

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«Ижевский государственный  
технический университет  
имени М.Т. Калашникова»**  
(ФГБОУ ВО «ИжГТУ имени М.Т. Калашникова»)

Студенческая ул., д. 7, г. Ижевск, УР, 426069  
тел. (3412) 77-20-22, 58-88-52, 77-60-55 (многоканальный)  
факс: (3412) 50-40-55  
e-mail: [info@istu.ru](mailto:info@istu.ru) <http://www.istu.ru>  
ОКПО 02069668 ОГРН 1021801145794  
ИНН/КПП 1831032740/183101001

№ \_\_\_\_\_  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ:**

И.О Ректора

ФГБОУ ВО «Ижевский  
государственный  
технический университет  
имени М.Т. Калашникова»  
Губерн А.В. Киндешин, доцент



« 9 » февраля 2022 г.

### **ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т.Калашникова», на диссертационное исследование Фроловой Алены Сергеевны на тему «Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).**

#### ***Актуальность темы диссертационного исследования.***

Диссертационное исследование Фроловой Алены Сергеевны посвящено важному вопросу управления человеческими ресурсами – управлению затратами на персонал. Не вызывает сомнения, что человеческий капитал становится решающим фактором повышения конкурентоспособности предприятий, экономического роста и развития экономики в целом. При этом инвестиции в человеческий капитал в отдельных компаниях остаются недостаточными. Причиной является в том числе неэффективный процесс планирования затрат и реализации планов. Бюджетирование выступает проверенным управленческим механизмом управления затратами, однако, в сфере управления человеческими ресурсами данные вопросы в теоретическом и методическом плане раскрыты недостаточно. Отсутствуют методики формирования бюджета затрат на персонал с нулевого базиса, данные бюджеты традиционно охватывают не все сферы деятельности по управлению персоналом в организациях, поэтому рецензируемое исследование является



актуальным и будет интересно не только с точки зрения науки, но, в первую очередь, с точки зрения практической управленческой деятельности.

***Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.***

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций диссертации подтверждается применением общенаучных и специальных экономико-статистических и экспертных методов исследования, обеспечивается глубоким анализом научных публикаций российских и зарубежных авторов, исследованием материалов, отражающих практические результаты в области управления человеческими ресурсами организации с точки зрения инвестирования в человеческий капитал, логичным построением диссертационной работы, раскрывающей теоретические положения бюджетирования затрат на персонал.

Методологическая база работы построена на принципах процессного подхода к исследованию управления расходами на персонал на основе изучения и обобщения современных концепций, позиций и взглядов ведущих ученых, научно-исследовательских институтов, внутренних подразделений HR-службы предприятий, занимающихся управлением человеческим капиталом и исследованием его аспектов с позиции научных подходов.

***Научная новизна диссертационного исследования.***

1. Уточнено содержание понятия «бюджетирование затрат (расходов) на персонал», которое 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 HR-службу как центр финансовой ответственности, определяет сущность бюджетирования как элемент менеджмента, направленный 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 (ЦФО) и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в HR-бюджете. Предложенные диссертантом дополнительные аспекты понятия позволили выявить зависимость бюджетирования затрат на персонал от



выбранной управленческой стратегии развития компании и обобщить особенности бюджетирования затрат на персонал в процессе реализации каждой из стратегий организации. (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Реализован процессный подход к бюджетированию затрат на персонал, который в отличие 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 нулевого базиса. В развитие предлагаемого подхода проведена декомпозиция процесса управления персоналом и выделены subprocessы, адаптированные 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 subprocessам. (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 расходы, выплачиваемые сотрудникам, но и затраты на управление персоналом, включая стратегический менеджмент человеческих ресурсов, управление корпоративной культурой и управление брендом работодателя; в-третьих, позволяет сформировать бюджет не на основе экстраполяции затрат прошлых периодов, а с нулевого базиса. Предложенная соискателем методика апробирована на предприятиях различной отраслевой принадлежности (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии теоретических представлений об управлении затратами на персонал за счет реализации процессного бюджетирования, классификации расходов по subprocessам управления персоналом, уточнения содержания понятия



«бюджетирование затрат (расходов) на персонал», а также формирования методического обеспечения управления затратами на персонал.

### ***Практическая значимость и апробация результатов исследования***

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанной автором методики формирования бюджета на персонал и управление персоналом на основе процессного подхода в компаниях различной отраслевой принадлежности, позволяющей учитывать затраты на такие subprocessы управления персоналом, как стратегическое и оперативное планирование, формирование корпоративной культуры, развитие HR-бренда, планировать расходы с нулевого базиса. Применение процессного бюджетирования позволит качественно преобразовать или улучшить систему управления человеческими ресурсами, инвестирования в человеческий капитал.

### ***Дискуссионные положения***

Отмечая высокий теоретический и методический уровень диссертационного исследования, научную новизну и практическую значимость полученных результатов, остаются следующие дискуссионные вопросы:

1. В диссертации представлен обзор элементов управления затратами на персонал на основе бюджетирования, при этом хотелось бы увидеть более четкое разграничение и разницу в используемых в настоящее время на практике понятиях: «бюджетирование затрат на персонал», «бюджетирование расходов на персонал», «бюджетирование управления персоналом», «HR-бюджетирование», «бюджетирование расходов на HR-службу». Разграничение данных понятий обогатило бы теорию управления человеческими ресурсами.

2. Процессно-ориентированное бюджетирование затрат на персонал следовало бы сравнить с инструментами, уже существующими на рынке, которые используются при управлении человеческими ресурсами. Наглядное представление такого сравнения в работе позволило бы более точно представить преимущества процессно-ориентированного бюджетирования.

3. В диссертации представлен обзор показателей, использованных в методическом инструментарии исследования (с.95-109), однако соискатель не всегда обосновывает выбор именно этих показателей.



4. В работе соискатель анализирует показатели результативности через совокупность финансовых показателей (с.149-154), однако не понятно, как эти показатели коррелируются с корпоративной стратегией компании. Взаимосвязь бюджетирования затрат на персонал и стратегического управления просматривается на протяжении всей работы, однако, она теряется в процессе определения результативности внедрения.

Вместе с тем указанные замечания не снижают актуальности научной новизны и практической значимости диссертационного исследования Фроловой Алены Сергеевны.

***Оценка содержания диссертации, ее завершенности, подтверждения публикации автора и их полноты***

Диссертационное исследование Фроловой Алены Сергеевны отличается актуальностью в современных условиях, характеризуется научной новизной и практической значимостью, содержит существенные научные результаты. Представленная диссертация является самостоятельной научно-квалификационной работой, в которой поставлена и успешно решена важная для экономики предприятий проблема управления затратами на персонал с позиции инвестирования в человеческий капитал.

Содержание автореферата соответствует содержанию диссертации.

Содержание диссертации отражено в опубликованных по теме 15 работах 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 журналов, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, 1 статья в издании, индексируемом в Web of Science и 1 раздел в коллективной монографии.

***Заключение о соответствии диссертации критериям «Положения о присуждении ученых степеней»***

Диссертационное исследование Фроловой Алены Сергеевны соответствует; 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»; 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» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Диссертационная работа по степени научной новизны, практической значимости соответствует требованиям п.9-11, 13-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 №842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор Фролова Алена Сергеевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Отзыв научной организации подготовлен Галиахметовым Раилем Ахсановичем.

Диссертация и отзыв обсуждены на заседании кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т.Калашникова, протокол №2 от 08 февраля 2022 г.

Заведующая кафедрой «Экономика  
и управление организацией»  
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный  
технический университет  
имени М.Т.Калашникова»,  
кандидат экономических наук,  
доцент



Пушина Наталья Николаевна

Профессор кафедры «Экономика  
и управление организацией»  
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный  
технический университет  
имени М.Т.Калашникова»,  
доктор экономических наук,  
профессор



Галиахметов Раиль Ахсанович