

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Экономический факультет

Кафедра информационных систем и математического моделирования

УТВЕРЖДЕНА

учёным

Волгоградского

института

советом  
управления –

филиала

РАНХиГС

Протокол №2 от 23.09.2021 г

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.13 Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления  
персоналом

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

38.04.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

очная, заочная

---

*(формы обучения)*

Год набора-2022

Волгоград, 2021 г.

**Авторы-составители:**

Кандидат физико-математических наук, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры труда и социальной политики Докторович А.Б.

Кандидат технических наук, доцент кафедры информационных систем и математического моделирования Запрягайло В.М

**Заведующий кафедрой:**

Заведующий кафедрой информационных систем и математического моделирования, канд.физ-мат.наук, доцент, доцент О.А.Астафурова

РПД Б1.О.13 Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом одобрена на заседании кафедры информационных систем и математического моделирования. Протокол от 30 августа 2021 года № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3. Содержание и структура дисциплины .....	4
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся .....	5
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине .....	5
6. Методические материалы по изучению дисциплины .....	6
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	8
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	8
	9
	17
	17
	17
	21
	28
	28
	29
	29
	30
	30
	30
	31

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

### 1.1. Осваиваемые компетенции.

Дисциплина Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями;

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК -1	способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и прав, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и смежных областях	ОПК-1.3.2	<b>Способен формировать</b> комплекс теоретических знаний и практических навыков по организации и методологии функционально-стоимостного анализа на предприятии, значении и роли функционально-стоимостного анализа в системах и технологии управления персоналом

### 1.2. Результаты обучения

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	ОПК-1.3.2	на уровне знаний: знать методы анализа количественного и качественного состава персонала
		на уровне умений: уметь создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц для формирования бренда работодателя
		на уровне навыков: владеть навыками разработки организационной структуры, планирования потребности в персонале организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» является обязательной. Общая трудоемкость Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по очной форме обучения составляет 18 часов: лекции – 4 часа, практические занятия – 12 часов, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 18 часов. Контроль- 36 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем по заочной форме обучения составляет 14 часов: лекции – 6 часов, лабораторные занятия – 2 часа, практические занятия – 4 часа, консультация к экзамену – 2 часа. Самостоятельная работа составляет 49 час. Контроль- 9 часов.

Дисциплина Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» предусмотрена на 3 семестре очной и очно-заочной форм обучения, на 2 курсе, 4 семестр заочной формы обучения.

Дисциплина Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» относится к обязательным дисциплинам Блока 1. «Дисциплины (модули)» ОП ВО.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.О.01 «Социальная политика государства и управление социальным развитием организации» (1 семестр очная на 1 курсе, в 1 семестре заочная форма обучения); Б1.О.04 «Система менеджмента качества в управлении персоналом» (1 семестр очная форма обучения, в 3 семестре заочная форма обучения); Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» (1 семестр очная форма обучения, на 1 курсе в 1 семестре заочная форма обучения).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен (3 семестр очной формы обучения, на 2 курсе 4 семестр заочной формы обучения).

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л, ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи	8	2		2		3	О, Т
Тема 2	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	6	2				3	Реф
Тема 3	Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа	6			2		3	Док
Тема 4	Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления	4			2		3	О

	персоналом							
Тема 5	Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал	4			2		3	Реф
Тема 6	Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом	6			4		3	Т
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		<b>18</b>	

*Примечание:*

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					СР О	Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ*	КСР		
Тема 1	Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи	10	2		2		8	О, Т
Тема 2	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	10	2				8	Реф
Тема 3	Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа	10			2		8	Док
Тема 4	Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом	10			2		8	О
Тема 5	Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал	10	2				8	Реф
Тема 6	Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом	11			4		9	Т
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
<b>Итого:</b>		<b>72</b>	<b>6</b>		<b>6</b>		<b>49</b>	

*Примечание:*

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

## 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи** (Лекция-презентация, практическое занятие в форме опроса и тестирования)  
Функционально-стоимостный анализ в системе экономического анализа.

Функционально-стоимостный анализ как вид технико-экономического анализа и метод. Цели, задачи и основные категории функционально-стоимостного анализа.

Объекты функционально-стоимостного анализа. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами и теориями: системный анализ; управленческий учет; контроллинг; теория эффективных инвестиций; теория финансового менеджмента; теория оптимизации; теория инжиниринга и реинжиниринга; теория стоимости компаний. Применение функционально-стоимостного анализа в организациях различных форм собственности и видов деятельности. Понятие, типы и структура себестоимости. Понятие полезности и её составляющие. Основные принципы функционально-стоимостного анализа. Предмет, объект, цели и задачи дисциплины «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом».

## **Тема 2. Основы методик, модели и технологии функционально-стоимостного анализа** (Лекция-диспут, практическое занятия в форме защиты рефератов)

Этапы функционально-стоимостного анализа: Подготовительный этап. Информационный этап. Аналитический этап. Творческий этап. Исследовательский этап. Рекомендательный этап. Этап внедрения и контроля.

Теоретико-методологическая основа методик функционально-стоимостного анализа. Функционально-стоимостный анализ как метод экономического анализа. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа и метода управления стоимостью. Методическая основа функционально-стоимостного анализа. Общий и отраслевой тип функционально-стоимостного анализа. Основные подходы к определению затрат на функции. Общепроизводственные нормативные расходы. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе. Проблемный и предметный подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа. «Золотое правило» расчета деловой активности коммерческой организации. Расчет экономической эффективности проектного варианта (модели реинжиниринга) исполнения функций. Определение влияния совершенствования исследуемого объекта на конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия по соответствующим методикам финансового менеджмента. Экспертная оценка значимости (ранжирование) оцениваемых функций. Методы расчета нормативного коэффициента переменных и постоянных общепроизводственных расходов. Расчеты интегрального и комплексного критерия качества, показателей эффективности и удельной потребительной стоимости. Модели функционально-стоимостного анализа. Структурная модель функционально-стоимостного анализа. Функциональная модель функционально-стоимостного анализа. Структурно-функциональная (совмещенная) модель функционально-стоимостного анализа. Технологии анализа и построения таблицы функций и таблицы затрат на функции. Анализ структурно-элементной модели. Построение функционально-стоимостной диаграммы FAST.

## **Тема 3. Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа** (Практическое занятие в форме выступления с докладами)

Современные технологии управления персоналом: понятие, структура и функции кадровых технологий. Современные инновационные технологии управления персоналом. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом. Сущность и содержание сертификации персонала. Кадровое планирование в организации. Отбор персонала и способы замещения должностей. Профессиональное развитие персонала. Оценка персонала и кадрового потенциала организации. Модель применения функционально-стоимостного анализа для анализа кадровых технологий. Бренд работодателя: понятие и принципы формирования. Модель применения функционально-стоимостного анализа для формирования бренда работодателя.

**Тема 4. Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом** (Практическое занятие в форме опроса)

Функционально-стоимостный анализ как метод технико-экономического исследования функций персонала организации. Понятие и структура системы управления персоналом организации как объекта исследования функционально-стоимостного анализа. Универсальные и специальные функции системы управления персоналом организации. Исследование универсальных и специальных функций системы управления персоналом организации методами функционально-стоимостного анализа. Особенности применения методов функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом.

**Тема 5. Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал** (Лекция-презентация, практическое занятие в форме защиты реферата)

Методология анализа и оценки расходов на персонал. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал. Факторный анализ расходов на персонал. Метод бюджетирования расходов на персонал. Общее сокращение бюджета затрат. Стоимостный анализ накладных расходов. Методы снижения расходов на персонал: общая характеристика. Современные методы снижения расходов на персонал в коммерческих организациях. Метод нулевого базисного бюджета (Zero-Base-Budgeting). Административный анализ ценностей.

**Тема 6. Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом** (Практическое занятие в форме тестирования)

Прикладные специализированные компьютерные программы функционально-стоимостного анализа: понятие, классификация, технология работы в Business Studio.

Современные технологии управления персоналом и технологии имитационного моделирования функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

В ходе реализации дисциплины Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи	опрос, тестирование
Тема 2	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	реферат
Тема 3	Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа	доклад
Тема 4	Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом	опрос
Тема 5	Технологии анализа, оценки и снижения расходов на	реферат



	персонал	
Тема 6	Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом	тестирование

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

##### Типовые оценочные средства по теме 1

##### Тема 1. Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи

###### Вопросы для подготовки к опросу по теме:

1. Функционально-стоимостный анализ в системе экономического анализа.
2. Функционально-стоимостный анализ как вид технико-экономического анализа и метод. Цели, задачи и основные категории функционально-стоимостного анализа.
3. Объекты функционально-стоимостного анализа. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами и теориями:
4. Применение функционально-стоимостного анализа в организациях различных форм собственности и видов деятельности.
5. Понятие, типы и структура себестоимости. Понятие полезности и её составляющие.
6. Основные принципы функционально-стоимостного анализа.

##### Тестирование

###### Вопрос 1.

Сформулируйте определение понятия «функционально-стоимостный анализ»

---



---



---

**Ответ:** Функционально-стоимостный анализ – это метод системного исследования функций, характеристик и параметров объекта, направленный на минимизацию издержек на всех этапах его изготовления и эксплуатации при повышении (сохранении) качества и полезности.

###### Вопрос 2.

**Предмет ФСА:**

- А. исследуемый объект
- Б. функция исследуемого объекта**
- В. бизнес-процесс

###### Вопрос 3.

**ФСА как самостоятельная область научной деятельности возник:**

- А. 1930
- Б. 1945**
- В. 1955

###### Вопрос 4.

**Объектами ФСА выступают**

- А. изделия**
- Б. технология изготовления**
- В. организация производства**

**Вопрос 5.**

**Подготовительный этап ФСА включает (2 балла, уровень сложности - средний):**

- А. обучение специалистов основам ФСА**
- Б. создание организационных предпосылок для внедрения ФСА**
- В. выбор объекта ФСА**
- Г. Разработка новой технологии изготовления объекта ФСА.

**Вопрос 6.**

**С какими научными методами связан ФСА**

- А. теория оптимизации**
- Б. теория стоимости компаний
- В. эффективный менеджмент

**Вопрос 7.**

**Управление стоимостью - это**

- А. функционально ориентированный метод**
- Б. технико-экономический метод
- В. теория менеджмента

### **Типовые оценочные средства по теме 2**

#### **Тема 2. Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа**

##### **Примерные темы для подготовки рефератов:**

1. Генезис изучения функционально-стоимостного анализа.
2. Истоки, классические и современные исследования в области функционально-стоимостного анализа.
3. Отечественный и зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
4. Направления и основные проблемы применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.
5. Применение функционально-стоимостного анализа в кадровой политике организации.
6. Методология и методика функционально-стоимостного анализа.
7. Управление на основе функционально-стоимостного анализа.
8. Современные методы повышения конкурентоспособности персонала в фирме.
9. Система управления персоналом организации как объект функционально-стоимостного анализа.
10. Методологические основы оценки расходов на персонал.
11. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал организации.
12. Методы снижения расходов на персонал организации.
13. Технологии управления стоимостью.
14. Применение управленческого учета в методологии функционально-стоимостного анализа.
15. Контроллинг как методологическая основа функционально-стоимостного анализа.
16. Применение финансового менеджмента в методике функционально-стоимостного анализа.
17. Теория инжиниринга и реинжиниринга в методологии функционально-

стоимостного анализа.

18. Подходы к определению затрат на функции.
19. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
20. Модели функционально-стоимостного анализа.
21. Методика системного анализа функций (FAST).

### **Тема 3. Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа**

#### **Примерные темы докладов:**

1. Отечественный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
2. Зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
3. Технология построения плана-графика и разработки мероприятий в рамках каждого этапа функционально-стоимостного анализа (подготовительного; информационного; аналитического; творческого; исследовательского; рекомендательного; этапа внедрения и контроля).
4. Построение и анализ структурной, функциональной и совмещенной модели.
5. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
6. Проблемный и предметный подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа.

Примерные темы докладов к лабораторной работе по очно-заочной и заочной формам обучения:

1. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом.
2. Сущность и содержание сертификации персонала.
3. Кадровое планирование в организации.
4. Отбор персонала и способы замещения должностей.
5. Профессиональное развитие персонала.
6. Оценка персонала и кадрового потенциала организации.
7. Универсальные функции системы управления персоналом организации.
8. Специальные функции системы управления персоналом организации.
9. Факторный анализ расходов на персонал.
10. Метод бюджетирования расходов на персонал организации.
11. Применение имитационного моделирования в функционально-стоимостном анализе системы и технологий управления персоналом.

### **Тема 4. Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом**

#### **Вопросы для подготовки к опросу по теме:**

**Вопрос 1.** Представьте графически структуру (нарисуйте органиграмму) какой-либо из известных Вам организаций и проанализируйте её.

**Вопрос 2.** Охарактеризуйте систему управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа.

**Вопрос 3.** Определите и охарактеризуйте универсальные и специальные функции системы управления персоналом организации.

**Вопрос 4.** Поясните особенности применения функционально-стоимостного анализа в исследовании системы управления персоналом.

### **Тема 5. Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал**

#### **Темы контрольной работы (форма - реферат)**

1. Отечественный и зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
2. Генезис изучения функционально-стоимостного анализа.
3. Направления и основные проблемы применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.
4. Применение функционально-стоимостного анализа в кадровой политике организации.
5. Методология и методика функционально-стоимостного анализа.
6. Управление на основе функционально-стоимостного анализа.
7. Современные методы повышения конкурентоспособности персонала в фирме.
8. Инновационные технологии управления персоналом.
9. Современные тенденции развития рынка управления бизнес-процессами.
10. Система управления персоналом организации как объект функционально-стоимостного анализа.
11. Методологические основы оценки расходов на персонал.
12. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал организации.
13. Методы снижения расходов на персонал организации.
14. Технологии управления стоимостью.
15. Применение управленческого учета в методологии функционально-стоимостного анализа.
16. Контроллинг как методологическая основа функционально-стоимостного анализа.
17. Применение финансового менеджмента в методике функционально-стоимостного анализа.
18. Теория инжиниринга и реинжиниринга в методологии функционально-стоимостного анализа.
19. Подходы к определению затрат на функции.
20. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
21. Модели функционально-стоимостного анализа.
22. Методика системного анализа функций (FAST).
23. Модели функционально-стоимостного анализа.
24. Бренд работодателя: понятие, цели, задачи
25. Бренд работодателя: этапы формирования.

## **Тема 6. Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом**

### **Примерные тестовые задания:**

- 1. Сформулируйте определение и кратко охарактеризуйте понятие «имитационное моделирование»**

---



---



---

**Ответ:** Имитационное моделирование – метод исследования, основанный на том, что изучаемый объект заменяется имитирующим. Имитационное моделирование наиболее полно обеспечивает анализ динамики бизнес-процессов.

- 2. Сформулируйте определение понятия «бизнес-модель»**

---

---



---

**Ответ:** По определению П. Тиммерса бизнес-модель – это совокупность продуктов, услуг и информационных потоков, включающая описание различных участников бизнес-процесса, их ролей и потенциальных выгод, а также описание источников получения прибыли (см.: Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets 8(2), 1998).

**3. Каковы цели функционально-стоимостного анализа в управлении?**

- а) поиск наилучшей структуры управления;
- б) поиск оптимального соотношения между структурой управления предприятием и затратами на неё;
- в) определение значимости каждой функции управления;
- г) анализ соответствия организационной культуры и функций управления;
- д) нахождение минимальных затрат на управление организацией (предприятием);
- е) повышение мотивации и стимулирования персонала.

**4. Отметьте знаком  $\surd$  виды ресурсов, анализируемых методом имитационного моделирования в функционально-стоимостном анализе системы и технологий управления персоналом:**

- а) временные ресурсы,
- б) информационные ресурсы,
- в) материальные ресурсы,
- в) трудовые ресурсы,
- г) социальные ресурсы,
- д) мотивационные ресурсы.

**5. Система бизнес-моделирования Business Studio поддерживает полный цикл разработки и оптимизации системы управления компанией: проектирование – внедрение – контроль – анализ.**

Это система позволяет решать следующие задачи (отметить знаком  $\surd$ ):

- содержательное описание стратегии и контроль ее достижения;
- **формализация стратегии и контроль ее достижения;**
- **проектирование и оптимизация бизнес-процессов;**
- формирование штатного расписания;
- **проектирование организационной структуры;**
- **оптимизация штатного расписания;**
- **формирование и распространение среди сотрудников регламентирующей документации;**
- **внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO;**
- содержательное описание технических заданий на внедрение и информационное обеспечение системы управления персоналом;
- подготовка к автоматизации и формирование технических заданий на внедрение и информационное обеспечение системы управления персоналом.

**Вопросы для самостоятельного изучения по темам**

**Тема 1. Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи.**

1. История возникновения и развития функционально-стоимостного анализа.

2. Этапы формирования и развития функционально-стоимостного анализа в отечественной науке.
3. Отечественный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
4. Зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
5. Этапы функционально-стоимостного анализа
  - Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа.
  - Информационный этап функционально-стоимостного анализа.
  - Аналитический этап функционально-стоимостного анализа.
  - Творческий этап функционально-стоимостного анализа.
  - Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа.
  - Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа.
6. Этап внедрения и контроля функционально-стоимостного анализа.
7. Предмет и объект дисциплины «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом»
8. Цели и задачи дисциплины «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом».
9. Функционально-стоимостный анализ в системе экономического анализа.
10. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа и видов деятельности организаций различных форм собственности.
11. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами и теориями: системный анализ; управленческий учет; контроллинг; теория эффективных инвестиций; теория финансового менеджмента; теория оптимизации; теория инжиниринга и реинжиниринга; теория стоимости компаний.

## **Тема 2. Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа**

1. Объекты функционально-стоимостного анализа.
2. Цели и задачи функционально-стоимостного анализа. Основные категории функционально-стоимостного анализа.
3. Понятие, типы и структура себестоимости.
4. Понятие и составляющие полезности.
5. Принципы функционально-стоимостного анализа.
6. Модели функционально-стоимостного анализа
7. Основы методики функционально-стоимостного анализа
8. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа и метода управления стоимостью.
9. Методическая основа функционально-стоимостного анализа.
10. Общий и отраслевой тип функционально-стоимостного анализа.
11. Основные подходы к определению затрат на функции.
12. Общепроизводственные нормативные расходы.
13. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
14. Проблемный и предметный подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа.
15. «Золотое правило» расчета деловой активности коммерческой организации.
16. Расчет экономической эффективности проектного варианта (модели реинжиниринга) исполнения функций.
17. Оценка влияния совершенствования исследуемого объекта на конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия по соответствующим методикам финансового менеджмента.
18. Методика анализа функций.
19. Экспертная оценка значимости (ранжирование) оцениваемых функций.
20. Технологии анализа и построения таблицы функций и таблицы затрат на функции.

21. Построение функционально-стоимостной диаграммы FAST.
22. Современные технологии управления персоналом.
23. Понятие, структура и функции кадровых технологий.
24. Современные инновационные технологии управления персоналом.
25. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом.
26. Сущность и содержание сертификации персонала.
27. Кадровое планирование в организации.
28. Отбор персонала и способы замещения должностей в организации.
29. Профессиональное развитие персонала.
30. Оценка персонала и кадрового потенциала организации.

### **Тема 3. Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа**

1. Функционально-стоимостный анализ как метод технико-экономического исследования функций персонала организации.
2. Структура системы управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа.
3. Универсальные и специальные функции системы управления персоналом организации.
4. Особенности методики функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.

### **Тема 4. Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом**

1. Методология оценки расходов на персонал.
2. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал.
3. Факторный анализ расходов на персонал.
4. Метод бюджетирования расходов на персонал организации.
5. Методы снижения расходов на персонал: общая характеристика.
6. Общее сокращение бюджета затрат на оплату труда.

### **Тема 5. Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал**

1. Традиционные методы общего анализа и оценки расходов на персонал.
2. Стоимостный анализ накладных расходов.
3. Метод нулевого базисного бюджета (Zero-Base-Budgeting).
4. Административный анализ ценностей организации.
5. Социально-трудовой анализ трудового потенциала организации.
6. Функционально-стоимостный анализ и оценка расходов на персонал.
7. Структурный анализ расходов на систему управления персоналом организации.

### **Тема 6. Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом**

1. Прикладные специализированные компьютерные программы функционально-стоимостного анализа: понятие, классификация, технология работы в Business Studio.
2. Анализ ресурсов в системе имитационного моделирования.
3. Анализ затрат на реализацию основных функций методом имитационного моделирования.
4. Анализ временных затрат на реализацию основных функций.
5. Современные технологии управления персоналом и технологии имитационного моделирования функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.

## **Шкала оценивания**

### Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области финансов
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области финансов

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

### Проверка кейса

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке кейса во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке кейса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов решения кейса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой



	компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, практических и аналитических навыков в рамках осваиваемой компетенции.

### Решение задач

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при решении задач во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при решении задач, является количество верно решенных задач. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам решения задач, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\% ,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам решения задач;

В – количество верно решенных задач;

О – общее количество задач.

### Решение ситуационной задачи

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при выполнении ситуационной задачи во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания является сбор и обобщение необходимой информации, правильное выполнение необходимых расчетов, достоверность и обоснованность выводов. При оценивании результатов решения ситуационной задачи используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, умеет собирать и обобщать необходимую информацию, правильно осуществляет расчеты, делает обоснованные выводы
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, может собрать большую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом незначительные ошибки
74% - 60%	Учащийся демонстрирует знание некоторой части основных теоретических положений, может собрать некоторую часть необходимой информации, рассчитывает необходимые показатели, делает выводы, допуская при этом ошибки
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, умений и навыков в рамках осваиваемой компетенции.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета.

Зачет проводится с применением следующих методов: метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
<b>ОПК 1.3.2</b> <b>Способен</b> формировать комплекс теоретических знаний и практических навыков по организации и методологии функционально-стоимостного анализа на предприятии, значении и роли функционально-стоимостного анализа в системах и технологии управления персоналом	<b>Формирует</b> комплекс теоретических знаний и практических навыков по организации и методологии функционально - стоимостного анализа на предприятии <b>Формирует</b> комплекс знаний о значении и роли функционально-стоимостного анализа в системах и технологии управления персоналом	<b>НАЛИЧИЕ</b> теоретических знаний и практических навыков по организации и методологии функционально - стоимостного анализа на предприятии <b>наличие</b> знаний о значении и роли функционально-стоимостного анализа в системах и технологии управления персоналом

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к экзамену:

1. Функционально-стоимостный анализ: понятие, сущность и основные объекты.
2. Этапы развития метода функционально-стоимостного анализа в России.
3. Принципы функционально-стоимостного анализа.
4. Понятие и структура себестоимости.
5. Цель и задачи функционально-стоимостного анализа.
6. Принципы функционально-стоимостного анализа.
7. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа.
8. Информационный этап функционально-стоимостного анализа.
9. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа.
10. Творческий этап функционально-стоимостного анализа.
11. Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа.
12. Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа.
13. Этап внедрения и контроля функционально-стоимостного анализа.
14. Функционально-стоимостный анализ как метод технико-экономического анализа.
15. Методическая основа функционально-стоимостного анализа.
16. Управление стоимостью и метод функционально-стоимостного анализа.
17. Типология функционально-стоимостного анализа.
18. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами.
19. Общепроизводственные нормативные расходы и коэффициент.
20. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
21. Структурная модель функционально-стоимостного анализа.
22. Функциональная модель функционально-стоимостного анализа.
23. Совмещенная модель функционально-стоимостного анализа.
24. Подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа.
25. «Золотое правило» деловой активности предприятия.
26. Понятие структурно-элементной модели.
27. Значения построения таблицы функций в методике функционально-стоимостного анализа.
28. Значение экспертной оценки в функционально-стоимостном анализе.
29. Основные отличия методологии функционально-стоимостного анализа при применении к хозяйственным системам от функционально-стоимостного анализа продуктов.
30. Порядок определения затрат на функции.
31. Понятие и значение функционально-стоимостной диаграммы.

32. Построение и значение диаграммы FAST.
33. Персонал организации как объект функционально-стоимостного анализа.
34. Понятие и компоненты системы управления персоналом.
35. Функции системы управления персоналом.
36. Понятие, структура и функции кадровых технологий.
37. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом.
38. Сущность и содержание сертификации персонала.
39. Кадровое планирование в организации.
40. Отбор персонала и способы замещения должностей.
41. Профессиональное развитие персонала.
42. Оценка персонала и кадрового потенциала организации.
43. Технологии оценки персонала.
44. Методологические аспекты оценки расходов на персонал.
45. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал.
46. Методика бюджетирования расходов на персонал организации.
47. Методы снижения расходов на персонал.
48. Система управления персоналом как объект функционально-стоимостного анализа.
49. Применение методологии и методов функционально-стоимостного анализа в инжиниринге и реинжиниринге.
50. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
51. Бренд работодателя: экономическая модель формирования
52. Бренд работодателя: принципы формирования, цели и задачи.

### Типовые практические задания к экзамену:

**Вопрос 1.** Укажите в графе 3 таблицы 1 основные (осн.) и вспомогательные (вспом.) функции системы управления персоналом из списка, представленного в этой таблице.

Таблица 1

#### Перечень кадровых функций организации

Ф1	Отбор, подбор и приём персонала	<b>Осн.</b>
Ф2	Адаптация персонала в организации	<b>Осн.</b>
Ф3	Организация обучения и повышения квалификации персонала	<b>Осн.</b>
Ф4	Профессиональная оценка персонала организации	<b>Осн.</b>
Ф5	Адаптация вновь принятого персонала	<b>Осн.</b>
Ф6	Кадровый учёт персонала	<b>Осн.</b>
Ф7	Формирование кадрового резерва	<b>Осн.</b>
Ф8	Контроль кадрового документооборота в организации	<b>Вспом.</b>
Ф9	Мониторинг рынка труда	<b>Осн.</b>
Ф10	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура)	<b>Вспом.</b>
Ф11	Документирование передачи в архив личных дел работников, уволенных из организации	<b>Вспом.</b>
Ф12	Ведение журнала учёта документов по кадровому обеспечению в организации	<b>Вспом.</b>

**Вопрос 2.** Отметьте знаком  $\checkmark$  в графе 3 наиболее затратные функции управления персоналом организации из списка, представленного в таблице 2.

### Перечень кадровых функций организации

Ф1	Отбор, подбор и приём персонала	
Ф2	Адаптация вновь принятого персонала в организации	√
Ф3.1	Организация обучения и повышения квалификации персонала	√
Ф3.2	Организация обучения и аттестация персонала, обслуживающего опасные производственные объекты	
Ф4	Разработка профессиограмм, внедрение и совершенствование автоматизированных систем анализа и оценки	
Ф5	Профессиональная оценка персонала организации	
Ф6	Кадровый учёт персонала	
Ф7	Формирование кадрового резерва	
Ф8	Контроль кадрового документооборота в организации	
Ф9	Мониторинг рынка труда	√
Ф10	Разработка программ повышения квалификации и переобучения персонала	√
Ф11	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура)	√
Ф12	Документирование передачи в архив личных дел работников, уволенных из организации	
Ф13	Ведение журнала учёта документов по кадровому обеспечению в организации	

**Вопрос 3.** На рисунке 1 представлено графическое изображение структуры основных функций кадровой деятельности.

Заполните представленные на рисунке прямоугольники “*кадровая функция*” (2-й уровень) наименованиями основных кадровых функций из следующего списка:

- А) Определение кадровых целей.
- Б) Постановка и решение кадровых задач.
- В) Осуществление кадровых мероприятий
- Г) Разработка кадровой стратегии.



Рисунок 1. Структура основных функций кадровой деятельности

**Ключ вопросу 3**

Первый блок	Г
Второй блок	А
Третий блок	Б
Четвёртый блок	В

**Вопрос 4.**

Определите тип таблицы, представленный ниже:

**А. таблица функций**

Б. таблица затрат на функции

В. диаграмма FAST

Объект в целом, его элементы	Функция	Вид функции	Код функции
1	2	3	4

**Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач.

	Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

### **6. Методические материалы по изучению дисциплины**

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### **Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации**

Выступление – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а

также тематические разделы содержания выступления;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

– последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

### **Методические рекомендации по проведению группового задания**

Групповые задания – это метод обучения, требующий совместной деятельности обучающихся, когда каждый в группе решает общую задачу, обсуждает ее и группа выносит единое решение. Группа состоит из 3-4 обучающихся. На выполнение задания отводится 40 минут, на представление результатов работы группы отводится 10-12 минут.

### **Рекомендации по подготовке к круглому столу:**

Подготовка к круглому столу представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) круглого стола;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Инструкция по выполнению тестового задания**

Тестирование представляет собой выполнение тестового задания (теста), состоящего из 45 вопросов и вариантов ответов на них. Вопросы предусматривают один правильный вариант ответа. Время прохождения теста 50 минут. Напротив каждого вопроса обучающийся ставит отметку (например, «галочку» или «крестик»). Для прохождения теста обучающийся должен набрать не более 50 баллов. Максимальный балл составляет 90 баллов. За каждый правильный ответ присваивается два (2) балла.

Если обучающийся не знает правильного ответа на вопрос теста, он может его пропустить, но в этом случае будет засчитан неверный ответ.

### **Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опроса по темам.**

Для самостоятельной подготовки к занятиям студентам предлагается изучить следующие темы и подготовить по одной из них реферат.

### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

1. Система управления персоналом организации как объект функционально-стоимостного анализа.
2. Методологические основы оценки расходов на персонал.
3. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал организации.
4. Методы снижения расходов на персонал организации.
5. Технологии управления стоимостью.
6. Применение управленческого учета в методологии функционально-стоимостного анализа.
7. Контроллинг как методологическая основа функционально-стоимостного анализа.
8. Применение финансового менеджмента в методике функционально-

стоимостного анализа.

9. Теория инжиниринга и реинжиниринга в методологии функционально-стоимостного анализа.

10. Подходы к определению затрат на функции.

11. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.

12. Модели функционально-стоимостного анализа.

13. Методика системного анализа функций (FAST).

14. Формирование бренда работодателя с точки зрения функционально-стоимостного анализа.

#### **Методические рекомендации по защите кейсов:**

– Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

– Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

– На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

#### **Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины**

##### **Структура времени, необходимого на изучение дисциплины**

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.13 «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи	Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи	О	О
2	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	О	О
3	Система управления персоналом организации	Система управления персоналом организации	О	Р



	как объект исследования функционально-стоимостного анализа	как объект исследования функционально-стоимостного анализа		
4	Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом	Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом	О	О
5	Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал	Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал	О, 3	О, 3
6	Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом	Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом	О	О

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов, предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об

основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем? тезисы – о чем? что именно? конспект – о чем? что именно? как?

Конспект — это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

– Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписывать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его *простой план*, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять *систему доказательств* основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться *выразить мысль автора своими словами*, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый *отбор цитат*. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем. В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

#### **Рекомендации для подготовки к экзамену**

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

### **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

#### **7.1. Основная литература**

1. Кузьмина, О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения : монография / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 103 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/7538. - ISBN 978-5-16-010867-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844429> – Режим доступа: по подписке.
2. Видищева, Р. С. Функционально-стоимостный анализ : учебно-методическое пособие / Р. С. Видищева, Т. В. Андреева. - Москва : Флинта, 2022. - 109 с. - ISBN 978-5-9765-5132-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905755> – Режим доступа: по подписке.

#### **7.2. Дополнительная литература**

1. Митрофанова, А. Е. Кадровые риски и их оценка : учебное пособие / А.Е.

- Митрофанова, Д.К. Захаров, Р.А. Ашурбеков. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 137 с. — Режим доступа: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/document?id=357746> — ЭБС «Znanium»
2. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/oplata-truda-personala-468816> — ЭБС «Юрайт»
3. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач.: Учебное пособие / Под ред. В.В. Рыжовой. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 245 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-004415-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002233> – Режим доступа: по подписке.

### 7.3. Нормативные правовые документы

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ Редакция от 21.11.2022 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.12.2022)
3. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (по состоянию на 1 августа 2022 года)
4. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г. № 79-ФЗ (В редакции федеральных законов от 04.11.2022 № 427-ФЗ, от 05.12.2022 № 472-ФЗ, от 05.12.2022 № 498-ФЗ, от 28.12.2022 № 569-ФЗ, от 29.12.2022 № 645-ФЗ, от 28.04.2023 № 150-ФЗ)

### 7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы

1. <http://www.nnir.ru/> – Российская национальная библиотека
2. <http://www.nns.ru/> – Национальная электронная библиотека
3. <http://www.rsi.ru/> – Российская государственная библиотека
4. <http://www.biznes-karta.ru/> – Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. <http://www.rbs.ru/> – Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. <http://www.aport.ru/> – Поисковая система
7. <http://www.rambler.ru/> – Поисковая система
8. <http://www.yandex.ru/> – Поисковая система
9. <http://www.businesslearning.ru/> – Система дистанционного бизнес образования
10. [www.test.specialist.ru/](http://www.test.specialist.ru/) – Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. <http://www.consultant.ru/> – Консультант плюс
12. <http://www.garant.ru/> – Гарант
13. <http://www.value-eng.org/> – Общество функционально-стоимостных аналитиков США
14. <http://www.valuefoundation.org/> – Фонд Л. Майлза
15. <http://ivm.org.uk/> – Институт ФСА Великобритании
16. <http://www.scav-csva.org/> – Канадское общество ФСА
17. [www://urtp.ru/](http://www.urtp.ru/) – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»
18. <http://www.hrm.ru/> – Портал о кадровом менеджменте
19. <http://www.kadrovik.ru/> – сайт журнала «kadrovik.ru»
20. <http://www.top-personal.ru/> – сайт журнала «Управление персоналом».

21. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru)
22. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/> Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>
23. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru>

### 7.5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач.: Учебное пособие / Под ред. В.В. Рыжовой. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 245 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-004415-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002233> – Режим доступа: по подписке.
2. Видищева, Р. С. Функционально-стоимостный анализ : учебно-методическое пособие / Р. С. Видищева, Т. В. Андреева. - Москва : Флинта, 2022. - 109 с. - ISBN 978-5-9765-5132-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905755> – Режим доступа: по подписке.

### 7.6. Иные источники

1. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 330 с. — Режим доступа: <https://urait.ru/book/oplata-truda-personala-468816> — ЭБС «Юрайт»
2. HR-портал: <http://www.hr-portal.ru/tags/liderstvo>
3. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и

семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы:

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);

Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);

Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных РАНХиГС за 2018г.:

Интеграция мигрантов второго поколения: результаты пилотного опроса детей мигрантов армянского и азербайджанского происхождения/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Оценка эффективности миграционного законодательства: результаты опроса мигрантов из Узбекистана и Таджикистана/ Разработчики: Варшавер Е.А., Рочева А.Л., Иванова Н.С.-РАНХиГС, 2018.

Социологическое исследование факторов многокритериальной бедности – 2017/ Разработчики: Гришина Е.Е., Кузнецова П.О., Галиева Н.И.-РАНХиГС, 2018.

Квалифицированная миграция в России/ Разработчики: Флоринская Ю.Ф., Мкртчян Н.В., Галиева Н.И. -РАНХиГС, 2018.

Активное долголетие – 2017/ Разработчики: Рогозин Д.М., Галиева Н.И., Вырская М.С. -РАНХиГС, 2018.

Адаптационные стратегии населения – 2017/ Разработчики: Аврамова Е.М., Логинов Д.М., Галиева Н.И., Каравай А.В.-РАНХиГС, 2018.

Человек, семья, общество 2017/ Разработчики: Макаренцева А.О., Вырская М.С.-РАНХиГС, 2018.

Система показателей для сравнительной оценки региональных систем среднего профессионального образования и оценки их вклада в социально-экономическое развитие российских регионов/ Разработчики: Клячко Т.Л., Куклин В.Ж., Семионова Е.А., Токарева Г.С., Виноградов В.А. – РАНХиГС, 2018.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

учёным советом

Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС

Протокол №2 от 15.09.2022 г.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление обучением, конкурентоспособностью, трудоустройством и  
профессиональной карьерой персонала**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.13 Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления  
персоналом**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2022 г.

## 1. Вопросы к зачету (экзамену)

### Вопросы к экзамену:

1. Функционально-стоимостный анализ: понятие, сущность и основные объекты.
2. Этапы развития метода функционально-стоимостного анализа в России.
3. Принципы функционально-стоимостного анализа.
4. Понятие и структура себестоимости.
5. Цель и задачи функционально-стоимостного анализа.
6. Принципы функционально-стоимостного анализа.
7. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа.
8. Информационный этап функционально-стоимостного анализа.
9. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа.
10. Творческий этап функционально-стоимостного анализа.
11. Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа.
12. Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа.
13. Этап внедрения и контроля функционально-стоимостного анализа.
14. Функционально-стоимостный анализ как метод технико-экономического анализа.
15. Методическая основа функционально-стоимостного анализа.
16. Управление стоимостью и метод функционально-стоимостного анализа.
17. Типология функционально-стоимостного анализа.
18. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами.
19. Общепроизводственные нормативные расходы и коэффициент.
20. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
21. Структурная модель функционально-стоимостного анализа.
22. Функциональная модель функционально-стоимостного анализа.
23. Совмещенная модель функционально-стоимостного анализа.
24. Подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа.
25. «Золотое правило» деловой активности предприятия.
26. Понятие структурно-элементной модели.
27. Значения построения таблицы функций в методике функционально-стоимостного анализа.
28. Значение экспертной оценки в функционально-стоимостном анализе.
29. Основные отличия методологии функционально-стоимостного анализа при применении к хозяйственным системам от функционально-стоимостного анализа продуктов.
30. Порядок определения затрат на функции.
31. Понятие и значение функционально-стоимостной диаграммы.
32. Построение и значение диаграммы FAST.
33. Персонал организации как объект функционально-стоимостного анализа.
34. Понятие и компоненты системы управления персоналом.
35. Функции системы управления персоналом.
36. Понятие, структура и функции кадровых технологий.
37. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом.
38. Сущность и содержание сертификации персонала.
39. Кадровое планирование в организации.
40. Отбор персонала и способы замещения должностей.
41. Профессиональное развитие персонала.
42. Оценка персонала и кадрового потенциала организации.
43. Технологии оценки персонала.



44. Методологические аспекты оценки расходов на персонал.
45. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал.
46. Методика бюджетирования расходов на персонал организации.
47. Методы снижения расходов на персонал.
48. Система управления персоналом как объект функционально-стоимостного анализа.
49. Применение методологии и методов функционально-стоимостного анализа в инжиниринге и реинжиниринге.
50. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
51. Бренд работодателя: экономическая модель формирования
52. Бренд работодателя: принципы формирования, цели и задачи.

## 2.Тестовые материалы

### Тест 1.

#### Вопрос 1.

**Сформулируйте определение понятия «функционально-стоимостный анализ»**

---



---

**Ответ:** Функционально-стоимостный анализ – это метод системного исследования функций, характеристик и параметров объекта, направленный на минимизацию издержек на всех этапах его изготовления и эксплуатации при повышении (сохранении) качества и полезности.

#### Вопрос 2.

**Предмет ФСА:**

- А. исследуемый объект
- Б. функция исследуемого объекта**
- В. бизнес-процесс

#### Вопрос 3.

**ФСА как самостоятельная область научной деятельности возник:**

- А. 1930
- Б. 1945**
- В. 1955

#### Вопрос 4.

**Объектами ФСА выступают**

- А. изделия
- Б. технология изготовления**
- В. организация производства**

#### Вопрос 5.

**Подготовительный этап ФСА включает (2 балла, уровень сложности - средний):**

- А. обучение специалистов основам ФСА**
- Б. создание организационных предпосылок для внедрения ФСА**
- В. выбор объекта ФСА**
- Г. Разработка новой технологии изготовления объекта ФСА.

#### Вопрос 6.

**С какими научными методами связан ФСА**

- А. теория оптимизации**
- Б. теория стоимости компаний
- В. эффективный менеджмент

**Вопрос 7.**

**Управление стоимостью - это**

- А. функционально ориентированный метод**
- Б. технико-экономический метод
- В. теория менеджмента

## Тест 2.

**1. Сформулируйте определение и кратко охарактеризуйте понятие «имитационное моделирование»**

---



---



---

**Ответ:** Имитационное моделирование – метод исследования, основанный на том, что изучаемый объект заменяется имитирующим. Имитационное моделирование наиболее полно обеспечивает анализ динамики бизнес-процессов.

**2. Сформулируйте определение понятия «бизнес-модель»**

---



---



---

**Ответ:** По определению П. Тиммерса бизнес-модель – это совокупность продуктов, услуг и информационных потоков, включающая описание различных участников бизнес-процесса, их ролей и потенциальных выгод, а также описание источников получения прибыли (см.: Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets 8(2), 1998).

**3. Каковы цели функционально-стоимостного анализа в управлении?**

- а) поиск наилучшей структуры управления;**
- б) поиск оптимального соотношения между структурой управления предприятием и затратами на неё;**
- в) определение значимости каждой функции управления;**
- г) анализ соответствия организационной культуры и функций управления;
- д) нахождение минимальных затрат на управление организацией (предприятием);**
- е) повышение мотивации и стимулирования персонала.

**4. Отметьте знаком  $\checkmark$  виды ресурсов, анализируемых методом имитационного моделирования в функционально-стоимостном анализе системы и технологий управления персоналом:**

- а) временные ресурсы,**
- б) информационные ресурсы,**
- в) материальные ресурсы,**
- в) трудовые ресурсы,**
- г) социальные ресурсы,
- д) мотивационные ресурсы.

**5. Система бизнес-моделирования Business Studio поддерживает полный цикл разработки и оптимизации системы управления компанией: проектирование – внедрение – контроль – анализ.**

Это система позволяет решать следующие задачи (отметить знаком ✓):

- содержательное описание стратегии и контроль ее достижения;
- **формализация стратегии и контроль ее достижения;**
- **проектирование и оптимизация бизнес-процессов;**
- формирование штатного расписания;
- **проектирование организационной структуры;**
- **оптимизация штатного расписания;**
- **формирование и распространение среди сотрудников регламентирующей документации;**
- **внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO;**
- содержательное описание технических заданий на внедрение и информационное обеспечение системы управления персоналом;
- подготовка к автоматизации и формирование технических заданий на внедрение и информационное обеспечение системы управления персоналом.

**Тест 3.**

1. Выберите лишний вариант ответа. Какие организационные условия необходимы для осуществления производственных функций: {

- ~должны быть применены методы организации производства
- ~должна быть сформирована организационная структура производства
- ~должна быть разработана технология производства
- =должна быть внедрена форма организации труда

2. Выберите из списка элементы процесса труда управленческого персонала: {

- ~%-50% производственный персонал
- ~%50% информация
- ~%50% методы организации управления
- ~%-50% средства труда

3. Выберите важнейшие показатели элементов системы управления организации: {

- ~%50% функции управления
- ~%-50% методы организации производства
- ~%-50% продукция
- ~%50% управленческие решения

4. Выберите лишний вариант ответа. С учётом каких факторов должны обосновываться нормы труда? {

- ~технологических
- ~психофизиологических
- ~экономических
- =духовных

5. Выделяют следующие нормы труда по степени укрупнения: {

- ~%50% укрупненные
- ~%-50% отраслевые
- ~%50% дифференцированные

~%-50% индивидуальные

6. Выделяют следующие нормы труда по методам разработки {

~%50% научно обоснованные

~%-50% отраслевые

~%-50% временные

~%50% опытно-статистические

7. Какой из методов установления норм не относится к суммарным методам? {

~статистический

=микроэлементный

~опытный

~метод аналогии

8. На какой из перечисленных законов не опирается регламентирование труда? {

~Гражданский кодекс РФ

~Федеральный закон «Об акционерных обществах»

~Трудовой кодекс РФ

=Семейный кодекс РФ

9. Выберите лишний вариант ответа. Основные виды регламентации труда государственных служащих: {

~Конституция РФ

~Федеральный закон «О государственной гражданской службе в РФ»

~Указ президента «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ»

=Федеральный закон «Об акционерных обществах»

10. По каким направлениям рассматривается регламентирование труда? {

~%50% организационно-правовое регламентирование

~%-50% технологическое регламентирование

~%-50% политическое регламентирование

~%50% социально-психологическое регламентирование

11. К техническим средствам управления относится {

~%50% вычислительная техника

~%50% организационная техника

~%-50% содержание процесса

~%-50% документация

12. Совокупность элементов трудового процесса, окружающей среды, организация рабочего места и отношения работника к выполняемой работе относится к: {

~социально-экономическим факторам

~технологии управления

~структуре управления

=условиям труда

13. Производственный персонал характеризуется {

~%-50% затратами на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений

~%50% образовательным уровнем

~%50% уровнем текучести

~%-50% степенью полноты и обоснованности принимаемых решений

14. Процесс разработки проектов организации производственных систем и систем управления – это {  
 ~производственные функции  
 ~средства труда  
 ~управленческие решения  
 =организационное проектирование

15. Необходимые затраты времени одного работника или группы работников соответствующей квалификации на выполнение единицы работы определяет {  
 ~норма численности  
 =норма времени  
 ~норма выработки  
 РЕКЛАМА•MTS  
 ~норма управляемости

16. Совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказании услуг или выполнении иного вида деятельности – это {=процесс труда}

17. Процесс установления величины затрат труда в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного производства организационно-технических условиях – это {=нормирование труда}

18. Соотнесите элемент процесса труда и его характеристику: {  
 =Работник -> обладает совокупностью физических и умственных способностей и навыков, которые используются в процессе труда  
 =Предметы труда -> все то, на что направлен труд  
 =Средства труда -> то, при помощи чего работник воздействует на предметы труда  
 =Процесс труда -> процесс объединения и потребления рабочей силы, а также предметов и средств труда в целях создания новых потребительных стоимостей

19. Поставьте в правильной последовательности разделы должностной инструкции {  
 = общее положение -> 1  
 = функции -> 3  
 = цели -> 2  
 = информационные взаимоотношения, связи по должности -> 4  
 = права -> 5  
 = ответственность -> 6

20. Расставьте в правильной последовательности основные этапы наблюдения рабочего времени :  
 =обработка результатов наблюдений -> 3  
 =подготовка к наблюдению -> 1  
 =заключительный этап -> 4  
 =проведение наблюдения -> 2

#### Тест 4.

1. По средствам применения какого метода достигается единство функционального и стоимостного подходов при повышении эффективности систем управления, в том числе системы управления персоналом: {  
 ~ Системный метод

= Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)

~ Стоимостной метод

~ Функциональный метод

2.Стоимостная функция управления включает в себя: {

~ Это метод технико-экономического исследования, направленный на поиск резервов

= Это затраты связанные с содержанием носителя функций (система управления, подразделения, работник, аппарат управления)

~ Издержки

~ Функции по регулированию внешней связи с другими организациями

3.Функция управления влияет на: {

~ Рабочий план

~ Затраты

~ Издержки

= Себестоимость товара

4.Дайте определение функционально-стоимостному анализу: {

= Метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления

~ Исследование функций управленческого персонала по выработке, обоснованию, принятию и реализации управленческих решений

~ Поиск и выработка наиболее эффективных вариантов совершенствования управления

~ Определение важности каждой функции системы управления в сравнении с другими функциями

5.Главная функция управления не может быть осуществлена без функции:

· Внутренней функции управления

~ Функциональной связи управления

= Основной функции управления

~ Функции системы управления

6.Какой подход требует анализа и оценки функций и их носителей на всех этапах жизнедеятельности системы управления {

~ Системный подход

= Народно-хозяйственный подход

~ Подход коллективного творчества

~ Функциональный подход

7.Стоимостная функция управления включает в себя: {

~ Заработная плата управленческих работников с отчислениями на социальное страхование

~ Амортизация

= Издержки

~ Стоимость канцелярских принадлежностей

8. В рамках какого подхода рассматриваются внутренние и внешние связи между элементами объекта, находящиеся во взаимодействии, являющиеся частью системы управления более высокого уровня: {

~ Стоимостной подход

- = Системный подход
- ~ Управленческий подход
- ~ Процессный подход

9. Какая задача функционально-стоимостного анализа имеет графическое изображение функций управления: {

- ~ Диаграмма значимости функций и уровня их качества
- = Функционально-стоимостная диаграмма
- ~ Диаграмма функций управления
- ~ Диаграмма народно-хозяйственного подхода

10. Какой этап содержит в себе комплексное обследование основной деятельности и управления организации, обоснования выбора объекта анализа, определение конкретных задач проведения функционально-стоимостного анализа: {

- ~ Информационный
- ~ Аналитический
- = Подготовительный
- ~ Рекомендательный

11. На каком этапе функционально-стоимостного анализа проводится сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему управления, отдельные ее подсистемы или работников: {

- = Информационный этап
- ~ Исследовательский этап
- ~ Творческий этап
- ~ Аналитический этап

12. Какая документация не является источником информации на информационном этапе функционально-стоимостного анализа: {

- ~ Планы и годовые отчеты работы организации
- ~ Должностные инструкции
- = Устав организации
- ~ Штатное расписание

13. Что является главной функцией для службы персонала: {

- ~ Планирование карьеры и служебно-профессионального продвижения
- = Обеспечение персоналом, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие
- ~ Прием и отбор персонала
- ~ Разрешение глобальных проблем в организации

14. На каком этапе происходит разработка проекта: {

- = Исследовательский этап
- ~ Аналитический этап
- ~ Этап внедрения
- ~ Творческий этап

15. На основе чего проводится сравнительная технико-экономическая оценка вариантов проектных предложений на исследовательском этапе: {

- ~ %-50% этапе услуг
- ~ %-50% этапе коммуникации
- ~ %50% Экспертиза

~ %50% Анализ

16. Проект совершенствования деятельности работников службы персонала не включает: {  
 ~ Положение о службе персонала  
 ~ Должностные инструкции работников службы  
 = Учетную политику  
 ~ Штатное расписание службы

17. На этапе внедрения проводится: {  
 = Проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка работника к внедрению проекта  
 ~ Проводится разработка проекта  
 ~ Систематизация данных  
 ~ Анализ и классификация функций

18. В какой системе реализуются функции управления: {  
 ~ Горизонтальная функциональная система  
 ~ Вертикальная функциональная система  
 = Система управления  
 ~ Система внутренних функций управления

19. Функциональные связи управления в функционально-стоимостном анализе можно разделить на : {  
 ~ Прямые и косвенные связи  
 ~ Горизонтальные и вертикальные связи  
 ~ Поперечные связи  
 = Горизонтальные функциональные и вертикальные функциональные связи

20. Разработка проекта происходит на {=исследовательском }этапе

21. На рекомендательном этапе функционально-стоимостного анализа кто является исполнителем {=начальник службы персонала}

22. Установите соответствие между наименованием этапа и источником информации: {  
 = Информационный этап-> схемы документа оборота  
 = Аналитический этап-> должностные инструкции  
 = Подготовительный этап -> устав организации  
 = Рекомендательный этап-> учебная литература по курсу управления персоналом организации

23. Установите последовательность этапов функционально-стоимостного анализа: {  
 = Подготовительный->1  
 = Информационный->2  
 = Аналитический->3  
 = Творческий->4  
 = Исследовательский->5  
 = Рекомендательный->6

### **3. Открытые задания**

#### **3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами**

##### **Тема 1. Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и**



**задачи****Вопросы для подготовки к опросу по теме:**

1. Функционально-стоимостный анализ в системе экономического анализа.
2. Функционально-стоимостный анализ как вид технико-экономического анализа и метод. Цели, задачи и основные категории функционально-стоимостного анализа.
3. Объекты функционально-стоимостного анализа. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами и теориями:
4. Применение функционально-стоимостного анализа в организациях различных форм собственности и видов деятельности.
5. Понятие, типы и структура себестоимости. Понятие полезности и её составляющие.
6. Основные принципы функционально-стоимостного анализа.

**Тема 2. Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа****Примерные темы для подготовки рефератов:**

22. Генезис изучения функционально-стоимостного анализа.
23. Истоки, классические и современные исследования в области функционально-стоимостного анализа.
24. Отечественный и зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
25. Направления и основные проблемы применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.
26. Применение функционально-стоимостного анализа в кадровой политике организации.
27. Методология и методика функционально-стоимостного анализа.
28. Управление на основе функционально-стоимостного анализа.
29. Современные методы повышения конкурентоспособности персонала в фирме.
30. Система управления персоналом организации как объект функционально-стоимостного анализа.
31. Методологические основы оценки расходов на персонал.
32. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал организации.
33. Методы снижения расходов на персонал организации.
34. Технологии управления стоимостью.
35. Применение управленческого учета в методологии функционально-стоимостного анализа.
36. Контроллинг как методологическая основа функционально-стоимостного анализа.
37. Применение финансового менеджмента в методике функционально-стоимостного анализа.
38. Теория инжиниринга и реинжиниринга в методологии функционально-стоимостного анализа.
39. Подходы к определению затрат на функции.
40. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
41. Модели функционально-стоимостного анализа.
42. Методика системного анализа функций (FAST).

**Тема 3. Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа****Примерные темы докладов:**

7. Отечественный опыт применения функционально-стоимостного анализа.

8. Зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
9. Технология построения плана-графика и разработки мероприятий в рамках каждого этапа функционально-стоимостного анализа (подготовительного; информационного; аналитического; творческого; исследовательского; рекомендательного; этапа внедрения и контроля).
10. Построение и анализ структурной, функциональной и совмещенной модели.
11. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
12. Проблемный и предметный подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа.

Примерные темы докладов к лабораторной работе по очно-заочной и заочной формам обучения:

12. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом.
13. Сущность и содержание сертификации персонала.
14. Кадровое планирование в организации.
15. Отбор персонала и способы замещения должностей.
16. Профессиональное развитие персонала.
17. Оценка персонала и кадрового потенциала организации.
18. Универсальные функции системы управления персоналом организации.
19. Специальные функции системы управления персоналом организации.
20. Факторный анализ расходов на персонал.
21. Метод бюджетирования расходов на персонал организации.
22. Применение имитационного моделирования в функционально-стоимостном анализе системы и технологий управления персоналом.

#### **Тема 4. Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом**

##### **Вопросы для подготовки к опросу по теме:**

**Вопрос 1.** Представьте графически структуру (нарисуйте органиграмму) какой-либо из известных Вам организаций и проанализируйте её.

**Вопрос 2.** Охарактеризуйте систему управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа.

**Вопрос 3.** Определите и охарактеризуйте универсальные и специальные функции системы управления персоналом организации.

**Вопрос 4.** Поясните особенности применения функционально-стоимостного анализа в исследовании системы управления персоналом.

##### **Темы контрольной работы (форма - реферат)**

1. Отечественный и зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
2. Генезис изучения функционально-стоимостного анализа.
3. Направления и основные проблемы применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.
4. Применение функционально-стоимостного анализа в кадровой политике организации.
5. Методология и методика функционально-стоимостного анализа.
6. Управление на основе функционально-стоимостного анализа.
7. Современные методы повышения конкурентоспособности персонала в фирме.
8. Инновационные технологии управления персоналом.
9. Современные тенденции развития рынка управления бизнес-процессами.
10. Система управления персоналом организации как объект функционально-

стоимостного анализа.

11. Методологические основы оценки расходов на персонал.
12. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал организации.
13. Методы снижения расходов на персонал организации.
14. Технологии управления стоимостью.
15. Применение управленческого учета в методологии функционально-стоимостного анализа.
16. Контроллинг как методологическая основа функционально-стоимостного анализа.
17. Применение финансового менеджмента в методике функционально-стоимостного анализа.
18. Теория инжиниринга и реинжиниринга в методологии функционально-стоимостного анализа.
19. Подходы к определению затрат на функции.
20. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
21. Модели функционально-стоимостного анализа.
22. Методика системного анализа функций (FAST).
23. Модели функционально-стоимостного анализа.
24. Бренд работодателя: понятие, цели, задачи
25. Бренд работодателя: этапы формирования.

### **Вопросы для самостоятельного изучения по темам**

**Тема 1. Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи.**

12. История возникновения и развития функционально-стоимостного анализа.
13. Этапы формирования и развития функционально-стоимостного анализа в отечественной науке.
14. Отечественный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
15. Зарубежный опыт применения функционально-стоимостного анализа.
16. Этапы функционально-стоимостного анализа
  - Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа.
  - Информационный этап функционально-стоимостного анализа.
  - Аналитический этап функционально-стоимостного анализа.
  - Творческий этап функционально-стоимостного анализа.
  - Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа.
  - Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа.
17. Этап внедрения и контроля функционально-стоимостного анализа.
18. Предмет и объект дисциплины «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом»
19. Цели и задачи дисциплины «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом».
20. Функционально-стоимостный анализ в системе экономического анализа.
21. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа и видов деятельности организаций различных форм собственности.
22. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа с научными методами и теориями: системный анализ; управленческий учет; контроллинг; теория эффективных инвестиций; теория финансового менеджмента; теория оптимизации; теория инжиниринга и реинжиниринга; теория стоимости компаний.

**Тема 2. Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа**

31. Объекты функционально-стоимостного анализа.
32. Цели и задачи функционально-стоимостного анализа. Основные категории функционально-стоимостного анализа.
33. Понятие, типы и структура себестоимости.
34. Понятие и составляющие полезности.
35. Принципы функционально-стоимостного анализа.
36. Модели функционально-стоимостного анализа
37. Основы методики функционально-стоимостного анализа
38. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа и метода управления стоимостью.
39. Методическая основа функционально-стоимостного анализа.
40. Общий и отраслевой тип функционально-стоимостного анализа.
41. Основные подходы к определению затрат на функции.
42. Общепроизводственные нормативные расходы.
43. Показатели эффективности в функционально-стоимостном анализе.
44. Проблемный и предметный подходы к определению объекта функционально-стоимостного анализа.
45. «Золотое правило» расчета деловой активности коммерческой организации.
46. Расчет экономической эффективности проектного варианта (модели реинжиниринга) исполнения функций.
47. Оценка влияния совершенствования исследуемого объекта на конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия по соответствующим методикам финансового менеджмента.
48. Методика анализа функций.
49. Экспертная оценка значимости (ранжирование) оцениваемых функций.
50. Технологии анализа и построения таблицы функций и таблицы затрат на функции.
51. Построение функционально-стоимостной диаграммы FAST.
52. Современные технологии управления персоналом.
53. Понятие, структура и функции кадровых технологий.
54. Современные инновационные технологии управления персоналом.
55. Кадровый маркетинг как технология управления персоналом.
56. Сущность и содержание сертификации персонала.
57. Кадровое планирование в организации.
58. Отбор персонала и способы замещения должностей в организации.
59. Профессиональное развитие персонала.
60. Оценка персонала и кадрового потенциала организации.

### **Тема 3. Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа**

5. Функционально-стоимостный анализ как метод технико-экономического исследования функций персонала организации.
6. Структура системы управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа.
7. Универсальные и специальные функции системы управления персоналом организации.
8. Особенности методики функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.

### **Тема 4. Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом**

7. Методология оценки расходов на персонал.

8. Технологии анализа, оценки и планирования расходов на персонал.
9. Факторный анализ расходов на персонал.
10. Метод бюджетирования расходов на персонал организации.
11. Методы снижения расходов на персонал: общая характеристика.
12. Общее сокращение бюджета затрат на оплату труда.

#### **Тема 5. Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал**

8. Традиционные методы общего анализа и оценки расходов на персонал.
9. Стоимостный анализ накладных расходов.
10. Метод нулевого базисного бюджета (Zero-Base-Budgeting).
11. Административный анализ ценностей организации.
12. Социально-трудовой анализ трудового потенциала организации.
13. Функционально-стоимостный анализ и оценка расходов на персонал.
14. Структурный анализ расходов на систему управления персоналом организации.

#### **Тема 6. Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом**

6. Прикладные специализированные компьютерные программы функционально-стоимостного анализа: понятие, классификация, технология работы в Business Studio.
7. Анализ ресурсов в системе имитационного моделирования.
8. Анализ затрат на реализацию основных функций методом имитационного моделирования.
9. Анализ временных затрат на реализацию основных функций.
10. Современные технологии управления персоналом и технологии имитационного моделирования функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.

### **3.2. Практические задания (задачи)**

**Вопрос 1.** Укажите в графе 3 таблицы 1 основные (осн.) и вспомогательные (вспом.) функции системы управления персоналом из списка, представленного в этой таблице.

Таблица 1

#### **Перечень кадровых функций организации**

Ф1	Отбор, подбор и приём персонала	<b>Осн.</b>
Ф2	Адаптация персонала в организации	<b>Осн.</b>
Ф3	Организация обучения и повышения квалификации персонала	<b>Осн.</b>
Ф4	Профессиональная оценка персонала организации	<b>Осн.</b>
Ф5	Адаптация вновь принятого персонала	<b>Осн.</b>
Ф6	Кадровый учёт персонала	<b>Осн.</b>
Ф7	Формирование кадрового резерва	<b>Осн.</b>
Ф8	Контроль кадрового документооборота в организации	<b>Вспом.</b>
Ф9	Мониторинг рынка труда	<b>Осн.</b>
Ф10	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура)	<b>Вспом.</b>
Ф11	Документирование передачи в архив личных дел работников, уволенных из организации	<b>Вспом.</b>
Ф12	Ведение журнала учёта документов по кадровому обеспечению в организации	<b>Вспом.</b>

**Вопрос 2.** Отметьте знаком  $\checkmark$  в графе 3 наиболее затратные функции управления

персоналом организации из списка, представленного в таблице 2.

Таблица 2

### Перечень кадровых функций организации

Ф1	Отбор, подбор и приём персонала	
Ф2	Адаптация вновь принятого персонала в организации	√
Ф3.1	Организация обучения и повышения квалификации персонала	√
Ф3.2	Организация обучения и аттестация персонала, обслуживающего опасные производственные объекты	
Ф4	Разработка профессиограмм, внедрение и совершенствование автоматизированных систем анализа и оценки	
Ф5	Профессиональная оценка персонала организации	
Ф6	Кадровый учёт персонала	
Ф7	Формирование кадрового резерва	
Ф8	Контроль кадрового документооборота в организации	
Ф9	Мониторинг рынка труда	√
Ф10	Разработка программ повышения квалификации и переобучения персонала	√
Ф11	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура)	√
Ф12	Документирование передачи в архив личных дел работников, уволенных из организации	
Ф13	Ведение журнала учёта документов по кадровому обеспечению в организации	

**Вопрос 3.** На рисунке 1 представлено графическое изображение структуры основных функций кадровой деятельности.

Заполните представленные на рисунке прямоугольники “кадровая функция” (2-й уровень) наименованиями основных кадровых функций из следующего списка:

- А) Определение кадровых целей.
- Б) Постановка и решение кадровых задач.
- В) Осуществление кадровых мероприятий
- Г) Разработка кадровой стратегии.

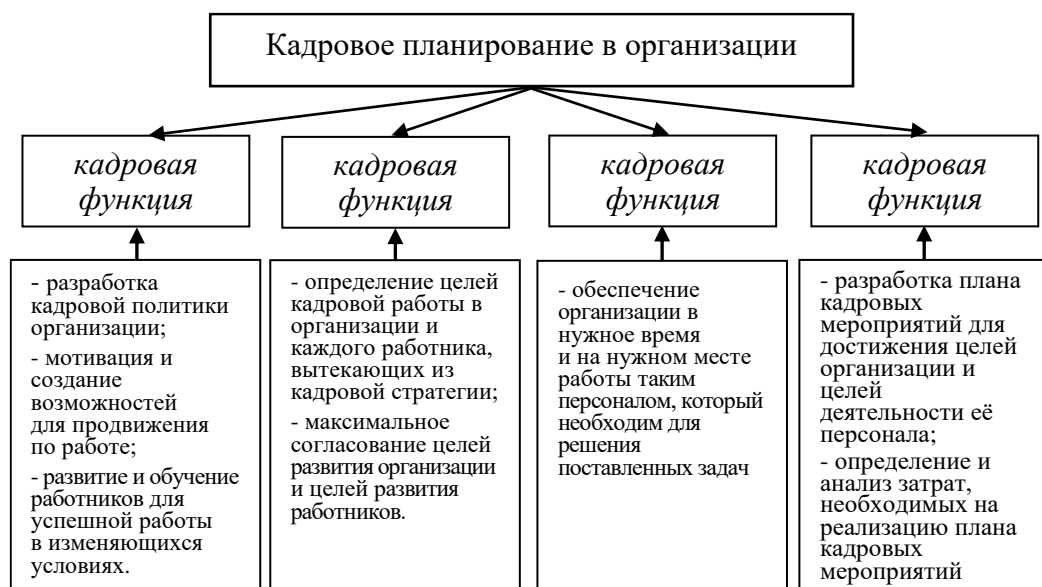


Рисунок 1. Структура основных функций кадровой деятельности

**Ключ вопросу 3**

Первый блок	Г
Второй блок	А
Третий блок	Б
Четвёртый блок	В

**Вопрос 4.**

Определите тип таблицы, представленный ниже:

**А. таблица функций**

Б. таблица затрат на функции

В. диаграмма FAST

Объект в целом, его элементы	Функция	Вид функции	Код функции
1	2	3	4

- Выберите 3 вида товаров, соответствующих Вашей специализации (продукты производства лесного комплекса, полиграфической или химической промышленности, промышленности строительных материалов). Приведите примеры основных, вспомогательных и ненужных функций данных товаров.
- Выберите 2 вида товаров, соответствующих Вашей специализации (продукты производства лесного комплекса, полиграфической или химической промышленности, промышленности строительных материалов). Приведите примеры действующих, требуемых, отсутствующих и ненужных функций данных товаров.
- Фирма предлагает услуги по химчистке одежды. Перед ней последовательно возникают следующие проблемы: а) арендная плата и стоимость коммунальных услуг резко повышаются; б) постепенно в городе появляются конкурирующие предприятия, предлагающие аналогичные услуги; в) через некоторое время появляются конкурирующие предприятия, предлагающие более дешёвую химчистку на принципах самообслуживания; г) ещё через несколько лет в продаже появляется эффективный пятновыводитель. Предложите цели ФСА и список требуемых для анализа данных на каждом из перечисленных этапов.
- Рассмотрите список товаров: а) микроволновая печь; б) дачный домик; в) настенный календарь; г) аспирин. Для каждого товара из списка назовите по 3 функции, которые он должен выполнять при использовании потребителем. При этом по каждой из перечисленных функций приведите пример конкурирующего вида товара.
- Выберите любой товар, соответствующий Вашей специализации (продукт производства лесного комплекса, полиграфической или химической промышленности, промышленности строительных материалов). Назовите его основные составляющие элементы (компоненты). Перечислите функции данного товара и укажите, с какими элементами (компонентами) связана каждая функция.
- Рассмотрите функции розничного магазина: а) оформление подарков; б) прием тары и отработавших изделий; в) предоставление примерочной; г) продажа товара; д) присмотр за

детьми; е) доставка покупок; ж) предоставление автостоянки; з) предоставление информации о производителе товара; и) услуги по ремонту оборудования; к) услуги кафетерия; л) установка и монтаж купленного оборудования; м) прием претензий покупателей к качеству товара; н) расфасовка товара; о) показы новинок; п) предоставление кредита; р) подгонка одежды по фигуре; с) доступ к банкомату; т) обмен валюты. Приведите пример знакомого Вам магазина и для него сгруппируйте данные функции по принципу: 1 – основные; 2 – вспомогательные; 3 – ненужные.

7. Рассмотрите показатели, характеризующие ценность продукта «Крем для рук»: а) цена за упаковку; б) содержание увлажняющих масел; в) дизайн упаковки; г) ценность состава; д) большой выбор дополнительных продуктов данной марки; е) ценность способа покупки; ж) престижность марки; з) ценность упаковки; и) результативность; к) скорость впитывания; л) содержание витаминов; м) возможность получить консультацию продавца; н) соответствие типу кожи; б) о) гипоаллергенность; п) объем продукта в упаковке; р) ценность марки; с) содержание экстрактов трав; т) атмосфера места продажи; у) запах крема; ф) удобство пользования упаковкой; х) система скидок при покупке; ц) наличие пробных вариантов упаковки; ч) цена потребления. Сгруппируйте показатели в виде дерева (пример на рисунке 1).

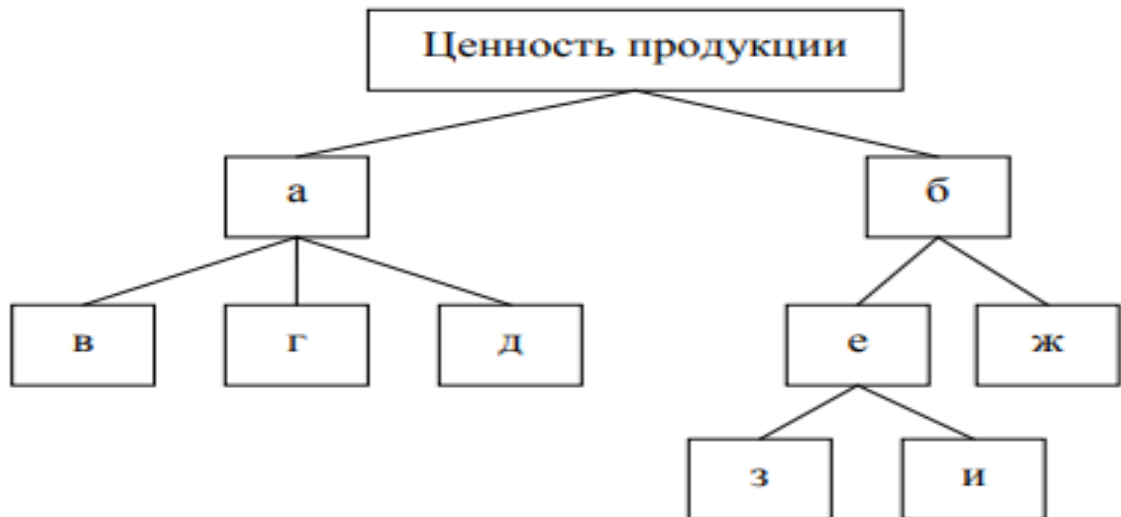


Рисунок 1. Дерево ценности продукции

8. Рассмотрите показатели, характеризующие продукт «Легковой автомобиль»: а) цена; б) механическая часть; в) тормозная система с усилителем; г) качество сидений; д) проходимость; е) расход топлива; ж) внешний вид; з) хорошее обозрение; и) качество отопления и вентиляции; к) безопасность; л) звукоизоляция; м) обогрев стекол; н) наличие подголовников; о) мощность двигателя; п) устойчивость на дороге; р) комфорт; с) эстетические характеристики; т) максимальная скорость; у) количество передач; ф) расходы на ремонт; х) отделка кузова; ц) экономичность. Сгруппируйте показатели в виде дерева (пример на рисунке 1).

9. Рассмотрите результаты опроса потребителей, проведенного производителем ртутных термометров. Не имеют ни одного термометра 20% населения, из них собираются приобрести его – 50%. Ртутные термометры имеют 75% населения, из них считают их небезопасными – 90%, недостаточно надежными – 20%, недостаточно удобными – 40%. Электронные термометры имеют 20% населения, из них считают их небезопасными – 5%, недостаточно надежными – 40%, недостаточно удобными – 10%. Цена ртутного термометра – 1 у.е., электронного – 3,5 у.е. (не считая стоимости батареек). Опишите



внешние и внутренние функции термометра. Каковы цели ФСА в данном случае? Что бы Вы предложили данному производителю на основании анализа результатов опроса?

10. Рассчитайте коэффициенты затрат по функциям, связанным с услугой «Предоставление номера в гостинице» по данным табл. 3. Значимость функций выражается через удельный вес количества жалоб по функции в общем количестве жалоб клиентов. Сделайте выводы

Таблица 3

**Определение коэффициента затрат по функциям  
услуги «Предоставление номера в гостинице»**

Функция	Количество жалоб клиентов по каждой функции	Значимость функции, %	Затраты на улучшение функции, тыс. р.	Удельный вес затрат на каждую функцию, %	Коэффициент затрат по функциям
Наличие свободных номеров	171		3 430		
Чистота номеров	126		4 570		
Исправное оборудование	59		4 580		
Подготовленность номера к заселению	45		5 710		
Шумоизоляция помещений	25		8 000		
Простор в номере	23		1 710		
Наличие удобств	5		570		
Итого	—	100	—	100	—

**4.Ключи (ответы) к оценочным материалам**

Ключи приведены в тесте (правильные ответы выделены жирным шрифтом или знаком равенства).