от вложений в человеческий капитал; во-вторых, в отличие от существующих методов позволяет учесть в бюджете не только выплаты сотрудникам, но и затраты на управление персоналом, включая стратегический менеджмент человеческих ресурсов, управление корпоративной культурой и управление HR-брендом; в-третьих, позволяет сформировать бюджет не на основе экстраполяции затрат прошлых периодов, а с нулевого базиса (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Необходимость разработки методики формирования бюджета расходов на персонал обусловлена несколькими факторами: во-первых, имеющиеся методики основаны на классификации затрат на персонал, принятой 11-й Международной конференцией статистиков труда в октябре 1966 г. За прошедшее время изменилась роль человеческих ресурсов в компаниях, работодатели стали инвестировать в человеческий капитал, формировать корпоративную культуру, заботиться об HR-бренде (данный термин появился только 30 лет назад); нашли широкое применение процессный подход к управлению и системы менеджмента качества. Прежние методики не учитывают вновь появившиеся расходы. При этом в условиях сокращения продолжительности экономических циклов и, как следствие, учащения экономических кризисов многие компании (особенно средние и малые) не имеют финансовой возможности провести научное исследование по разработке методики формирования бюджета по управлению персоналом.

Во-вторых, именно формирование бюджета по управлению персоналом является наиболее сложным этапом управления бюджетированием в компаниях, поскольку им занимаются либо работники финансовых служб, которые не разбираются в тонкостях кадрового менеджмента, либо специалисты по управлению персоналом, которые часто не обладают компетенциями по разработке HR-бюджета, допускают ошибки, не учитывают отдельные статьи затрат.

Имеется неудовлетворенный запрос к науке о разработке научно обоснованного метода формирования бюджета управления персоналом, востребованы курсы повышения квалификации по данному направлению, однако на таких курсах практиков обучают в основном применению метода «от достигнутого».

Авторская методика разработана для применения в коммерческих организациях в процессе формирования бюджета расходов на персонал методом планирования бюджета с нулевым базисом, который основан на определении нормативов затрат и планов на бюджетный период, обеспеченности входными ресурсами. Данная методика подходит для жесткого и скользящего методов бюджетирования, для всех технологий («снизу вверх», «сверху вниз» и «снизу вверх/сверху вниз»). По сфере применения методика является универсальной (может использоваться в любой сфере экономической деятельности), по степени директивности – рекомендательной.

Цель применения методики – регламентация деятельности по формированию бюджетов расходов на персонал в коммерческих компаниях, обеспечение специалистов, занятых процессом HR-бюджетирования, инструментом для успешного решения задач формирования бюджета.

Основные принципы формирования бюджета расходов на персонал: согласованность бюджета затрат на персонал с утвержденной в компании стратегией; структурированность затрат и деятельности; обоснованность

статей затрат; приоритетность расходов на важные направления работы; сочетание прав и обязанностей службы управления персоналом как центра финансовой ответственности; соотнесение затрат на персонал и управление им с практическими результатами деятельности компании; соблюдение трудового законодательства.

Методы составления бюджета: анализ и синтез, индукция, оценивание, сопоставление, расчета, бенчмаркинг (сопоставительный анализ на основе эталонных показателей лучшей компании). Методы обработки данных в процессе расчета: расчет долей, расчет относительных и средних величин, группировка, балансовый метод, разложение, ранжирование, математические методы, использование нормативов.

Информационной основой расчетов служат нормативы затрат, связанных с персоналом и управлением им, утвержденные плановые показатели деятельности компании, достоверные данные о затратах в предшествующие периоды (для сравнения, а не для экстраполяции), материалы компаний – лидеров рынка.

Автором предлагается разбить процесс разработки проекта бюджета на два направления: 1) формирование бюджета затрат на персонал и управление им и 2) формирование бюджета затрат на HR-службу (рисунок 4).

В зависимости от численности специалистов по управлению персоналом, которые занимаются процессом формирования бюджета затрат на плановый период, расчеты можно осуществлять последовательно или параллельно. Если работа ведется последовательно, то рекомендуется начинать работу с определения бюджета на персонал и управление им. Если HR-служба состоит из одного человека или отсутствует, отдельный бюджет затрат на данное подразделение не формируется, а затраты на единственного работника учитываются в бюджете затрат на персонал и управление им.

Этапы бюджетирования совпадают с subprocessами управления персоналом. Методика содержит все необходимые инструменты и формулы для расчета. Далее приведены отдельные фрагменты методики для примера.

Так, subprocess «Стратегическое и оперативное планирование» предполагает проведение стратегической сессии, которая по своей сути является event-проектом. В связи с этим для составления проектов бюджетов на мероприятия необходимы следующие сведения:

- оценка стоимости работ (для каждого вида деятельности в смету расходов включаются прямые трудовые ресурсы, материалы, оборудование, услуги и информационные технологии);

- базис оценки для обоснования того, как были сделаны оценки, допущения и ограничения, уровень достоверности каждой оценки;

- ограничения проекта (ограничения по договорам или контрагентам, например, у государственных учреждений);

- график проекта, используемый для определения продолжительности бюджета во времени.

– календарь ресурсов, который позволяет узнать, какие ресурсы назначены для проекта и когда они будут получены;

– информация по договорам на товары или услуги, используемая для определения затрат.



Рисунок 4 – Алгоритм расчета параметров бюджета затрат на персонал и управление персоналом

Стоимость event-проекта ($Z_{\text{event}, p}$) определяется по формуле

$$Z_{\text{event}} = Z_{\text{перс1}} + Z_{\text{оборуд1}} + Z_{\text{постав1}} + Z_{\text{кейт}} + Z_{\text{трансл}} + Z_{\text{допл}} + Z_{\text{косвл}}, \quad (1)$$

где $Z_{\text{перс1}}$ – затраты на сотрудников, необходимых для выполнения проекта, р. (рассчитываются исходя из численности сотрудников, занятых в течение полного и неполного рабочего времени; количества рабочих часов, которое они затратят на проект; почасовой ставки заработной платы; расчета обязательных налогов на заработную плату); $Z_{\text{оборуд1}}$ – стоимость оборудования и инструментов, необходимых для выполнения объема работ, р. (определяется для всех единиц оборудования, которые будут арендованы или приобретены для целей проекта и учитывает общую стоимость покупки/аренды

объектов); $Z_{\text{поставл}}$ – стоимость привлечения подрядчиков и поставщиков, которые будут задействованы в проекте, р. (учитывает состав поставщиков и подрядчиков, участвующих в поставках; наличие договорных отношений с ними; позиции закупок и цены; суммирование общей стоимости); $Z_{\text{кейт}}$ – стоимость кейтеринга, р. (оплата работы субподрядчиков, которые будут задействованы в организации фуршета); $Z_{\text{трансл}}$ – стоимость транспортных услуг, р.; $Z_{\text{допл}}$ – дополнительные расходы, р. (например, профессиональные услуги, связь, копирование и печать, другие элементы); $Z_{\text{косвл}}$ – косвенные затраты (накладные расходы), р. (затраты, которые относятся к общим целям проекта, но не могут быть отнесены к конкретным видам деятельности и задачам; общая сумма косвенных затрат должна быть добавлена к бюджетным расчетам).

Процесс бюджетирования event-проекта удобно автоматизировать, например, в программном продукте «WA: Финансист. Бюджетирование».

Формирование бюджета по субпроцессу «Развитие HR-бренда» предполагает продвижение внутренних HR-процедур компании и в качестве основного элемента затрат включает оплату труда специалистов службы управления персоналом, которые будут учтены в бюджете службы, но имеются и другие затраты. Формула для расчета затрат на развитие HR-бренда ($Z_{\text{HR-бренд}}$, р.) следующая:

$$Z_{\text{HR-бренд}} = Z_{\text{СМИ}} + Z_{\text{тираж. анкет}} + Z_{\text{видео}} + Z_{\text{букл}}, \quad (2)$$

где $Z_{\text{СМИ}}$ – затраты на выпуск корпоративных СМИ, развитие корпоративных социальных сетей, р.; $Z_{\text{тираж. анкет}}$ – затраты на анкетирование сотрудников с целью оценки уровня их удовлетворенности и вовлеченности, р.; $Z_{\text{видео}}$ – затраты на подготовку фильмов, интервью с руководителями и сотрудниками компании, проведение фотосессий и их публикацию в СМИ, освещение в СМИ различных мероприятий компании, р.; $Z_{\text{букл}}$ – затраты на установку стендов с информацией о компании и ее достижениях, создание и тиражирование рекламных буклетов о компании, р.

Второе направление работы в процессе разработки проекта бюджета – формирование бюджета затрат на HR-службу. Отдельный бюджет позволяет определить долю подразделения в затратах, насколько дорого служба обходится компании. Бюджет можно рассчитать с использованием таблицы 1.

В рамках дополнительной оплаты труда необходимо учесть также другие премиальные выплаты, оплату за работу в выходные, праздничные дни, доплату за работу в ночные смены, работу по гражданско-правовым договорам.

Третьей строкой таблицы планируются налоги на заработную плату.

Далее учитываются:

– затраты на аренду офиса (рассчитываются исходя из площади офиса) или оплату коммунальных услуг (расчет потребления воды основывается на численности персонала службы);

Таблица 1 – Фрагмент бюджета службы управления персоналом (пример)

Статья затрат	Вид мероприятия по охране труда	Годовые затраты на единицу, тыс. р.	Количество	Сумма, тыс. р.
1	Основная заработная плата работников службы, итого			
1.1	Руководитель службы (замдиректора по персоналу)	770,0	1	770,00
1.2	Руководители отделов службы	550,0	3	1 650,0
1.3	...			
2	Дополнительная оплата труда работников службы, итого			
2.1	Месячная премия			
2.2	Премия по итогам года			
2.3	...			

- покупка (при необходимости) и амортизация техники, оборудования (организация рабочих мест, обеспечение компьютерами, телефонами и пр.);
- затраты на услуги мобильной связи, интернета;
- затраты на подписку на профессиональную литературу;
- затраты на командировки сотрудников службы управления персоналом;
- участие в кадровых конференциях, выставках,
- канцелярские расходы;
- затраты на закупку питьевой воды;
- затраты на питание;
- затраты на предоставление (содержание) жилья за счет компании (если имеются соответствующие программы).

Итоговый бюджет службы управления персоналом определяется суммированием всех перечисленных расходов.

Следующие этапы управления затратами на персонал – защита сформированного бюджета и его утверждение, реализация бюджета в течение бюджетного периода происходит. При этом не допускается ни перерасход запланированных сумм, ни экономия. Контроль исполнения бюджета осуществляется не только в конце бюджетного периода, но рекомендуется проводить и промежуточный контроль. По итогам исполнения бюджета процесс управления затратами на персонал предусматривает мотивирующие воздействия для работников (рисунок 5).

Предложенная методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода была апробирована в пяти компаниях г. Екатеринбурга и Свердловской области, относящихся к разным отраслям экономики: промышленность, строительство, торговля, СМИ и банковская

деятельность, и находящихся на разных этапах развития бюджетирования в организации.

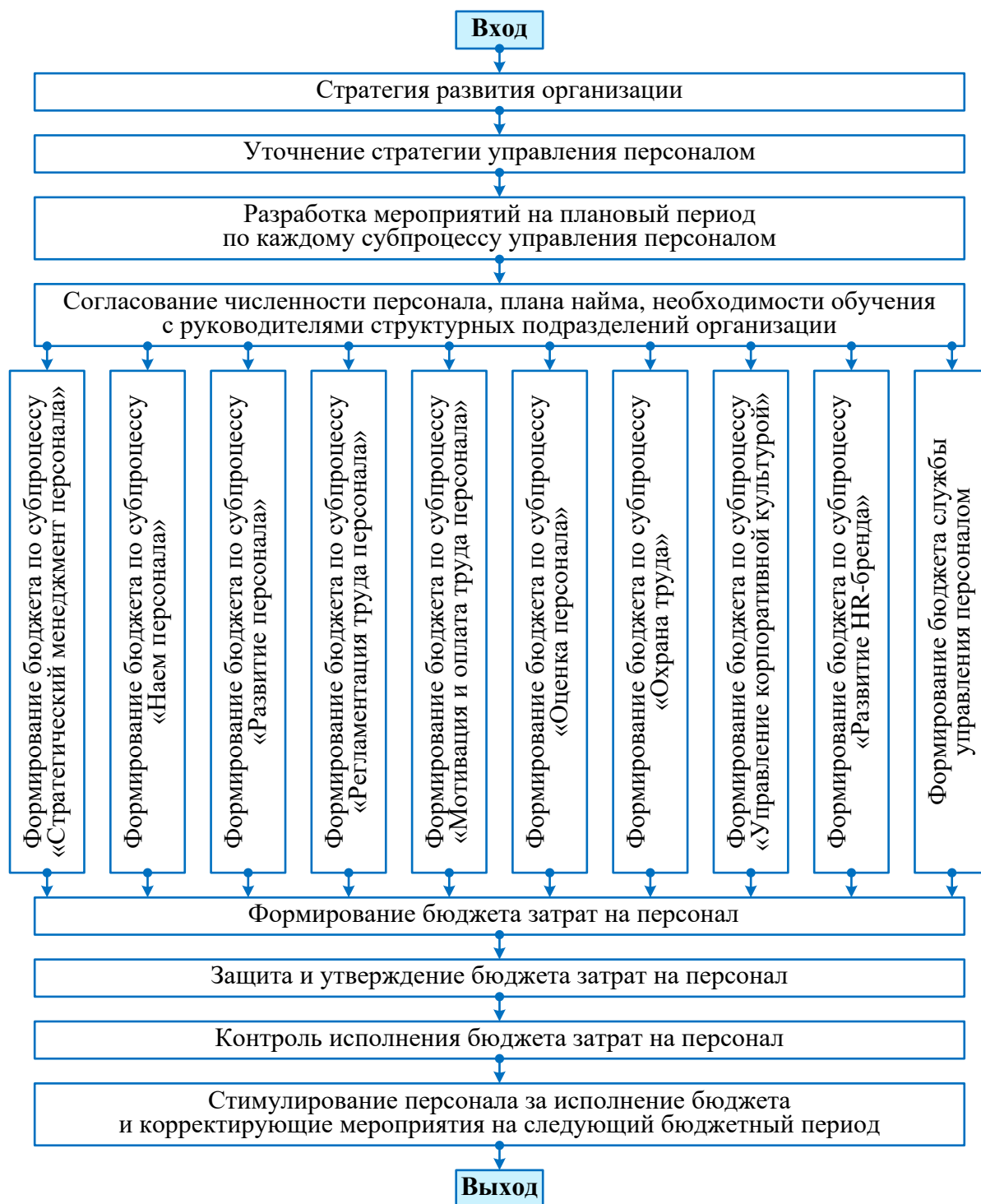


Рисунок 5 – Этапы управления затратами на персонал с использованием методики процессного бюджетирования расходов на персонал и управление им

В таблице 2 представлены сферы, которые охватывало бюджетирование затрат на персонал в анализируемых компаниях до внедрения предлагаемой методики.

Таблица 2 – Анализ сфер бюджетирования затрат на персонал в организациях до внедрения методики

Показатель	ООО ЗКМЗ «Техно-Изол»	ООО «Холдинг регионов»	ООО «Салюс»	ООО «Торговый дом „Березовское“ »	АО «Газпромбанк»
Бюджет по заработной плате	+*	+*	+	+*	+
Бюджет по оплате труда и выплатам социального характера	–	+*	+	+*	+
Бюджет на содержание HR-службы	–	–	+	–	+
Бюджет по отдельным субпроцессам управления персоналом	–	+*	–	–	+
Бюджет, максимально охватывающий субпроцессы управления персоналом	–	–	–	–	+
Примечание – * Бюджет затрат на персонал рассчитывался не службой управления персоналом.					

Апробация проводилась в период 2018–2020 гг. После применения методики была рассчитана эффективность проекта по внедрению процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал и его совершенствованию на основе учета всех затрат и, соответственно, увеличения их суммы (например, за счет проведения стратегической сессии или анкетирования персонала и т. п., чего ранее не проводилось). В целях сравнения результатов суммарные и относительные показатели эффективности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели эффективности внедрения процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал и совершенствования на этой основе системы управления персоналом в компаниях

Показатель	ООО ЗКМЗ «Техно-Изол»	ООО «Холдинг регионов»	ООО «Салюс»	ООО «Торго- вый дом „Березовское“»
Суммарный чистый дисконтированный доход за весь период использования проекта, р.	38 682	138 650	57 200	856 401
Индекс доходности	1,08	1,98	1,17	1,32
Рентабельность внедрения, %	2,51	7,12	4,25	6,11
Срок окупаемости, лет	2,38	0,92	1,65	1,89
ROI, %	8,02	98,6	17,7	31,9

Расчеты показали, что во всех компаниях, где проводилась апробация предложенной методики процессного бюджетирования расходов на персонал, отмечены положительные изменения в деятельности по управлению персоналом, проект по внедрению был оправдан и эффективен.

Кроме основных показателей эффективности внедрения методики, результативность управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода была оценена рядом относительных показателей, а также в ходе апробации методики была выявлена социальная результативность (таблица 4).

Таблица 4 – Социальная результативность внедрения методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода в компаниях Свердловской области

Результат	ООО ЗКМЗ «Техно-Изол»	ООО «Холдинг регионов»	ООО «Салют»	ООО «Торговый дом „Березовское“ »	АО «Газпромбанк»
1. Экономия по бюджету накладных расходов	–	–	+	+	–
2. Появление реального центра финансовой отчетности у отдельных затрат, связанных с персоналом	–	–	+	–	–
3. Появление и (или) корректировка стратегии компании	+	+	+	–	–
4. Расширение сферы управления персоналом по всем subprocessам	+	+	+	–	–
5. Облегчение расчетов затрат по вновь появляющимся направлениям управления персоналом	+	+	+	+	+
6. Упорядочивание работы в сфере управления персоналом	+	+	+	–	+
7. Понимание руководства, на что идут средства на персонал	+	–		+	–
8. Оценка действительной стоимости человеческих ресурсов компании, повышающая ценность сохранения квалифицированного персонала	+	–	+	+	–
9. Облегчение процесса защиты бюджета расходов на персонал	–	–	+	–	+

Следует отметить, что руководители компаний и служб управления персоналом не выявили негативных результатов внедрения методики бюджетирования расходов на персонал на основе процессного подхода, что также может служить доказательством возможности и результативности ее применения.

Заключение

На основании выполненных в диссертационной работе исследований можно заключить:

– на основе критического анализа и классификации основных подходов к определению понятия «бюджетирование» обоснована их недостаточность и предложено авторское определение бюджетирования, доказаны его преимущества по сравнению с имеющимися в науке; выявлены недостатки имеющихся в научной литературе определений понятия «бюджетирование затрат на персонал» и предложено авторское; уточнены его отличия; определены особенности бюджетирования затрат на персонал в зависимости от выбранной стратегии компании;

– на основе сравнения достоинств и недостатков традиционного и процессно-ориентированного бюджетирования предложено применять последнее к затратам на персонал и управление им. Управление персоналом представлено в работе как процесс, выявлены subprocessы управления персоналом, определены владелец, вход, выход и ресурсы данного процесса, его особенности. Предложена схема процессного подхода к бюджетированию управления персоналом. Проведен анализ нормативных документов, регламентирующих структуру затрат на персонал, выявлены расходы, которые не попадают ни в одну из имеющихся групп затрат; предложена систематизация расходов на персонал на основе процессного подхода по выделенным subprocessам управления персоналом;

– представлена разработанная автором методика формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода и классификации расходов по subprocessам управления персоналом, которая содержит формулы для расчета и методический инструментарий, включающий расчетные таблицы и предполагающий использование ИТ-программ, по всем выделенным subprocessам управления персоналом. Методика была апробирована в пяти компаниях Свердловской области и показала свою применимость.

Публикации по теме диссертации

**Статьи в изданиях,
входящих в международные реферативные базы данных**

1. **Frolova, A.** Impact of post-global processes on the regional labor market / A. Frolova, T. Tchilimova, I. Sofronova // The Impact of Industry 4.0 on Job Creation 2019 : proceedings of scientific papers from the international scientific conference (Trenčianske Teplice, November 21, 2019). – Trenčín : Alexander Dubček University in Trenčín, 2020. – P. 111–116. – 0,8/0,3 п. л.

**Статьи в изданиях, входящих в Перечень
ведущих рецензируемых научных журналов ВАК РФ**

2. Коропец, О. А. К вопросу о роли профессиональной диагностики в системе управления персоналом / О. А. Коропец, М. И. Плутова, **А. С. Фролова** // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-1 (87). – С. 840–842. – 0,4/0,1 п. л.

3. **Фролова, А. С.** Бюджетирование затрат на персонал как элемент менеджмента / А. С. Фролова, И. А. Кулькова. – DOI 10.34773/EU.2020.6.25 // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 6 (156). – С. 121–124. – 0,5/0,3 п. л.

4. **Фролова, А. С.** Систематизация затрат на персонал на основе процессного подхода с выделением subprocesses управления персоналом / А. С. Фролова // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12 (117). – С. 327–330. – 0,5 п. л.

5. **Фролова, А. С.** HR-метрики результативности бюджетирования некоторых subprocesses управления персоналом в организации / А. С. Фролова. – DOI 10.34709/IM.171.15 // Human Progress. – 2021. – Т. 7, № 1. – URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Frolova.pdf. – 1,1 п. л.

Монография

6. **Фролова, А. С.** Инструменты оптимизации расходов на персонал: аутсорсинг, аутстаффинг, бюджетирование затрат на персонал / А. С. Фролова // Экономика и управление в постглобальном мировом порядке : монография / под ред. И. А. Кульковой. – Екатеринбург : Универсальная типография «Альфа Принт», 2017. – С. 254–265. – 0,8 п. л.

Публикации в прочих изданиях

7. Фролова, Е. Д. Зарабатывание и распоряжение денежными средствами – две стороны одного процесса / Е. Д. Фролова, **А. С. Фролова** // Новые тенденции в экономике и управлении организацией : сб. науч. тр. IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 22–24 апреля 2010 г.) : в 3 т. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2010. – Т. 3. – С. 9–11. – 0,2/0,1 п. л.

8. **Фролова, А. С.** Финансовый инжиниринг как система / А. С. Фролова, Ю. А. Хайкина // Новые тенденции в экономике : сб. науч. тр. X Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 20–22 апреля 2011 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : УрФУ, 2011. – Т. 2. – С. 177–179. – 0,2/0,1 п. л.

9. **Фролова, А. С.** Системный подход к управлению затратами в условиях неопределенности при строительстве крупных объектов / А. С. Фролова // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 3. – URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_3/Frolova.pdf. – 0,9 п. л.

10. **Фролова, А. С.** Денежные потоки предприятия как элемент финансового менеджмента / А. С. Фролова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : сб. науч. ст. 7-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 23–24 ноября 2017 г.). – Курск : Университетская книга, 2017. – С. 313–316. – 0,3 п. л.

11. **Фролова, А. С.** Особенности управления в постглобальном мире (на примере управления затратами на персонал) / А. С. Фролова // Российские регионы в фокусе перемен : сб. докл. со специальных мероприятий XII Междунар. конф. (Екатеринбург, 16–18 ноября 2017 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2018. – С. 43–46. – 0,3 п. л.

12. **Фролова, А. С.** Бюджетирование расходов на подбор персонала / А. С. Фролова // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP-2021) : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 243–246. – 0,3 п. л.

13. **Фролова, А. С.** Противоречия в управлении персоналом / А. С. Фролова // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Петрозаводск, 6 мая 2021 г.). – Петрозаводск : Новая наука, 2021. – С. 95–98. – 0,3 п. л.

14. **Фролова, А. С.** Управление стоимостью человеческих ресурсов / А. С. Фролова // Социально-экономические процессы современного общества: теория и практика : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 21 мая 2021 г.). – Чебоксары : Среда, 2021. – С. 143–145. – 0,4 п. л.

15. **Фролова, А. С.** Обеспечение и развитие кадрового потенциала на примере ГБПОУ «СОМК» / А. С. Фролова // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : сб. ст. XII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 мая 2021 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2021. – С. 13–16. – 0,3 п. л.

Содержание диссертационной работы

Введение

- 1 Теоретические основы бюджетирования системы управления персоналом
 - 1.1 Бюджетирование как элемент менеджмента
 - 1.2 Процессный подход к бюджетированию в организации
 - 1.3 Сущность HR-бюджетирования и его роль в управлении затратами на персонал
- 2 Методическое обеспечение бюджетирования затрат на персонал
 - 2.1 Методические подходы к составлению HR-бюджета и контролю за его исполнением
 - 2.2 Систематизация расходов по субпроцессам управления персоналом
 - 2.3 Методика формирования бюджета затрат на персонал на основе процессного подхода
- 3 Внедрение HR-бюджетирования в компаниях
 - 3.1 Проблемы практической реализации бюджетирования расходов на персонал в российских компаниях
 - 3.2 Развитие HR-бюджетирования в компаниях Свердловской области
 - 3.3 Результативность внедрения управления HR-бюджетированием на основе процессного подхода

Заключение

Список литературы

Приложения

Подписано в печать 10.01.2022.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.
Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45