

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**

Верны Вероники Валериевны

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***

Диссертационное исследование Фроловой А.С. посвящено актуальным проблемам, имеющим особую значимость как с точки зрения теории, так и практики управления персоналом. Объективные тенденции развития производства, опыт передовых компаний ведущих стран мира позволяют утверждать, что шанс стать конкурентоспособными имеют только те организации, которые развиваются по законам социотехнических систем, объединяющих воедино технический и человеческий фактор. Длительное время персонал организации рассматривался в России лишь как источник затрат, а не как источник прибыли и процветания организации. До сих пор многие руководители уверены, что повышение квалификации – это издержки, отвлекающие персонал от работы, а не капиталовложения, многие руководители боятся, что хорошо подготовленные работники найдут высокооплачиваемую работу. В условиях ограниченных ресурсов, в первую очередь, уникальных, к которым в современной информационной экономике

относятся квалифицированные кадры, необходимы новые подходы к управлению персоналом и управлению расходами на персонал. Именно такой инструмент менеджмента как бюджетирование позволяет не только грамотно управлять затратами, но и развивать ответственность сотрудников за эффективное использование средств. Кадровые службы компаний долгое время ассоциировались только с осуществлением затрат на найм персонала и не были вовлечены в процесс принятия решения о расходовании средств. Актуальность проблемы усиливается ввиду отсутствия теоретических и методических разработок по использованию непосредственно процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал, который наилучшим образом подходит для управления человеческими ресурсами.

С учетом вышеизложенного, задачи концептуального осмысления и углубленного исследования в области бюджетирования (в первую очередь, на основе процессного подхода) при управлении затратами на персонал и разработки конкретных предложений для компаний являются актуальными и стратегически значимыми.

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

Обоснованность выдвигаемых автором научных положений, выводов и практических рекомендаций не вызывает сомнений. Подтверждается выбором объекта и предмета исследования, полнотой использования и критическим анализом отечественной и зарубежной литературы, применением комплексного подхода к исследованию. Логика исследования соответствует поставленной цели и задачам.

Структура исследования носит традиционный характер, включая введение, три главы, список литературы и приложения. Содержание диссертации полностью отвечает ее теме.

Первая глава посвящена теоретическим основам исследования понятий «бюджетирование», «бюджетирование затрат на персонал», «процессный подход к управлению персоналом», а также предложены этапы внедрения

процессно-ориентированного бюджетирования, определены преимущества и ограничения его применения. Выделены subprocessы управления персоналом. Обобщены актуальные проблемы развития HR-бюджетирования, обозначена разница между «бюджетом затрат на персонал» и «бюджетом на содержание службы управления персоналом».

Во второй главе проведена систематизация расходов на персонал на основе процессного подхода по ранее выделенным subprocessам управления персоналом. Разработана авторская методика формирования бюджета расходов на персонал.

В третьей главе предложенный А.С. Фроловой методологический инструментарий апробирован на примере 5 компаний города Екатеринбурга и Свердловской области. Произведена оценка результативности внедрения HR-бюджетирования на основе процессного подхода. Выделен ряд относительных показателей, характеризующих результаты бюджетирования расходов на персонал как в целом, так и по отдельным subprocessам.

Несомненным преимуществом исследования является использование обширного количества работ отечественных и зарубежных авторов, в работе 232 источника, что безусловно демонстрирует аналитические навыки и исследовательскую культуру соискателя.

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

Научная новизна представленного Фроловой А.С. диссертационного исследования заключается в развитии теоретических основ и методического инструментария формирования процессно-ориентированного подхода к бюджетированию затрат на персонал, выявления subprocessов управления персоналом и затрат, присущих каждому из них.

Научной новизной диссертационного исследования является уточнение содержания дефиниции «бюджетирование затрат на персонал», определяемое как: « ... это 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 и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджете управления персоналом» (стр.50-53). При определении сущности данного понятия автор отмечает важность наделения полномочиями службу управления персоналом, при этом автор четко обосновывает, что на современном этапе развития необходимо расширить рамки бюджетирования из сферы управления финансами в сферу менеджмента. Все вышесказанное принципиально отличает авторский подход от иных теоретико-методологических разработок в данной области.

Существенную степень новизны составляет реализация процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал, позволяющая систематизировать затраты по субпроцессам управления персоналом (стр.77-95). Представлена концептуальная модель применения процессного подхода к классификации затрат на персонал (стр. 83).

К научной новизне результатов исследования также стоит отнести разработанную автором комплексную методику формирования бюджета расходов на персонал, которая, во-первых, основана на процессном подходе, поэтому ее применение способно выявить резервы работы, сократить издержки, повысить эффективность управления персоналом; во-вторых, в отличие от существующих методов позволяет учесть в бюджете не только расходы, выплачиваемые сотрудникам, но и затраты на управление персоналом, включая управление корпоративной культурой и управление брендом работодателя (стр. 95-115).

### ***Теоретическая значимость исследования***

Теоретическая ценность диссертационного исследования определяется расширением и дополнением теоретических и методических аспектов формирования и эффективного использования процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал, который наилучшим образом подходит для управления человеческими ресурсами. Выводы и положения, обоснованные

в диссертационной работе, позволяют расширить и углубить научный базис теории управления человеческим капиталом.

*Практическая значимость и апробация результатов* заключается в разработке методики формирования бюджета на персонал и управление персоналом на основе процессного подхода, позволяющей учитывать затраты на такие subprocessы управления персоналом, как стратегическое и оперативное планирование, формирование корпоративной культуры, развитие HR-бренда, планировать расходы с нулевого базиса.

#### *Дискуссионные положения*

Наряду с отмеченными положительными сторонами, диссертационное исследование содержит отдельные недостатки и дискуссионные положения:

1. На наш взгляд актуальность диссертационного исследования может быть дополнена проблемой оптимизации затрат на персонал, поскольку разработанная методика основана на процессном подходе, можно показать ключевые эффекты всей системы, показать соотношение, как меняется доля на административно-управленческие расходы, и как меняются затраты, включаемые в себестоимость продукции.

2. Автор акцентирует внимание на наделении службы персонала статусом «центра финансовой ответственности», обозначая его тип как «центр затрат» (стр.39), а ответственность за процесс не закрепляет на организационном уровне, лишь наделяет полномочиями в рамках выделяемых ресурсов. В работе не прослеживается взаимосвязь структурных элементов системы управления предприятия на базе процессного подхода.

3. Автор утверждает, что универсальные методики должны быть основаны на бюджете «с нулевого базиса», а это наиболее сложный метод расчета, требующий определенных компетенций от сотрудников HR-службы (стр.60), целесообразно было бы указать какими навыками и знаниями должны обладать сотрудники данной службы.

Несмотря на указанные замечания, диссертация является завершённой комплексной научно-квалификационной работой, представляющей высокую научную и практическую значимость, охарактеризованную в данном отзыве.

***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», представляет собой законченную, самостоятельную научно-исследовательскую работу. Диссертация содержит совокупность положений, характеризующихся научной новизной и свидетельствующих о личном вкладе автора в разработку проблематики применения процессного подхода к формированию, распределению и использованию бюджета затрат на персонал. Выводы и рекомендации достаточно обоснованы. Элементы научной новизны достаточно полно отражены в публикациях соискателя.

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

Диссертационное исследование Фроловой Алены Сергеевны соответствует пп. 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 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 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).

### ОФФИЦИАЛЬНЫЙ ОППОНЕНТ

заместитель директора по учебно-методической работе ООО «Учебно-консультационный центр «НИКА»

кандидат экономических наук, доцент

Верна Вероника Валериевна

24 января 2022 г.

Фамилия, имя, отчество оппонента	Верна Вероника Валериевна
Ученая степень	кандидат экономических наук
Ученое звание	доцент
Шифр и наименование специальности, по которой защищена диссертация	08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) (Украина)
Полное наименование организации места работы	Общество с ограниченной ответственностью «Учебно-консультационный центр «НИКА»
Структурное подразделение и должность	заместитель директора по учебно-методической работе
Индекс, почтовый адрес организации места работы	Российская Федерация, 295034, Респ. Крым, г. Симферополь, ул. Киевская, 77/4, оф. 315.
Телефон	+ 7(978)710-5020
Адрес электронной почты	nica2605@rambler.ru

Подпись В.В. Верны заверяю:

Директор ООО «Учебно-консультационный центр «НИКА»



В.А.Третьяк