

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ОБЪЕДИНЕННОГО ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА  
Д 999.118.02, СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ, ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ)» МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ПО ДИССЕРТАЦИИ НА  
СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело № \_\_\_\_\_

решение диссертационного совета от 15 марта 2022 г. № 10

О присуждении Фроловой Алене Сергеевне, гражданство – Российская Федерация, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Управление расходами на персонал на основе процессного бюджетирования» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) принята к защите 10 января 2022 г. (протокол заседания № 1) объединенным диссертационным советом Д 999.118.02, созданным на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» Минобрнауки РФ, 454080, г. Челябинск, проспект Ленина, 76, приказ Минобрнауки РФ от 10.05.2017 № 398/нк.

Соискатель Фролова Алена Сергеевна, 28 ноября 1980 года рождения, в 2002 г. окончила Уральский государственный технический университет - УПИ по специальности «Экономика и управление на предприятии (строительство)» с присвоением квалификации «экономист - менеджер». С 1 мая 2018 г. по 31 октября 2018 г. была прикреплена к ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» в качестве

экстерна для прохождения промежуточной аттестации для сдачи кандидатских экзаменов по направлению подготовки 38.06.01 – Экономика, по научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана 18 мая 2021 г.

С 2010 года по настоящее время Фролова А.С. работает в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: с ноября 2010 по апрель 2011 года – на кафедре денег и банковского дела, с мая 2011 по ноябрь 2018 года – на кафедре финансовых рынков и банковского дела, с декабря 2018 по февраль 2020 года – на кафедре финансов, денежного обращения и кредита, с марта 2020 года по настоящее время – на кафедре менеджмента и предпринимательства (с 2010 по июнь 2013 г. – в должности ассистента, с июля 2013 г. по настоящее время – в должности старшего преподавателя).

Диссертация выполнена на кафедре менеджмента и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Научный руководитель – Кулькова Инна Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Центра исследований социоэкономической динамики Института экономики Уральского отделения Российской академии наук.

Официальные оппоненты:

Тлехурай-Берзегова Лариса Талибовна – доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», г. Майкоп, кафедра экономической безопасности и управления человеческими ресурсами, профессор;

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

дали положительные отзывы на диссертацию.

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т.Калашникова», г. Ижевск, в своем положительном отзыве, подписанном Пушиной Натальей Николаевной, канд. экон. наук, доц., зав. каф. «Экономика и управление организацией», Галиахметовым Раилем Ахсановичем, д-ром экон. наук, проф., проф. каф. «Экономика и управление организацией», указала, что диссертационное исследование Фроловой А.С. отличается актуальностью, научной новизной и практической значимостью, содержит существенные научные результаты. Диссертация является самостоятельной научно-квалификационной работой, в которой поставлена и успешно решена проблема управления затратами на персонал с позиции инвестирования в человеческий капитал. Диссертационное исследование 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 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 г. № 842, предъявляемым к диссертациями 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).

Соискатель имеет 15 опубликованных работ, в том числе по теме диссертации опубликовано 15 работ общим объемом 6,9 п.л. (авторский вклад – 5,7 п.л.), в том числе: 1 статья в издании, индексируемом в международных реферативных базах данных (общий объем 0,8 п.л., авторский вклад 0,3 п.л.), 4 статьи в изданиях в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК (общий объем 2,5 п.л., авторский вклад 2,0 п.л.), 1 раздел в коллективной монографии (общий объем 0,8 п.л., авторский вклад 0,8 п.л.). Наиболее значимыми из опубликованных работ являются: Фролова А.С. HR-метрики результативности бюджетирования некоторых subprocesses управления персоналом в организации / А.С. Фролова // Human Progress. 2021. Т. 7, № 1. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_1/Frolova.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Frolova.pdf) - 1,1 п.л.; 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.; Фролова А.С. Бюджетирование затрат на персонал как элемент менеджмента / А.С. Фролова, И.А. Кулькова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 6 (156). С. 121–124 – 0,5 п.л.; Фролова А.С. 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 п.л.

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем ученой степени работах.

На диссертацию и автореферат поступило 10 отзывов. Все отзывы положительные, отмечается актуальность, научная новизна полученных

результатов, а также методов и инструментов их получения, их теоретическая и практическая значимость. Сформулирован ряд вопросов и замечаний, которые охарактеризованы их авторами как дискуссионные и не влияющие на общую положительную оценку диссертационного исследования.

1. Канд. экон. наук, доц., доц. каф. сервисной и конгрессно-выставочной деятельности ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» Бычков И.Г. Вопрос: как следует применить предлагаемый подход (процессного бюджетирования) именно в ситуации инновационного проекта, инновационного менеджмента?

2. Канд. экон. наук, доц., зав. каф. управления и предпринимательства ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» Брюханов Д.Ю. Вопросы: 1) как минимизировать учетные риски с точки зрения бюджетирования затрат на персонал? 2) имеет ли смысл формировать некий обеспечительный бюджетный резерв на период чрезвычайных ситуаций (если да, то в каком проценте от фонда заработной платы/общих расходов на содержание кадровой службы)?

3. Канд. экон. наук, доц., доц. каф. «Экономика и менеджмент» Орловского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Ильминская С.А. Замечания: 1) ввиду ограниченности объема автореферата, не совсем понятно, в какой степени автор изучил зарубежные практики бюджетирования (в т.ч. процессного) при управлении расходами на персонал? 2) просим уточнить, в каких случаях автор применяет термин «расходы», а в каких «затраты»? 3) что понимает автор под термином «ограниченные ресурсы»? 4) на странице 10 автореферата автор предлагает авторское определение как элемента менеджмента; позволим себе не согласиться с таким упрощением; считаем, что определение необходимо дать, опираясь на системный подход; 5) на странице 11 речь идет о стратегии предпринимательства; как известно,

предпринимательство связано не только с новаторством, но и с рисками; как последний компонент учтен в затратах на персонал (процент на непредвиденные расходы или какой-то иной подход)?

4. Канд. экон. наук, доц. каф. менеджмента ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет» Сокерина С.В. Замечание: соискатель рассматривает вопросы стратегического управления компанией, однако количество исследуемых компаний нам кажется недостаточным для рассмотрения столь важного вопроса и формирования выводов.

5. Д-р экон. наук, доц., зам. директора по научной работе ГАНУ «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан» Кузнецова А.Р. Замечание: из автореферата не ясно, какими управленческими воздействиями соискатель предлагает осуществлять контроль исполнения бюджета затрат на персонал и мотивацию персонала на исполнение бюджета?

6. Канд. экон. наук, доц., доц. каф. управления персоналом ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет» Чекан А.А. Замечание: на стр. 7 автореферата представлены показатели эффективности внедрения процессного подхода к бюджетированию расходов на персонал, которые носят общий характер, было бы правильнее рассчитать результативность HR-бюджетирования по выделенным соискателем subprocessам.

7. Д-р экон. наук, проф., зав. каф. международной экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого президента России Б.Н. Ельцина» Ружанская Л.С.; канд. экон. наук, доц., доц. каф. международной экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого президента России Б.Н. Ельцина» Демченко Е.А. Вопросы: 1) как учтено влияние пандемии на расходы на управление персоналом, в целом на процессы управления персоналом на предприятии; насколько существенно повлиял переход

некоторых категорий сотрудников на дистант и сохранятся ли эти изменения в долгосрочной перспективе? 2) есть ли различия в применении предлагаемых автором решений для крупных предприятий и МСП, а также для предприятий разных сфер деятельности (торговля, производство и т.д.); 3) сопоставима ли практика российских и зарубежных компаний в применении процессного бюджетирования в сфере управления расходами на персонал?

8. Д-р экон. наук, доц., зав каф. управления персоналом ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет» Симонова М.В. Замечание: из текста автореферата непонятно, какие мотивирующие воздействия для работников предусмотрены подходом соискателя по итогам контроля исполнения бюджета.

9. Д-р экон. наук, проф., зам. директора Института управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», почетный работник высшего профессионального образования РФ Жукова М.А. Замечания: 1) основой управления персоналом являются принципы; базовые из них (плановость, научная обоснованность и т.д.) не теряют своей актуальности и сегодня, однако новые условия ведения бизнеса требуют добавления и новых (может пока частных) принципов; назовите те, которые вытекают из результатов вашего исследования; 2) выполнение любого диссертационного исследования предусматривает изучение передового опыта ведущих компаний, какие интересные новые практики вы выявили при проведении вашего исследования (как в области управления персоналом, так и в области управления затратами в ней), какие выявлены новые тенденции? 3) пандемия показала, что процесс управления персоналом может перейти в особый формат; в связи с этим, как ваш методический подход предлагает учитывать специфические риски (с точки зрения бюджетирования)?

10. Д-р экон. наук, проф. кафедры политэкономии ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов» Шкваря Л.В. Замечания: 1) автор совершенно верно постулирует, что при разработке концепции процессного

бюджетирования в управлении персоналом он опирается на процессный подход в менеджменте в целом; однако утверждая, что этот подход в менеджменте был развит в модели цепочки добавленной стоимости (М. Портера), а далее в концепции (ре)инжиниринга бизнес-процессов (М. Хаммера), автор не прослеживает их развитие непосредственно в области управления персоналом; какой отпечаток ЦДС-модель наложила на авторскую концепцию процессного бюджетирования непосредственно в области управления персоналом? 2) одним из методов управления затратами на персонал, который показал свою эффективность, является аутсорсинг; к сожалению в диссертационной работе он проанализирован недостаточно, возникает вопрос: как изменится авторский бюджет на персонал и, соответственно, состав субпроцессов, в условиях аутсорсинга?

Выбор официальных оппонентов – д-ра экон. наук, доц. Л.Т. Глехурай - Берзеговой, канд. экон. наук, доц. В.В. Верны обосновывается их высокой научной квалификацией и значительным вкладом в исследование проблем управления персоналом, что подтверждается многочисленными публикациями, включая публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ. Выбор ведущей организации, ФГАОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т.Калашникова», обосновывается известностью научных трудов и признанием научных достижений в области исследования эффективности труда персонала, формирования, развития и управления человеческими ресурсами.

**Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:**

**разработана** новая научная идея, обогащающая научную концепцию об управлении расходами на персонал использованием процессно-ориентированного бюджетирования, охватывающего все направления управления человеческими ресурсами в организации с выделением службы управления персоналом в качестве центра финансовой ответственности;



**предложены** оригинальные суждения о декомпозиции процесса управления человеческими ресурсами в совокупность subprocesses, адаптированных к современному этапу развития теории и практики управления человеческими ресурсами, включая стратегический менеджмент персонала, развитие HR-бренда, реализующих цель обеспечения компании квалифицированным, мотивированным и вовлеченным персоналом для достижения ее стратегических целей;

**доказано** наличие зависимости бюджетирования расходов на персонал от выбранной управленческой стратегии развития компании и обобщены особенности бюджетирования расходов на персонал в процессе ее реализации;

**введено** уточненное содержание понятия «бюджетирование расходов на персонал» как элемента менеджмента, направленного на реализацию функций управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей организации с выделением службы управления персоналом как центра финансовой ответственности и подготовки управленческих решений на базе сопоставления затрат и результатов, отражаемых в бюджете управления персоналом.

**Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:**

**доказаны** положения о возможности группировки расходов на персонал и управление им на основе выделения subprocesses управления персоналом, вносящие вклад в расширение представлений о структуре расходов на персонал для полного их учета в процессе бюджетирования;

**применительно к проблематике диссертационного исследования результативно (эффективно, то есть с получением обладающих новизной результатов) использован** комплекс существующих базовых общенаучных и специальных методов исследования: системного, структурного, обобщения и декомпозиции, сравнений, группировок, экспертного анализа, которые направлены на выявление условий применения методических подходов к бюджетированию расходов на персонал;

**изложены** и обоснованы этапы управления расходами на персонал на основе процессного бюджетирования, включающие стратегическое планирование управления персоналом, формирование, защиту, исполнение бюджета расходов на персонал, его контроль, мотивацию исполнителей процесса управления расходами на персонал;

**раскрыты** несоответствия используемых методов экстраполяции расходов прошлых периодов для формирования бюджета на персонал задачам полного учета расходов и достижения стратегических целей организации; а также отсутствия службы управления персоналом в числе центров финансовой ответственности фактическому принятию решений о расходовании финансовых средств;

**изучена** связь перехода на процессно-ориентированное бюджетирование расходов на персонал в компаниях, использовавших ранее иные подходы к бюджетированию, с изменением экономических и социальных показателей деятельности;

**проведена модернизация** алгоритма и методов расчета планируемых расходов на персонал и управление персоналом, дополненных формированием бюджета по следующим subprocessам: стратегический менеджмент человеческих ресурсов, управление корпоративной культурой, управление HR-брендом.

**Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что:**

**разработана и внедрена** авторская методика формирования бюджета расходов на персонал, основанная на процессном подходе, учитывающая в бюджете не только выплаты сотрудникам, но и расходы на управление персоналом в соответствии с декомпозицией процесса управления персоналом организации;

**определены** перспективы практического использования методического подхода к управлению расходами на персонал на основе процессного бюджетирования, направленного на формирование бюджета управления

персоналом с нулевого базиса, учитывая дополненные соискателем субпроцессы управления персоналом в соответствии со стратегией развития компании, и содержащего инструменты контроля и мотивации исполнения бюджета;

**создана** система практических рекомендаций по оптимизации расходов на персонал, не сокращающих суммарный объем инвестиций в человеческий капитал и направленных на рациональное перераспределение затрат, использование гибких кадровых технологий без высвобождения кадров;

**представлены** предложения по дальнейшему совершенствованию управления расходами на персонал на этапах защиты бюджета, контроля его исполнения и обеспечения зависимости переменной части заработной платы исполнителей от достижений запланированных показателей бюджета.

#### **Оценка достоверности результатов исследования выявила:**

**теория** построена на известных, проверяемых научных положениях и результатах исследований в области управления расходами на персонал, согласуется с опубликованными экспериментальными данными по теме диссертации;

**идея базируется** на анализе и обобщении многолетнего накопленного передового опыта в области исследований по формированию и исполнению бюджетов на персонал и управление персоналом, подкрепленного исследованиями автора, наличия и достоверности собираемых экономических показателей, результатами проведенного соискателем экспертного опроса;

**использовано** сравнение данных авторского исследования и данных, полученных ранее зарубежными и российскими учеными в исследованиях о формировании и реализации бюджета расходов на персонал организации;

**установлено** качественное соответствие авторских результатов диссертационного исследования выводам и результатам, представленным в

авторитетных источниках об управлении расходами на персонал в организациях;

**использованы** современные методики и инструменты сбора, обработки и анализа эмпирических данных по представленной совокупности объектов исследования, направленные на анализ первичной и обобщенной информации о расходах на персонал, управление персоналом и проведения экспертного опроса по заранее составленной программе.

**Личный вклад соискателя** состоит в его непосредственном участии в постановке цели и задач диссертационного исследования; в развитии теоретических положений и выводов, методического обеспечения управления расходами на персонал; сборе и обработке исходных и полученных в результате проведения эмпирического, сравнительного и логического анализа данных, интерпретации полученных результатов; проведении расчетов, апробации результатов исследования; подготовке основных публикаций по теме исследования, а так же в предоставлении результатов исследования научному сообществу на конференциях.

В ходе защиты диссертации были высказаны следующие критические замечания: о целесообразности дополнения актуальности исследования проблемой оптимизации затрат на персонал и ключевыми эффектами системы управления затратами на персонал в целом; о неполном обосновании возможности и необходимости применения процессного подхода к бюджетированию затрат на персонал с учетом преимуществ указанного подхода по сравнению с функциональным подходом; об отсутствии связи между признанием невозможности использования в процессном подходе всего, что связано с функциями управления, и трактовкой бюджетирования как элемента менеджмента, направленного на реализацию функций планирования, организации, учета, контроля и мотивации; о недостаточности финансовых расчетов в исследовании, что не позволило показать специфику бюджетирования именно в отраслевом разрезе; о неиспользованной

возможности детального анализа эффектов от предложенных автором подходов.

Соискатель Фролова А.С. ответила на задаваемые ей в ходе заседания вопросы, частично согласилась с замечаниями и привела собственную аргументацию полученных научных результатов в области управления расходами на персонал на основе процессного бюджетирования.

На заседании 15 марта 2022 года диссертационный совет принял решение за новые научно обоснованные решения в сфере управления расходами на персонал на основе процессного бюджетирования, заключающиеся в разработке и обосновании процессно-ориентированного подхода к бюджетированию затрат на персонал, а также в разработке и обосновании методического обеспечения управления расходами на персонал, учитывающего стратегический менеджмент человеческих ресурсов, управление корпоративной культурой и управление HR-брендом, присудить Фроловой А.С. ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования объединенный диссертационный совет в количестве 20 человек, из них 8 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), участвовавших в заседании, из 25 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за - 18, против - 1, недействительных бюллетеней - 1.

Председатель диссертационного совета  
Д 999.118.02, доктор  
экономических наук, профессор

  
Дворядкина Елена Борисовна

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
Д 999.118.02, доктор  
экономических наук, доцент

  
Истомина Наталья Александровна

15 марта 2022 г.