

В диссертационный совет 24.1.156.01,  
созданный на базе Федерального  
государственного бюджетного учреждения  
науки Институт экономики Уральского  
отделения Российской академии наук

## **ОТЗЫВ**

**официального оппонента Лапаевой Оксаны Анатольевны  
на диссертационную работу Обориной Анны Владимировны  
на тему «Развитие системы нормирования труда административно-  
управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 5.2.3 – «Региональная и отраслевая экономика»  
(Экономика народонаселения и экономика труда)**

### **Актуальность темы диссертационного исследования**

В существующих социально-экономических условиях, характеризующихся нестабильностью внешних факторов и высокой динамикой внутрифирменных параметров деятельности организаций к результатам труда административно-управленческого персонала предъявляются повышенные требования и ответственность за обеспечение эффективности, устойчивости и конкурентоспособности бизнеса. Управленческий труд играет существенную роль в эффективном использовании и развитии промышленного потенциала страны, обеспечения ее технологического суверенитета и повышения производительности труда.

В настоящий момент одним из перспективных инструментов роста производительности труда и повышения конкурентоспособности предприятия является нормирование. Нормирование труда в период индустриального этапа развития промышленного производства показало свою эффективность, но с течением времени и сохранением в трудовых отношениях парадигмы индустриального труда, этот инструмент стал барьером в повышении результатов деятельности как работников, так и организаций, источником демотивации работников и трудовых конфликтов между работодателем и работниками.

Историческая и хозяйственная практика функционирования разнообразных организаций свидетельствуют о том, что разработанный и используемый в настоящее время методический инструментарий предназначен преимущественно для нормирования труда операционного персонала (рабочих) и в меньшей мере для нормирования трудовой деятельности руководителей и специалистов, а также

недостаточно адаптирован к изменениям в трудовой сфере, управленческой деятельности и их динамике. В следствии чего, роль нормы трудовой деятельности как регулятора взаимоотношений и взаимодействия работников как по горизонтальным, так и по вертикальным взаимосвязям в управлении производственными процессами становится дисфункциональной.

Сложившаяся противоречие между необходимостью повышения эффективности труда административно-управленческого персонала и отсутствием адекватного научно-методического обеспечения его нормирования актуализирует и усиливает необходимость обновления теоретических и методических основ нормирования труда административно-управленческого персонала, раскрытие его новых возможностей в соответствии с изменениями в содержании управленческого труда, разработки инструментария стимулирования его результативности, что свидетельствует о значимости исследования Обориной А.В. как для науки, так и для практики.

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

В процессе формирования теоретико-методологического подхода к развитию нормирования труда административно-управленческого персонала автором использованы труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по экономике труда в аспекте организации, нормирования и стимулирования труда. Анализ достаточного количества теоретических и методических подходов к нормированию труда административно-управленческого персонала, позволил соискателю определить объект, предмет и цель исследования, сформулировать задачи исследования.

Достоверность теоретико-методологических положений, выводов рекомендаций подтверждается их соответствиям базовым теоретическим положениям экономики труда и внутренней логикой исследования; обеспечивается систематизацией и обобщением достаточного количества аналитических и информационных материалов отечественных и зарубежных специалистов в области нормирования труда (библиографический список содержит 317 наименований), имеющегося опыта и управленческой практики по решаемой научно-практической задаче; репрезентативностью использованных данных, полученных автором на конкретных промышленных предприятиях, а также апробацией результатов работы на международных и российских научных конгрессах, научно-практических конференциях.

Достаточно полноценна информационная база исследования, включающая нормативно-правовые источники; официальные данные Федеральной службы государственной статистики, отраслевых информационных агентств; эмпирические

данные и результаты опросов, анкетирования и собеседований со специалистами по нормированию труда организаций.

Достоверность результатов диссертационной работы достигается за счет согласованности поставленных целей и задач результатам исследования и их апробацией в конкретных организациях, что подтверждено актами о внедрении на промышленных предприятиях.

В выполненном исследовании Оборина А.В. обосновала подход к организации нормирования труда административно-управленческого персонала, основанный на уточненном понятии данного вида труда. Данный подход использован автором при разработке модели нормирования трудозатрат и методики материально-экономического стимулирования труда на основе реинжиниринга производственных и управленческих бизнес-процессов. Реализация модели и методики в практике нормирования труда на предприятии позволяет учитывать современные тенденции изменения процессов предприятия, повышать производительность труда и улучшать финансовые результаты деятельности предприятия в целом. Это подход является результатом теоретического анализа предметной области исследования – обобщения научных работ в области нормирования труда, в которых объектами исследования являются: труд руководителей и специалистов, организация процесса его нормирования, основные проблемы развития нормирования в современных условиях, что подчеркивает теоретическую значимость результатов исследования.

В диссертационной работе обозначена цель, заключающаяся в развитии теоретико-методологических и методических подходов к формированию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов – выстраивание архитектуры управляемого работником процесса, определение функциональных обязанностей работника и разработка информационно-технологической платформы для сбора, обработки, накопления и передачи данных о состоянии процесса производства, а также расчета нормы затрат рабочего времени и оплаты труда.

Для достижения поставленной цели соискателем было обосновано и уточнено понятие «труд административно-управленческого персонала» и его содержательные характеристики с учетом тенденций и изменений в организации труда и управлении производством (с.10-30 диссертации), а также разработаны основные показатели оценки его эффективности (с. 81-84); проведен анализ существующих методов и методик нормирования управленческого труда (с. 43-54).

Предложена авторская модель, основанная на трех базовых составляющих – результатах реинжиниринга бизнес-процессов предприятия, определения функционала конкретного работника и разработка информационно-технологической платформы (с. 64-73), а также разработана методика определения

стимулирующей части заработной платы руководителей с учетом результатов нормирования трудозатрат (с. 85-105).

В методических рекомендациях автором разработаны и приведены конкретные инструменты (формулы, матрица-алгоритм, программное обеспечение) для расчетов как нормы трудозатрат, так и заработной платы работника соответствующей должности (с. 115-127), а также результаты апробации модели и методики нормирования труда административно-управленческого персонала (с. 128-136) – снижение затрат на оплату труда.

Основные положения, выводы и результаты диссертационного исследования изложены автором в достаточном количестве научных публикаций: всего – 17, общим объемом 16,3 п. л, из них авторских – 9,2 п. л.; в том числе 6 статей в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, 2 статьи в изданиях, индексируемых в международных базах данных.

Диссертационная работа изложена научным языком с применением экономической терминологии. Текстовый материал иллюстрируется аналитическими таблицами и схемами, совокупность которых дополняет и поясняет результаты исследования.

Изложенные Обориной А.В. результаты диссертационного исследования согласуются с аналогичными исследованиями других авторов по нормированию труда и развивают их.

Диссертационная работа написана и оформлена в целом грамотно. Выстроенная в ней система доказательств позволяет утверждать, что выдвигаемые научные положения, выводы и рекомендации обоснованы и достоверны.

### **Основные научные результаты, их новизна и значимость**

Научная новизна полученных автором результатов диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методологических и методических подходов к формированию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

К научным результатам, обладающим признаками научной новизны, следует отнести следующие:

1. Обоснован авторский теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала предприятия на основе: актуализации понятия управленческого труда посредством уточнения и дополнения его содержательных характеристик; определения принципов его рациональной организации и разработки ключевых показателей оценки его эффективности, влияющих на формирование стимулирующей части оплаты труда. Важным дополнением к известным показателям оценки эффективности труда

административно-управленческого персонала (уровень выполнения нормы времени, плановых показателей), автором предложены показатели, отражающие личное участие работника в саморазвитии и развитии предприятия. Данный пункт научной новизны соответствует пункту 8.18 «Организация и нормирование труда. Условия, охрана и безопасность труда» паспорта научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (Экономика народонаселения и экономика труда)».

2. Разработана модель нормирования труда административно-управленческого персонала для промышленных предприятий различной отраслевой принадлежности, реализующих процессный подход в управлении, на основе использования методологии и инструментария реинжиниринга бизнес-процессов. Данная модель в основе имеет бизнес-модели процессов, на основе которых определены функции для каждой должностной позиции, а также модель включает разработанную автором информационно-технологическую платформу и набор инструментов для расчета нормы трудозатрат (формулы, алгоритмы, программные средства). Отличительной особенностью модели является использование при ее построении комплекса нормообразующих факторов: технических, организационных, психофизиологических и социальных. Преимуществом данной модели является не только определение нормы затрат времени на выполнение работником своего функционала, но и устранение дублирования функций, использование современных цифровых технологий, формирование понятной для работника и объективной оценки результатов его труда и соответствующей этим результатам оплаты. Данный пункт научной новизны соответствует пункту 8.18 «Организация и нормирование труда. Условия, охрана и безопасность труда» паспорта научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (Экономика народонаселения и экономика труда)».

3. Разработана методика определения материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала, учитывающая прежде всего результаты выполнения норм трудозатрат, а также степень выполнения плановых показателей подразделением или предприятием в целом, участие сотрудника в программах модернизации, развития предприятия. Данная методика позволяет сформировать прозрачную систему расчета стимулирующей части оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, основанную на показателях эффективности их деятельности, а также повышать мотивацию сотрудников к саморазвитию и стимулировать рост их производительности труда. По сути, автор предлагает инструмент регулирования эффективности результатов деятельности работников, подразделений и предприятия в зависимости от качества нормирования труда административно-управленческого персонала, что несомненно обладает научной новизной. Данный пункт научной новизны соответствует пункту 8.15 «Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда

работников» паспорта научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (Экономика народонаселения и экономика труда)».

Практическое значение результатов и выводов диссертационного исследования Обориной А.В. определяется возможностью их применения в практике производственных предприятий для построения и развития системы нормирования труда, управления эффективностью деятельности и производительностью труда, а также они вносят значимый вклад в теорию и методологию нормирования труда, дополняют разработанный и применяемый научно-методический инструментарий роста производительности труда, снижения себестоимости продукции, повышения экономической эффективности производства и конкурентоспособности компаний.

Личный вклад автора определяется выполненными исследованиями, их глубиной и содержанием, а также закреплена его научными публикациями.

#### **Замечания и дискуссионные положения**

1. Не совсем ясно что автор вкладывает в понятие «формирование системы нормирования труда административно-управленческого персонала»?

2. Автор исследовал известные подходы различных ученых к определению понятия «труд административно-управленческого персонала» и основанные на этом методики нормирования труда административно-управленческого персонала. В чем заключаются проблемные моменты широкого внедрения данных методик в деятельность промышленных предприятий и как они решены в разработанном автором методическом инструментарии?

3. Соискатель предлагает модель нормирования трудозатрат, в основе которой используется реинжиниринг бизнес-процессов. Почему используется именно этот реинжиниринг, а не инжиниринга бизнес-процессов? Какое преимущество это дает для изменения, модернизации реализуемых на предприятиях бизнес-моделей управления производственными и управленческими процессами?

4. В диссертационном исследовании автор отмечает универсальный характер предлагаемой модели нормирования трудозатрат руководителей для промышленных предприятий, реализующих процессный подход управления. Возможно ли адаптировать предлагаемую соискателем модель к непромышленным предприятиям либо предприятиям иной отраслевой принадлежности и каким способом?

5. Предлагаемая соискателем методика расчета материально-экономического стимулирования руководителей, специалистов и служащих при апробации на предприятии по переработке лома черных и цветных металлов показала сокращение фонда оплаты труда по данным категориям. Как в дальнейшем этот результат повлиял на эффективность деятельности предприятия в целом? Проводилась ли

подобная оценка результатов апробации разработанной методики на других предприятиях?

6. В качестве общего замечания следует отметить отсутствие четких выводов по главам. По тексту диссертации имеются отдельные редакционные ошибки и опечатки, например, количество страниц в тексте диссертации на с. 9 указано 185, в автореферате на с.7 – 184 страницы.

Отмеченные недостатки не являются критическими и не снижают научной и практической ценности выполненного диссертационного исследования.

### **Заключение и соответствие диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения ученых степеней**

Диссертационное исследование Обориной Анны Владимировны на тему «Развитие системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов», представленное на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (Экономика народонаселения и экономика труда), представляет собой законченную научно-квалификационную работу, в которой достигнута цель, решены поставленные задачи, получены теоретические и практические результаты.

Диссертация выполнена самостоятельно, обладает внутренним единством и четкой логикой изложения, полученные результаты отражают личный вклад соискателя в развитие нормирования труда, а представленные теоретические положения и выводы могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях по данной тематике. Следует отметить, что доказательная база выдвигаемых соискателем положений строится на изучении и анализе теоретических и прикладных исследований отечественных и зарубежных ученых в области организации и нормирования труда, управления эффективностью и производительностью труда, материально-экономического стимулирования труда, управления эффективностью деятельности предприятия.

Опубликованные работы и автореферат в полной мере содержат и отражают научные результаты исследования, а научные выводы и разработки имеют важное значение для повышения производительности и эффективности труда, развития методов и моделей стимулирования труда работников организаций.

Диссертационное исследование Обориной Анны Владимировны на тему «Развитие системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов» по содержанию и полноте изложенного материала удовлетворяет требованиям пунктов 9-14 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013г. №842 (в редакции от

25.01.2024г.), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор, Оборина Анна Владимировна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» (Экономика народонаселения и экономика труда).

Официальный оппонент,  
доктор экономических наук,  
ученый секретарь  
Общества с ограниченной ответственностью  
«Научно-исследовательский институт  
эффективности и безопасности горного  
производства»

Оксана Анатольевна Лапаева

« 02 » апреля 2024г.

Я, Лапаева Оксана Анатольевна, даю свое согласие на обработку моих персональных данных, связанную с защитой диссертации и оформлением аттестационного дела Обориной А.В.

« 02 » апреля 2024 г.

О.А. Лапаева

Подпись ученого секретаря, доктора экономических наук Лапаевой Оксаны Анатольевны заверяю

Старший инспектор по кадрам



А.Ф. Пигина

**Контактная информация:**

Лапаева Оксана Анатольевна

Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства» (ООО «НИИОГР»)

454048, г. Челябинск, ул. Энтузиастов, 30, БЦ «74», 7 этаж, 717 офис

Телефон: +7 (902) 897 95 64

e-mail: [lapayeva@yandex.ru](mailto:lapayeva@yandex.ru)

Наименование научной специальности, по которой была защищена кандидатская диссертация: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).