

В объединенный диссертационный совет  
Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический  
университет» и ФГАОУ ВО «Южно-  
Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский  
университет)»

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

Тлехурай-Берзеговой Ларисы Талибовны

на диссертационную работу Фроловой Алены Сергеевны  
на тему «Управление расходами на персонал на основе процессного  
бюджетирования», представленную на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (менеджмент)

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

Определяющим трендом как мирового, так и национального экономического развития является возрастающая потребность в квалифицированных кадрах. Производство товаров и услуг зависит не только от технических средств производства, но и от знаний, навыков, нравственного состояния и поведения работников. Работники – это составляющая производственного процесса, которая обладает способностью производить стоимость. Поэтому сегодня большое значение имеет человеческий капитал, который также требует инвестиций в знания, умения, навыки, опыт, здоровье, и т.д. Наряду с проблемой формирования материально-технических ресурсов существует также проблема формирования человеческого капитала, использующего эти ресурсы. Решение ее требует, кроме всего прочего, грамотного управления затратами на персонал.

Систематизация затрат на персонал на основе процессного подхода с выделением субпроцессов позволит повысить эффективность функционирования предприятия за счет активизации и использования квалификационного потенциала сотрудников, повышения эффективности использования ресурсов предприятия, быстрой реакции на изменения потребностей рынка, быстрой реализации всевозможных нововведений, создания основы для дальнейшего развития производства.

Таким образом, актуальность рассматриваемой темы обусловлена: усилением компетенций специалистов по управлению персоналом, методологических разработок и отдельных практических рекомендаций, направленных на обеспечение гармоничности параметров управленческих процессов и среды их реализации, их соответствия интересам участников.

Диссертационное исследование А.С. Фроловой, посвященное разработке методического инструментария управления расходами на персонал и систему управления персоналом на основе процессного бюджетирования, на наш взгляд, способно внести некоторый научно-теоретический и практический вклад в решение выше обозначенных проблем.

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

Автор диссертации ставит своей целью развитие теоретических основ и методического инструментария, а также разработку научно-практических рекомендаций по формированию, распределению и использованию бюджета затрат на персонал. Данная цель соответствует социально-экономическим и управленческим задачам современного рынка. Задачи диссертации вытекают из поставленной цели, имеют достаточно четкие формулировки, их решение обеспечивается адекватными методами. Полученные научные результаты и выводы отвечают поставленным задачам.

Методологическая база работы построена на принципах процессного подхода к исследованию управления человеческим капиталом в целях вовлечения исполнителей в процесс бюджетирования расходов на персонал.

Необходимо отметить логичность построения диссертационной работы, где в трех главах последовательно излагаются концептуальные основы управления расходами на персонал, методология процессного бюджетирования и управления, обоснование экономических аспектов влияния бюджетирования затрат на персонал в условиях ограниченных ресурсов.

В первой главе диссертации представлена теоретическая база управления человеческими ресурсами на основе процессного подхода. Автором выделены subprocessы управления персоналом, определены владелец, вход, выход и ресурсы данного процесса, особенности процесса управления человеческими ресурсами. Предложена схема процессного подхода к бюджетированию управления персоналом. Проанализированы имеющиеся в научной литературе определения понятия «бюджетирование затрат на персонал», обозначены их недостатки и предложено авторское определение данного понятия, выделены отличия предложенного определения от имеющихся. Выявлены особенности бюджетирования затрат на персонал в зависимости от выбранной стратегии компании (стр.11-60 диссертации).

Вторая глава работы посвящена разработке авторской методики формирования бюджета расходов на персонал на основе процессного подхода и классификации расходов по subprocessам управления персоналом. Определены принципы бюджетирования, методы, информационная основа, сформирована концептуальная модель применения процессного подхода к классификации затрат на персонал (стр.61-115 диссертации).

В третьей главе работы проведен анализ эмпирических данных, представлены результаты апробации предложенного методического инструментария, и показана результативность внедрения HR-бюджета на основе процессного подхода (стр.116-169 диссертации).

#### ***Научная новизна диссертационного исследования.***

К полученным научным результатам относится ввод в научный оборот понятия «бюджетирования затрат на персонал», предложенное автором определение в отличие от уже существующих, во-первых, делает его



применимым ко всем бюджетам на предприятии, в том числе к бюджету службы управления персоналом; во-вторых, определяет назначение бюджетирования в организации как достижение стратегических целей компании. Интересен научный результат, связанный с выявлением зависимости бюджетирования расходов на персонал от выбранной управленческой стратегии развития компании.

Особая новизна заключается в реализации процессного подхода к управлению затратами на персонал, а также в наделении службы персонала статусом «центра финансовой ответственности» обозначая такой его тип как «центр затрат». На основе выделения subprocessов управления персоналом осуществлена классификация затрат на персонал по subprocessам.

Несомненной научной новизной обладает разработанная автором методика формирования HR-бюджета. Обоснованы причины разработки и актуальность методики, охарактеризована область ее применения, цель. Определены принципы бюджетирования, методы и информационная основа. В основной части методики автором предложено разрабатывать бюджет в двух направлениях: бюджет затрат на персонал и управление им; бюджет HR-службы. Определены девять этапов формирования бюджета на персонал по subprocessам управления персоналом, а также состав бюджета кадровой службы.

*Теоретическая значимость исследования* состоит в расширении теоретических представлений о процессном подходе к бюджетированию затрат на персонал и развитии методического обеспечения составления HR-бюджета за счет систематизации расходов на персонал. Таким образом, совмещение процессного подхода к управлению персоналом с бюджетированием является мощным управленческим инструментом, а сама концепция – вкладом в развитие теории человеческого капитала.

*Практическая значимость и апробация результатов исследования* определяется возможностью достижения стратегических целей компании за счет применения HR-бюджетирования на основе процессного подхода в

условиях ограниченных ресурсов. Автором выявлены основные показатели результативности внедрения процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал и проведен их расчет для компаний.

### *Дискуссионные положения*

Отмечая высокий теоретический и методический уровень диссертационного исследования, научную новизну и практическую значимость полученных результатов, можно указать, однако, на следующие дискуссионные вопросы, требующие уточнения:

1. Зачастую традиционное бюджетирование рассматривается, как препятствие для развития компании, так как требует значительных временных затрат на подготовку и теряет свою значимость, отстает от реальности; автор выделяет основные недостатки традиционного бюджетирования (стр.27), при этом в работе не представлены конкретные недостатки процессного бюджетирования, так же мы не видим преимущества применения и внедрения процессного бюджетирования к управлению расходами на персонал,

2. Остается открытым вопрос наличия факторов, препятствующих в реализации процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал.

3. В диссертационном исследовании недостаточно полно отражены зарубежные подходы к определению понятий «бюджетирование затрат на персонал», «HR-бюджетирование» изучение которых позволило бы сформировать мировой тренд в данном вопросе.

4. Особого внимания заслуживают выделенные автором 9 subprocesses управления персоналом, в каждом subprocesse обозначены отдельные виды деятельности, определены категории затрат на персонал по каждому элементу каждого из subprocesses, однако автором не представлено оптимальное соотношение данных затрат, не понятно, можно ли вывести такое соотношение.

Вместе с тем, указанные дискуссионные моменты не снижают актуальности, научной новизны, теоретической и практической значимости диссертационного исследования Фроловой Алены Сергеевны.

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

Диссертация Фроловой Алены Сергеевны на тему «Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования», обладает актуальностью, характеризуется научной новизной и практической значимостью, содержит существенные научные результаты позволяющие решить проблему формирования затрат на персонал «с нулевого базиса». Диссертационная работа А.С.Фроловой является самостоятельным, завершенным научным исследованием, содержащим существенные научные результаты, имеющие важное значение для современной науки. Основные результаты исследования отражены в публикациях соискателя.

***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» и 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).

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОППОНЕНТ**

Профессор кафедры экономической безопасности и управления человеческими ресурсами  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Адыгейский государственный университет»  
доктор экономических наук, доцент  
18 февраля 2022 г.



Тлехурай-Берзегова  
Лариса Талибовна

*подпись Тлехурай-Берзеговой Л.Т.  
Заведующей: Сидорова У.К. МД*

<b>Фамилия, имя, отчество оппонента</b>	Тлехурай-Берзегова Лариса Талибовна
<b>Ученая степень</b>	доктор экономических наук
<b>Ученое звание</b>	доцент
<b>Шифр и наименование специальности, по которой защищена диссертация</b>	08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)
<b>Полное наименование организации места работы</b>	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Адыгейский государственный университет»
<b>Структурное подразделение и должность</b>	Профессор кафедры экономической безопасности и управления человеческими ресурсами
<b>Индекс, почтовый адрес организации места работы</b>	Российская Федерация, 385000, Республика Адыгея, г. Майкоп, ул. Первомайская, 208
<b>Телефон</b>	+ 7 (8772) 52-13-75 , +7 (903) 465-39-47
<b>Адрес электронной почты</b>	tlekhuraj@rambler.ru