




Негосударственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Центросоюза Российской Федерации

СИБИРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ



УТВЕРЖДЕНА  
протоколом заседания  
кафедры бухгалтерского учета  
и финансов  
от 26 августа 2015г. №1  
Заведующий кафедрой  
 Е.С. Еременко

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ОД.3 Функционально-стоимостной анализ системы и  
технологии управления персоналом**

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

**38.04.03** *Управление персоналом*

профиль «Управление персоналом коммерческих предприятий»

Квалификация МАГИСТР

Трудоемкость 6 зе

Новосибирск 2015

Программа дисциплины «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 *Управление персоналом*, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 8 апреля 2015 г. № 367.

**АВТОР** О. П. Зайцева, д-р экон. наук, профессор

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

**Внутренний** Е. Б. Денисенко, канд. экон. наук, доцент

**Представитель работодателя** Б. А. Шахманова, канд. экон. наук, финансовый директор ООО Торговый Дом «Калина», г. Новосибирск

**РЕКОМЕНДОВАНО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ** на заседании кафедры Бухгалтерского учета и финансов

(протокол от «26» августа 2015 г. № 1).

**СОГЛАСОВАНО**

Начальник УМУ

Е. В. Добровольская

Заведующий библиотекой

Л. В. Литвиненко

Директор ЦИТ

С. В. Лютц

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения учебной дисциплины «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом» является углубление теоретических знаний, изучение методологии и современной практики функционально-стоимостного анализа для совершенствования и рационализации системы управления персоналом в организации.

Освоение дисциплины способствует подготовке выпускника к решению следующих задач профессиональной деятельности:

— в области научно-исследовательской и педагогической деятельности:

изучить и систематизировать современные концепции и методы управления персоналом, теоретические основы проведения функционально-стоимостного анализа при решении конкретных управленческих задач;

сформировать у магистрантов навыки самостоятельного выбора и применения аналитического инструментария по теме исследования при разработке мер совершенствования политики управления персоналом;

сформировать навыки использования передовых научных достижений в сфере управления персоналом, применения количественных и качественных методов функционально-стоимостного анализа, построения организационно-экономических моделей при проведении научных исследований;

— в области аналитической и консультационной деятельности:

изучить и систематизировать научные основы функционально-стоимостного анализа в условиях современной экономики;

определить место и роль функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом компании;

освоить методику функционально-стоимостного анализа;

освоить современные подходы к формированию информационной базы функционально-стоимостного анализа для углубленной оценки значимости функций управления персоналом;

— в области проектной деятельности:

освоить принципы и методы оценки эффективности использования и развития персонала;

освоить принципы и методы разработки проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом (в т.ч. в кризисных ситуациях) с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности;

изучить практику проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) в области управления персоналом;

выработать навыки экономического обоснования проектов совершенствования системы и технологии работы с персоналом.

## **1.2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом» включена в вариативную часть блока 1 обязательных дисциплин учебного плана подготовки магистра по направлению 38.04.03 *Управление персоналом*, профиль «Управление персоналом коммерческих предприятий».

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных при изучении дисциплин: «Современные проблемы управления персоналом», «Технологии управления развитием персонала», «Развитие систем менеджмента качества», «Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений», «Кадровый консалтинг и аудит» и других.

Освоение дисциплины необходимо как предшествующее при изучении следующих дисциплин: «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Методы принятия управленческих решений», «Современные проблемы управления персоналом государственной и муниципальной службы» и др.

## **1.3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с результатами освоения ООП**

В результате обучения по дисциплине у обучающегося формируются следующие компетенции:

Результаты освоения ООП: формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения
ОК-1 – способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	Знает: методологические основы функционально-стоимостного анализа, инструментарий и методику его проведения;

	<p>Умеет: применять методику функционально-стоимостного анализа, делать логические обобщения по его результатам;</p> <p>Владеет/имеет опыт: навыками обобщения результатов функционально-стоимостного анализа для обоснования управленческих решений</p>
<p>ПК-22 – умением разрабатывать программы научных исследований в сфере управления персоналом и организовывать их выполнение, применять количественные и качественные методы анализа, в том числе функционально-стоимостного, при принятии решений в области управления персоналом и строить соответствующие организационно-экономические модели</p>	<p>Знает: проблемы повышения эффективности управления персоналом, функции системы управления персоналом и способы их классификации; систему методов, применяемых при проведении функционально-стоимостного анализа;</p> <p>Умеет: формулировать конкретные задачи по совершенствованию действующей и разработке новой системы управления персоналом, обосновывать варианты построения системы управления персоналом или выполнения конкретной функции управления персоналом, которые требуют наименьших затрат и являются наиболее эффективными;</p> <p>Владеет/имеет опыт: навыками постановки и оценки задач в области повышения эффективности систем управления персоналом; навыками построения организационно-экономических моделей в процессе функционально-стоимостного анализа, навыками проведения экспертного опроса, сбора и анализа управленческой информации, характеризующей систему и технологии управления персоналом, отдельных работников</p>
<p>ПК-31 – способностью разрабатывать, экономически обосновывать и внедрять в практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности</p>	<p>Знает: теоретические основы функционально-стоимостного анализа; назначение функционально-стоимостного анализа в оценке эффективности работы с персоналом и в совершенствовании системы и технологий управления персоналом;</p> <p>Умеет: формировать информационную базу для проведения функционально-стоимостного анализа; анализировать и классифицировать функции, связанные с управлением персоналом, проводить их декомпозицию, оценивать затраты на выполнение функций;</p> <p>Владеет/имеет опыт: методами разработки эффективных технологий управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа, навыками оценки вклада системы управления персоналом в стоимость организации</p>

## Планируемые результаты обучения, формирующие компетенции. Шкала и критерии их оценки

Результаты обучения	Код формируемой компетенции	Оценка			
		<i>отлично</i>	<i>хорошо</i>	<i>удовлетворительно</i>	<i>неудовлетворительно</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>знает:</b>		Критерии оценки знаний			
- методологические основы функционально-стоимостного анализа, инструментарий и методику его проведения	ОК-1	знания всесторонние и глубокие, основываются на материалах основной и дополнительной литературы	знания уверенные, в рамках материала основной и дополнительной литературы	знания достаточные (освоена большая часть программы), в рамках материала основной литературы	знания поверхностные, не сформированные в виде четкой системы
- проблемы повышения эффективности управления персоналом; – функции системы управления персоналом и способы их классификации; – систему методов, применяемых при проведении функционально-стоимостного анализа	ПК-22				
– теоретические основы функционально-стоимостного анализа; – назначение функционально-стоимостного анализа в оценке эффективности работы с персоналом и в совершенствовании системы и технологий управления персоналом	ПК-31				
<b>умеет:</b>		Критерии оценки умений			
- применять методику функционально-стоимостного анализа; – делать логические обобщения по результатам функционально-стоимостного анализа	ОК-1	свободно и самостоятельно демонстрирует умения, предусмотренные	свободно и самостоятельно демонстрирует умения, предусмотренные	демонстрирует умения, предусмотренные про-	не показывает необходимых умений в большей части зада-

<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать конкретные задачи по совершенствованию действующей и разработке новой системы управления персоналом;</li> <li>- обосновывать варианты построения системы управления персоналом или выполнения конкретной функции управления персоналом, которые требуют наименьших затрат и являются наиболее эффективными</li> </ul>	ПК-22	смотренные программой, применяя творческий подход и инициативу	программой, действуя по стандартным методикам и алгоритмам	граммой, действуя по стандартным алгоритмам, прибегая к помощи	ний
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать информационную базу для проведения функционально-стоимостного анализа;</li> <li>- анализировать и классифицировать функции, связанные с управлением персоналом, проводить их декомпозицию;</li> <li>- оценивать и затраты на выполнение функций</li> </ul>	ПК-31				
<b>владеет / имеет опыт:</b>		<b>Критерии оценки навыков / опыта</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками обобщения результатов функционально-стоимостного анализа для обоснования управленческих решений;</li> </ul>	ОК-1	свободно и самостоятельно выполняет задания,	свободно и самостоятельно выполняет задания,	выполняет задания, предусмотренные программой, с	не справляется с большей частью заданий
<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками постановки и оценки задач в области повышения эффективности систем управления персоналом;</li> <li>- навыками построения организационно-экономических моделей в процессе функционально-стоимостного анализа;</li> <li>- навыками проведения экспертного опроса, сбора и анализа управленческой информации, характеризующей систему и технологии управления персоналом, отдельных работников</li> </ul>	ПК-22	предусмотренные программой, применяя творческий подход и инициативу	предусмотренные программой, действуя по стандартным методикам и алгоритмам	затруднениями, действуя по стандартным алгоритмам, прибегая к помощи	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами разработки эффективных технологий управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа;</li> <li>- навыками оценки вклада системы управления персоналом в стоимость организации</li> </ul>	ПК-31				

## 2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО ФОРМАМ И СРОКАМ ОБУЧЕНИЯ (ч/зе)

### 2.1. Очная форма обучения – 2 года

Вид занятия	3 семестр
Контактная работа с преподавателем:	64
лекции	24
семинарские	40
Курсовая работа	36
Внеаудиторная работа	80
Вид промежуточной аттестации	Экзамен
<b><i>Общая трудоемкость</i></b>	216 ч / 6 зе

### 2.2. Заочная форма обучения – 2 года 5 месяцев

Вид занятия	2 курс
Контактная работа с преподавателем:	20
лекции	4
семинарские	16
Курсовая работа	36
Внеаудиторная работа	151
Вид итогового контроля	Экзамен – 9
<b><i>Общая трудоемкость</i></b>	216 / 6зе



### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Тематический план

#### Очная форма обучения – 2 года

№	Тема дисциплины	Коды формируемых компетенций	Средства оценки	Количество часов по видам учебной работы <sup>1</sup>					
				ВСЕГО	СРС с учетом промежуточной аттестации	контактная работа с преподавателем			
						лекции	Семинарские	консультации	В том числе в интерактивной форме
1	Теоретические и организационно-методические основы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ОК-1, ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену 1-16 (п.10.2); тестовые задания 1-10 (п.10.1)	28	16	6	6		8
2	Подготовка к проведению функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену 17-23 (п.10.2); тестовые задания 11-16 (п.10.1)	18	10	4	4		4
3	Аналитический, творческий и исследовательский этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ОК-1, ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену: 24-34 (п.10.2); тестовые задания 17-23 (п.10.1)	36	20	6	10		8
4	Рекомендательный и внедренческий этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену: 35-40 (п.10.2); тестовые задания 34-38 (п.10.1)	28	16	4	8		4

<sup>1</sup> Количество часов по каждому виду учебной работы указывается в соответствии с учебным планом.

5	Разработка проекта совершенствования деятельности службы управления персоналом	ОК-1, ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену: 41-50 (п.10.2), тестовые задания 39-46 (п.10.1)	34	18	4	12		8
Подготовка и защита курсовой работы <sup>2</sup>				36	36				
Промежуточная аттестация экзамен <sup>3</sup>				36	35			1	
ИТОГО				216	151	24	40	1	32

<sup>2</sup> Часы указываются из числа часов самостоятельной работы.

<sup>3</sup> На зачет количество часов не указывается, ВО - на экзамен всего 36 часов: 35 часов – самостоятельная работа, 1 час – консультации.

### Заочная форма обучения – 2 года 5 месяцев

№	Тема дисциплины	Коды формируемых компетенций	Средства оценки	Количество часов по видам учебной работы <sup>4</sup>					
				ВСЕГО	СРС с учетом промежуточной аттестации	контактная работа с преподавателем			
						лекции	Семинарские	консультации	В том числе в интерактивной форме
1	Теоретические и организационно-методические основы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ОК-1, ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену 1-16 (п.10.2); тестовые задания 1-10 (п.10.1)	42	36	2	4		2
2	Подготовка к проведению функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену 17-23 (п.10.2); тестовые задания 11-16 (п.10.1)	24	22	-	2		2
3	Аналитический, творческий и исследовательский этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ОК-1, ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену: 24-34 (п.10.2); тестовые задания 17-23 (п.10.1)	36	30	2	4		2
4	Рекомендательный и внедренческий этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену: 35-40 (п.10.2); тестовые задания 34-38 (п.10.1)	27	25		2		2
5	Разработка проекта совершенствования деятельности службы управления персоналом	ОК-1, ПК-22, ПК-31	РПУД, вопросы к экзамену: 41-50 (п.10.2), тестовые задания 39-46 (п.10.1)	42	38	-	4		2

<sup>4</sup> Количество часов по каждому виду учебной работы указывается в соответствии с учебным планом.

Подготовка и защита курсовой работы <sup>5</sup>			36	36				
Промежуточная аттестация экзамен <sup>6</sup>			9	8			1	
ИТОГО			216	195	4	16	1	10

<sup>5</sup> Часы указываются из числа часов самостоятельной работы.

<sup>6</sup> ВО – на зачет указывается 4 часа, на экзамен всего 9 часов: 8 часов – самостоятельная работа, 1 час – консультации.

## 3.2. Темы и их краткое содержание

### *Тема 1. Теоретические и организационно-методические основы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом*

Генезис функционально-стоимостного анализа. Место функционально-стоимостного анализа в системе видов экономического анализа. Области применения и объекты функционально-стоимостного анализа. Функционально-стоимостной анализ как инструмент системы управления персоналом.

Объект, предмет и содержание дисциплины «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом». Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и совершенствовании системы и технологии управления персоналом. История формирования методологии, сущность и задачи функционально-стоимостного анализа (ФСА) управления персоналом. Принципы ФСА управления персоналом. Важнейшие термины ФСА управления персоналом. Концепция, система и технология управления персоналом организации.

Особенности организации ФСА управления персоналом.

Место ФСА в системе методов анализа и построения системы управления персоналом.

### *Тема 2. Подготовка к проведению функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом анализа*

Этапы ФСА, их содержание. Подготовительный этап: выбор объекта анализа, определение конкретных задач проведения ФСА управления персоналом, составление рабочего плана. Методы анализа, используемые на подготовительном этапе: самообследование, интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирование и т.п.

Содержание информационного этапа ФСА: сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему, отдельные подсистемы и технологии управления персоналом, отдельных работников.

Проблемы формирования информационной базы функционально-стоимостного анализа. Внешние и внутренние источники информации для функционально-стоимостного анализа.

### *Тема 3. Аналитический, творческий и исследовательский этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом*

Система управления персоналом организации как совокупность функций управления персоналом.

Характеристика аналитического этапа ФСА: формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определение стоимости осуществления функций и уровня качества их реализации. Оценка степени значимости функций управления персоналом, определение степени и причин несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат и качества их выполнения.

Творческий этап ФСА: выбор методов поиска идей и активизации работы персонала, рассмотрение различных способов выполнения функций, оценка и предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления персоналом.

Содержание исследовательского этапа ФСА: разработка проекта системы (подсистемы, подразделения) управления персоналом с необходимыми обоснованиями. Проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее подходящих для реализации предложений.

### *Тема 4. Рекомендательный и внедренческий этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом*

Рекомендательный этап ФСА: анализ и утверждение проекта системы управления персоналом и принятие решения о порядке его внедрения. Расчет затрат на разработку и реализацию проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА, расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности.

Содержание этапа внедрения результатов ФСА: подготовка персонала к внедрению рекомендаций, разработанных на основе ФСА, разработка системы стимулирования, переподготовки и повышения квалификации персонала и план-графика внедрения проекта.

## *Тема 5. Разработка проекта совершенствования деятельности службы управления персоналом*

Подготовительные работы к проведению ФСА конкретного объекта. Разработка рабочего плана ФСА. Сбор и систематизация информации для анализа деятельности службы управления персоналом. Анализ функций, выполняемых службой управления персоналом, и затрат на их осуществление. Разработка и внедрение проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала.

Проблемы дальнейшего развития исследований по методике ФСА. Перспективы усовершенствования методики и организации ФСА.

### **4. ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (в том числе информационных)**

Технология	Краткая характеристика
Проблемно-ориентированная лекция	Тема: «Теоретические и организационно-методические основы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом». Рассматриваемая проблема – сущность ФСА, особенности применения и возрастание роли в управлении персоналом. В ходе лекции на основе принципа обратной связи и постановки перед студентами наиболее дискуссионных вопросов достигается сначала углубленное рассмотрение, затем – определенное решение проблемы. Тема: «Подготовка к проведению функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом». Ключевая проблема – формирование информационной базы функционально-стоимостного анализа. Дискуссионные вопросы темы (поиск и систематизация данных, характеризующих систему управления персоналом, её подсистемы и технологии управления персоналом) позволяют сконцентрировать внимание студентов на реальных задачах современной аналитической практики ФСА; Тема: «Аналитический, творческий и исследовательский этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом». Ключевая проблема – анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление. Дискуссионные вопросы темы нацелены на выработку у студентов самостоятельных суждений в области обоснования классификации функций по управлению персоналом, их декомпозиции, определения их стоимости и качество реализации, оценки их значимости.
Кейс-задача, анализ деловых ситуаций	Реальные ситуации рассматриваются на семинарских занятиях, построенных на групповой совместной деятельности студентов. Студенты проводят аналитический этап на примере выбранного им предприятия: формулировка проблем в управлении персоналом, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определение стоимости осуществления функций и уровня качества их реализации.

	<p>Проведение при необходимости дискуссии, обсуждение альтернативных мнений и результатов, полученных разными группами, оценка результатов их работы.</p> <p>Студенты готовят презентацию, осуществляют выбор методов поиска идей и активизации работы персонала, выдвижение различных способов выполнения функций, формулируют варианты их осуществления, проводят оценку и предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления персоналом. Обсуждение со студентами эскизной проработки отобранных вариантов, подготовка их сравнительной организационно-экономической оценки и отбор наиболее оптимальных для реализации предложений.</p>
Круглый стол, групповая дискуссия, коллоквиум	<p>Позволяет включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, актуальной проблемы применения ФСА и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.</p> <p>Групповая дискуссия нацелена на углублённое понимание сущности функционально-стоимостного анализа и его применения к системам и технологиям управления персоналом.</p> <p>Вопросы для дискуссии сформулированы так, чтобы студент смог продемонстрировать свое умение применить теоретические знания, аргументировать собственный подход при решении спорных вопросов на реальных примерах из практики управления персоналом.</p>
Чтение лекций с использованием слайд-презентаций	<p>Разработан курс лекций в формате программы PowerPoint с акцентом на основные положения и выводы по теме, включение наглядного цифрового материала; использование в качестве опорного конспекта на лекционном занятии.</p>

## 5. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1 Семинарские занятия

Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом: методические указания и задания для семинарских занятий и внеаудиторной работы студентов направления 38.04.03 *Управление персоналом*, профиль «Управление персоналом коммерческих предприятий» [сост. д-р экон. наук, проф. О.П. Зайцева]; НОУ ВПО Центросоюза РФ СибУПК. – Новосибирск, 2015.

### 5.2. Курсовая работа

Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом: методические указания к выполнению курсовой работы по направлению 38.04.03 *Управление персоналом*, профиль «Управление персоналом коммерческих предприятий» / [сост. О. П. Зайцева]; НОУ ВПО Центросоюза РФ СибУПК. – Новосибирск, 2015.



## **6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **6.1. Основная литература**

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с. – (ЭБС. znanium.com).

2. Рыжова, В.В. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач: учебное пособие / под ред. В.В. Рыжовой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 245 с. – (ЭБС. znanium.com).

3. Усенко, Л.Н. Бизнес-анализ деятельности организации: учебник / Л.Н. Усенко, Ю.Г. Чернышева, Л.В. Гончарова; под ред. Л.Н. Усенко – М: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М. – 2013. – 560с. – (ЭБС. znanium.com).

### **6.2. Нормативные документы**

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015 № 434-ФЗ).

5. ГОСТ Р52104-2003. Национальный стандарт Российской Федерации. Ресурсосбережение. Термины и определения: Постановление Госстандарта РФ от 03.07.2003 № 235-ст. (ред. от 30.11.2010 № 756-ст).

6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37 (ред. от 12.02.2014 N 96).

### **6.3. Дополнительная литература**

7. Баканов М. И., Теория экономического анализа: учебник. / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. - под ред. М. И. Баканова. — 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006, — 536 с.

8. Барнгольц С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 240 с.

9. Велленройтер Х. Функционально-стоимостной анализ в рационализации производства / Х. Велленройтер; пер. с нем. - М.: Экономика, 1984. – 112 с.
10. Влчек Р. Функционально-стоимостной анализ в управлении / Р. Влчек; пер с чешск. - М.: Экономика, 1986. – 176 с.
11. Волкова Н.Н. Управленческий анализ: учебник / Н.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 304 с.
12. Гинзбург А.И. Экономический анализ: учебник для вузов / А.И. Гинзбург. - СПб.: Питер, 2011. -448 с.
13. Горбашко Е.А. Управление качеством и конкурентоспособностью: учеб. пособие. / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 233 с.
14. Грамп Е. А. ФСА: сущность, теоретические основы, опыт применения за рубежом.– М.: Информэлектро, 1980.– 32 с.
15. Зиновкина М. М. Функционально-стоимостный анализ с применением теории решения изобретательских задач (ФСА-ТРИЗ). – М.: МГИУ, 1999. – 63 с.
16. Ендовицкий Д.А. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала: научное издание / Д.А. Ендовицкий, Н.Н. Беленова. – М.: КНОРУС, 2011. – 192 с.
17. Ионова, Ю. Г. Экономический анализ: учебник / Ю. Г. Ионова, И. В. Косорукова, А. А. Кешокова и др.; под общ. ред. И. В. Косоруковой. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – (Университетская серия). – 432 с. – (ЭБС. znanium.com).
18. Каплан Р.С., Купер Р. Функционально-стоимостный анализ: практическое применение / Р.С. Каплан, Р. Купер Р.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 352 с.
19. Карпунин М.Г. Функционально-стоимостной анализ в отраслевом управлении эффективностью. /М.Г. Карпунин, Б.К. Майданчик. - М.: Экономика, 1983.
20. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. –448 с.
21. Ковалев А.П. Основы стоимостного анализа: учеб. пособие /А.П. Ковалев, В.В. Рьжова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
22. Кузьмина, О.Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения: монография / О.Н. Кузьмина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 168 с. – (ЭБС. znanium.com).

23. Лещева, М.Г. Особенности анализа в отдельных отраслях: учебник / М.Г. Лещева, Т.Н. Стеклова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 176с.

24. Маркарьян Э.А. Управленческий анализ в отраслях: учеб. пособие / Э.А. Маркарьян, С.Э. Маркарьян, Г.П. Герасименко; под ред. проф. Э.А. Маркарьяна. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2007. – 320 с.

25. Мезенцев Ю.А. Функционально-стоимостный анализ. Инструменты и модели: учебное пособие. / Ю.А. Мезенцев, Т.В. Преображенская. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003.- 122с.

26. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации: учебник / М.В. Мельник, В.В. Бердников – М.: Эксмо, 2011. – 560 с. (Полный курс МВА).

27. Погорелова М.Я. Экономический анализ: теория и практика: учебное пособие / М.Я. Погорелова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 290 с. – (ЭБС. znanium.com).

28. Наумова Н.А. Функционально-стоимостный анализ: методические указания. /Н.А. Наумова. -Новосибирск, НЭТИ, 1995. – 52 с.

29. Справочник по функционально-стоимостному анализу / под ред. М. Г. Карпунина, Б. И. Майданчика. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 431 с.

30. Рыжова В.В. ФСА в решении управленческих задач по сокращению издержек / В.В. Рыжова. – М.: Эксмо, 2009. - 240 с.

31. Рыжова В.В. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач / В.В. Рыжова. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 166 с. – (ЭБС. znanium.com).

32. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

33. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж. Ришар; пер. с фран. под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

34. Романова Л.Е. Экономический анализ: учеб. пособие для вузов / Л.Е. Романова, Г.В. Давыдова, Г.В. Коршунова. - СПб.: Питер, 2011. -331 с.

35. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник для вузов / Г.В. Савицкая. -М.: Инфра-М, 2011. -648 с.

36. Чумаченко Н.Г. Функционально-стоимостный анализ / Н.Г. Чумаченко, В.М. Дегтярева, Ю.С. Игумнов. - Киев: Выща школа, 1985. - 224 с.

37. Шадрина Г.В. Теория экономического анализа: учебно-методический комплекс / Г.В. Шадрина. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2010. – 219 с.

38. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. – 2-е изд., доп. / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 367 с. – (Высшее образование).

39. Щербаков В.А. Основы финансового функционально-стоимостного анализа: учеб. пособие / В.А. Щербаков, Е.А. Приходько. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. – 178 с.

40. Эберт Х. Анализ затрат на основе потребительной стоимости (новые методы рационализации) / Х. Эберт, К. Томас; пер. с нем.– М.: Экономика, 1975. – 190 с.

## **7. ИНФОРМАЦИОННОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

- программный продукт «1С: Бухгалтерия»;
- программный продукт «Microsoft Excel»;
- справочно-правовая программа «Консультант Плюс»;
- справочно-правовая программа «Гарант».

### **7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

- [www.economy.gov.ru/](http://www.economy.gov.ru/) – Министерство экономического развития РФ;
- [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – Министерство финансов РФ;
- [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/) – Федеральная служба государственной статистики РФ (Росстат);
- [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru) – Рейтинговое агентство Эксперт РА;
- [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru) – Агентство экономико-правовых консультаций и деловой информации. АКДИ «Экономика и жизнь»;
- [www.garant.ru](http://www.garant.ru) – Справочно-правовая система «Гарант»;
- [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) – Справочно-правовая система «Консультант Плюс»;
- [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru) – Информационно-аналитическое агентство «Интерфакс»;
- [www.aup.ru](http://www.aup.ru) – Административно-управленческий портал;

[www.gaap.ru](http://www.gaap.ru) – Интернет-библиотека «Теория и практика финансового и управленческого учета»;

[www.auditfin.com](http://www.auditfin.com) – Журнал «Аудит и финансовый анализ»;

[www.fin-izdat.ru/journal/analiz/](http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/) – Журнал «Экономический анализ: теория и практика»;

[www.fin-izdat.ru/journal/interbuh/](http://www.fin-izdat.ru/journal/interbuh/) – Журнал «Международный бухгалтерский учет»;

[www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/) – Журнал «Управление персоналом»;

[www.kapr.ru/](http://www.kapr.ru/) – Журнал «Кадры предприятия»;

[www.sibupk.su/services/search\\_lib/](http://www.sibupk.su/services/search_lib/) – Электронный каталог библиотеки СибУПК.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

В учебном процессе используются компьютерные классы и лекционные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием: ауд. 134, 236, 401, 501 и др. Специализированная аудитория ФГОС не предусмотрена.

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕАУДИТОРНОЙ РАБОТЫ**

№ п/п	Тема дисциплины	Источники, рекомендуемые для самостоятельной работы
1	Теоретические и организационно-методические основы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	1-3, 7-8, 18, 21-26, 32-35, 38
2	Подготовка к проведению функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	1-6, 7-11, 17, 18, 36
3	Аналитический, творческий и исследовательский этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	1-3, 11-16, 19-21, 27-31
4	Рекомендательный и внедренческий этапы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом	1-3, 30-31, 36-38, 39-40
5	Разработка проекта совершенствования деятельности службы управления персоналом	1-3, 17-18, 20-21, 30-31

## **10. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ВИДАМ КОНТРОЛЯ**

### **10.1. Текущий контроль**

Виды текущего контроля, применяемые для проверки степени освоения программного материала дисциплины «Бизнес-анализ»:

- входной контроль знаний – проводится в начале изучения темы с целью выстраивания индивидуальной траектории обучения обучающихся;

- оперативный контроль – проводится с целью объективной оценки качества освоения программы дисциплины, а также стимулирования учебной работы обучающихся, мониторинга результатов образовательной деятельности, подготовки к промежуточной аттестации и обеспечения максимальной эффективности учебного процесса;

- рубежный контроль – проводится по завершению изучения каждой темы учебной дисциплины с целью комплексной оценки уровня освоения программного материала.

Формы текущего контроля – проверка рефератов, курсовых работ, устный опрос в форме коллоквиума, проверка результатов внеаудиторной работы и т.п.

### **Оценочные средства для текущего контроля**

#### **Тематика рефератов**

1. Место функционально-стоимостного анализа в системе менеджмента.
2. Этапы возникновения, становления и развития функционально-стоимостного анализа в России и за рубежом. Проблемы применения.
3. Особенности использования функционально-стоимостного анализа применительно к системе и технологии управления персоналом.
4. Факторы, влияющие на эффективность функционирования системы управления персоналом.
5. Проблемы эффективного функционирования систем управления персоналом.
6. Значение и методы функционально-стоимостного анализа.
7. История развития функционально-стоимостного анализа.

8. Использование качественных методов в проведении функционально-стоимостного анализа.
9. Функционально-стоимостной анализ как инструмент кадрового менеджмента.
10. Функционально-стоимостной анализ как элемент управленческого учета.
11. Области применения и объекты функционально-стоимостного анализа, особенности его организации.
12. Информационная база функционально-стоимостного анализа и проблемы ее формирования.
13. Особенности технологии сбора, анализа и оценки информации при проведении функционально-стоимостного анализа.
14. Методические основы построения функционально-стоимостных моделей систем управления персоналом.
15. Различные методики проведения, анализа, оценки и использования результатов функционально-стоимостного анализа.
16. Современные подходы к оценке значимости и эффективности функций управления персоналом организации.
17. Проблемы организации функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.
18. Проблемы внедрения результатов функционально-стоимостного анализа в организациях.
19. Особенности эффективной презентации функционально-стоимостных моделей и результатов применения ФСА.
20. Отличие функционально-стоимостного анализа от управленческого анализа.
21. Практика применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.
22. Методы разработки и реализации эффективных технологий управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа.
23. Методика анализа функций системы управления персоналом и затрат в процессе ФСА.
24. Разработка и обоснование проекта системы управления персоналом на основе ФСА.
25. Методика оценки степени значимости функций при проведении ФСА.
26. Графический метод и его применение при проведении функционально-стоимостного анализа.
27. Взаимосвязь функционально-стоимостного анализа и управленческого учета.

28. Особенности функционально-стоимостного анализа как самостоятельного направления экономического анализа.

29. Методология современного функционально-стоимостного анализа.

30. Методы функционально-стоимостного анализа.

31. Основные проблемы использования методов функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом предприятия.

32. Значение функционально-стоимостного анализа в повышении эффективности управления.

33. Принципы функционально-стоимостного анализа и их реализация на конкретном примере.

34. Особенности управленческого функционально-стоимостного анализа как инструмента совершенствования организационных структур управления (на примере отдела труда и заработной платы).

35. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.

36. Сущность и структура затрат на персонал.

37. Виды эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

38. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

39. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

40. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.

41. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

### **Вопросы к коллоквиуму**

1. Какой инструментарий экономического анализа можно использовать при решении проблем повышения эффективности управления персоналом?

2. Какова основная цель ФСА?

3. Каковы задачи ФСА, конкретизирующие основную его цель?



4. Что понимается под теоретическими основами проведения функционально-стоимостного анализа?

5. Дайте определение терминам: концепция, система, технология управления персоналом.

6. В чем заключается перспективность функционально-стоимостного анализа?

7. Что понимается под функционально-стоимостным анализом?

8. Какие задачи решает функционально-стоимостной анализ?

9. Что является целью функционально-стоимостного анализа?

10. По каким признакам различается содержание функционально-стоимостного и традиционного анализа затрат?

11. Какие аналитические расчеты необходимо выполнять при ФСА?

12. В чем заключается цель ФСА системы и технологии управления персоналом?

13. Как определить затраты на осуществление функций работников службы управления персоналом?

14. Раскройте проблему экономичности реализации ФСА.

15. Назовите основные преимущества и ограничения (недостатки) ФСА.

16. Исторические аспекты развития ФСА.

17. Зарубежная и отечественная школы ФСА.

18. В чем состоят отличия функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом?

19. Назовите основные элементы информационной базы функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом.

20. Каковы объекты функционально-стоимостного анализа?

21. Области применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.

22. Дайте характеристику основных терминов функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом.

23. Охарактеризуйте принципы ФСА.

24. Перечислите типовые этапы проведения ФСА.

25. Дайте краткую характеристику каждого этапа ФСА.

26. Раскройте содержание подготовительного и информационного этапов ФСА.

27. Раскройте содержание аналитического этапа ФСА.
28. Раскройте содержание творческого этапа ФСА.
29. Раскройте содержание исследовательского этапа ФСА.
30. Раскройте содержание рекомендательного и внедренческого этапов ФСА.
31. Как построить функционально-стоимостную диаграмму деятельности работников службы управления персоналом организации? В чем состоят ее преимущества?
32. Каков алгоритм функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом?
33. Как построить схему функциональных взаимосвязей службы управления персоналом с другими подразделениями организации?
34. Объясните, как построить совмещенную диаграмму значимости функций и затрат на их осуществление?
35. Что понимается под «узким местом» при проведении ФСА?
36. Что означает принцип ранней диагностики при проведении ФСА?
37. Раскройте принцип оптимальной детализации при проведении ФСА.
38. Что означает принцип выделения ведущего звена при проведении ФСА?
39. Какие качественные методики анализа при проведении ФСА Вы можете назвать?
40. С какой целью и как проводится мозговая атака при проведении ФСА?
41. Как осуществить выбор варианта проекта усовершенствования системы управления персоналом организации?
42. Какая планово-нормативная информация необходима для ФСА системы управления персоналом организации?
43. Раскройте основные подходы к выделению этапов в проведении ФСА.
44. Как формируется аналитическая рабочая группа и какие задачи она решает?
45. Какие требования предъявляются к отчету по результатам ФСА?

46. По результатам проведенного функционально-стоимостного анализа организации сформулируйте ее основные проблемы в области управления персоналом и разработайте предложения по совершенствованию системы и технологии управления персоналом.

47. Как осуществляется организационно-экономическая оценка поданных идей и предложений?

48. Как оценить эффективность труда руководителей и специалистов подразделений управления организацией?

### Тестовые задания

1. Объектами ФСА являются:
  - а) финансовое состояние организации;
  - б) соотношение между ценой, затратами, прибылью;
  - в) внешние условия и факторы деятельности организации;
  - г) изделия, процессы, технологии, системы управления;
  - д) показатели покупательского спроса.
2. Признак обособления ФСА как самостоятельного вида экономического анализа:
  - а) отраслевой признак;
  - б) признак времени;
  - в) пространственный признак;
  - г) охват изучаемых явлений;
  - д) методика изучения объектов.
3. ФСА – это метод:
  - а) изучения стохастических зависимостей;
  - б) установления влияния факторов на уровень результативного показателя;
  - в) выявления резервов;
  - г) обоснования плана социального развития.
4. Назначение ФСА:
  - а) прогнозирование величины спроса;
  - б) выявление и предупреждение лишних затрат;
  - в) сравнение фактических показателей с данными прошлых лет, плана, передовых компаний;
  - г) измерение тесноты связи между различными показателями;
  - д) деление затрат на постоянные и переменные.
5. Функционально-стоимостной анализ (ФСА):

а) состоит в исчислении относительных величин, получаемых в результате соотношения разных показателей, т.е. деления одного на другой.

б) это метод системного исследования определенного объекта (готовая продукция, товары, работы, услуги), направленный на минимизацию затрат на всех стадиях его производства и этапах продвижения при высоком качестве, предельной полезности и долговечности.

в) представляет собой аналог или макет какого-либо экономического процесса или явления.

6. Основное назначение ФСА состоит в выявлении такого варианта решения, который являлся бы наиболее экономичным:

а) с точки зрения производителя.

б) с точки зрения потребителя.

в) с точки зрения, как производителя, так и потребителя.

7. ФСА – это вид:

а) финансово-экономического анализа;

б) маркетингового анализа;

в) стоимостного анализа;

г) сравнительного анализа.

8. К основным принципам организации ФСА относятся:

а) транспарентность, сравнимость и ранняя диагностика;

б) функциональный подход, оптимальная детализация, выделение узких мест;

в) демократичность и плановость;

г) стратегичность и инновационность.

9. К основным задачам ФСА не относятся:

а) достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;

б) снижение затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, повышение их качества;

в) прогнозирование банкротства организации;

г) повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;

д) улучшение использования производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

е) сокращение или ликвидация брака.

10. Функционально-стоимостной анализ - это:

- а) раздел бизнес-плана;
  - б) часть инвестиционного проекта;
  - в) направление экономического анализа;
  - г) отдел консалтинговой компании.
11. ФСА проводят в определенной последовательности по:
- а) трем типовым этапам.
  - б) семи типовым этапам.
  - в) пяти типовым этапам
12. К основным этапам ФСА относятся:
- а) вертикальный и горизонтальный анализ бухгалтерской отчетности;
  - б) факторный анализ производительности труда;
  - в) измерение тесноты связи между производительностью и фондовооруженностью труда;
  - г) анализ показателей безубыточности;
  - д) анализ функций, выполняемых в системе управления персоналом, и затрат на их осуществление.
13. ФСА включает следующие этапы:
- а) подготовительный и информационный;
  - б) аналитический, творческий и исследовательский;
  - в) рекомендательный и внедренческий;
  - г) анализ рыночной доли;
  - д) а+б;
  - е) а+б+в.
14. Календарный план исследования при осуществлении ФСА разрабатывают на:
- а) информационном этапе проведения ФСА.
  - б) подготовительном этапе проведения ФСА.
  - в) творческом этапе проведения ФСА.
15. На втором этапе проведения ФСА:
- а) организуют производство экспериментального варианта готовой продукции.
  - б) анализируют затраты на производство и реализацию готовой продукции (товара, работы, услуги).
  - в) осуществляют сбор, изучение и обобщение разнообразных данных об исследуемом объекте.
16. Исчисление суммы затрат при исключении лишних функций товара (работы, услуги) осуществляют:
- а) на творческом этапе проведения ФСА.

- б) на исследовательском этапе проведения ФСА.
  - в) на подготовительном этапе проведения ФСА.
17. Функциональный подход при проведении ФСА означает:
- а) оценку затрат на 1 руб. продукции;
  - б) внедрение бюджетирования;
  - в) рассмотрение объекта как носителя определенных функций;
  - г) использование модели динамики издержек.
18. В процессе ФСА все затраты делятся на:
- а) коммерческие и управленческие расходы;
  - б) условно-постоянные и условно-переменные затраты;
  - в) основные, дополнительные и ненужные затраты;
  - г) издержки обращения и производственную себестоимость.
19. К ненужной не относится функция, которая:
- а) не взаимодействует ни с одной функцией;
  - б) способствует осуществлению основной функции управления;
  - в) без которой может быть осуществлена главная функция управления;
  - г) дублируемая функция.
20. Функцию критического пути позволяет выявить:
- а) диаграмма FAST;
  - б) матрица SWOT-анализа;
  - в) корреляционное поле;
  - г) график построения точки безубыточности.
21. Для анализа затрат на осуществление функций при ФСА не применяется:
- а) метод сопоставления затрат и балльных оценок значимости функций;
  - б) метод ранжирования функций по величине затрат;
  - в) метод цепной подстановки;
  - г) метод установления пропорций между затратами на осуществление основных и вспомогательных функций;
  - д) метод исследования факторов снижения затрат по функциям.
22. На какие виды разбиваются функции при ФСА:
- а) основные и дополнительные;
  - б) излишние, вредные, несвойственные, дублируемые;
  - в) главные, основные и вспомогательные;
  - г) бесполезные;
  - д) операционные.

23. Функция управления – это:
- а) задача управления;
  - б) управляющее воздействие на объект управления;
  - в) управленческая процедура;
  - г) управленческая операция.
24. Координаты функционально-стоимостной диаграммы:
- а) абсолютные затраты, абсолютная значимость, функции;
  - б) несоответствие затрат, значимостей и функций;
  - в) относительные затраты, относительная значимость, функции;
  - г) абсолютные затраты, относительные значимости.
25. Декомпозиция функций управления – это:
- а) группировка задач управления;
  - б) классификация бизнес-процессов;
  - в) расчленение функций на составляющие их управленческие процедуры, а процедуры - на операции;
  - г) оценка внутреннего потенциала менеджмента компании.
26. К требованиям формулирования функций при ФСА не относится:
- а) точность выражения действия;
  - б) универсальность;
  - в) обобщенность и лаконичность;
  - г) количественная определенность.
27. К вспомогательным функциям при ФСА не относятся:
- а) полезные функции;
  - б) главные функции;
  - в) ненужные функции;
  - г) побочные функции.
28. К методам активизации поиска новых решений не относится:
- а) мозговая атака;
  - б) анализ потребительского рынка;
  - в) морфологический анализ;
  - г) метод контрольных вопросов.
29. Творческий этап ФСА не включает:
- а) формулировку задач и направлений поиска новых решений;
  - б) факторный анализ затрат;
  - в) выбор методов поиска новых решений;
  - г) проведение мозговой атаки;
  - д) организацию экспертизы предложенных решений.

30. С целью совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать:

- а) методы творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, морфологического анализа и др.;
- б) метод цепной подстановки, индексный метод и другие традиционные методы анализа;
- в) горизонтальный, вертикальный, трендовый анализ.

31. Аналитический этап ФСА не включает:

- а) выявление формулирование функций;
- б) построение функциональной модели;
- в) корреляционный анализ объема реализации;
- г) расчет и анализ затрат на выполнение функций.

32. На пятом (исследовательском) этапе ФСА:

- а) проводят экспериментальную проверку предложенных вариантов;
- б) создают исследовательскую группу специалистов-аналитиков;
- в) выбирают окончательный вариант изменений исследуемого объекта, который снижал бы величину затрат на производство и реализацию единицы готовой продукции нового варианта.

33. Исследовательская группа специалистов-аналитиков при проведении ФСА создается:

- а) на третьем этапе проведения ФСА.
- б) на первом этапе проведения ФСА.
- в) на втором этапе проведения ФСА.

34. Рекомендательный этап ФСА системы управления персоналом включает:

- а) оценку эластичности спроса;
- б) расчет затрат на разработку и реализацию проекта;
- в) обоснование финансовой политики.

35. Выбор окончательного варианта изменений исследуемого объекта в процессе проведения ФСА осуществляют:

- а) на аналитическом этапе проведения ФСА.
- б) на этапе внедрения.
- в) на рекомендательном этапе проведения ФСА.

36. Назовите этапы, которые можно комбинировать:

- а) подготовительный и информационный;
- б) аналитический и творческий;
- в) исследовательский и рекомендательный;



- г) этап внедрения и контроля в завершающий этап;
  - д) подготовительный и исследовательский.
37. На этапе внедрения результатов ФСА в управлении персоналом проводится:
- а) расчет затрат на реализацию проекта;
  - б) социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению;
  - в) проработка вариантов проекта.
38. На рекомендательном этапе ФСА в управлении персоналом проводится:
- а) расчет затрат на реализацию проекта;
  - б) социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению;
  - в) проработка вариантов проекта;
  - г) поиск идей для активизации работы персонала.
39. ФСА в управлении персоналом позволяет определить:
- а) конкурентную карту рынка;
  - б) степень централизации и децентрализации функций управления персоналом;
  - в) ключевые факторы успеха отрасли;
  - г) сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды.
40. Основной целью ФСА в управлении персоналом является:
- а) получение предварительного информационного ознакомления с финансовым положением исследуемой организации.
  - б) иллюстрирование хозяйственных процессов и явлений с целью получения более наглядного представления о них.
  - в) выявление резервов сокращения затрат на управление персоналом.
41. Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют:
- а) аттестацию;
  - б) опросы;
  - в) финансовый мониторинг.
42. Основоположник функционально-стоимостного анализа:
- а) Ю.М. Соболев;
  - б) Л. Майлз;
  - в) А. Я. Кибанов;
  - г) Ю.М. Соболев и Л. Майлз.

43. Метод инженера Ю.М. Соболева направлен на:
- а) разработку более экономичных вариантов технологий изготовления изделия в рамках существующего конструкторского решения;
  - б) изучение функций изделия и рассмотрение исходной конструкции как одного из возможных вариантов осуществления изделием своих функций;
  - в) снижение себестоимости;
  - г) повышение эффективности производства.
44. Декомпозиция функций управления – это...:
45. Функция, для осуществления которой создан аппарат управления или отдельные подразделения – это:
- а) Основная функция управления
  - б) Вспомогательная функция управления
  - в) Главная функция управления.
46. Количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов по отношению к общему количеству рабочих мест – это показатель:
- а) коэффициент регламентации функций управления;
  - б) коэффициент дублирования функций управления;
  - в) коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций проекта.

## **10.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины осуществляется в форме экзамена, защиты курсовой работы. Знания и/или умения и навыки обучающихся по данным формам контроля оцениваются по балльной шкале.

### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Функционально-стоимостной анализ как база принятия управленческих решений.
2. Место функционально-стоимостного анализа в системе видов экономического анализа.
3. Генезис функционально-стоимостного анализа.

4. Теоретические основы проведения функционально-стоимостного анализа.
5. Исторические аспекты развития функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.
6. Особенности организации функционально-стоимостного анализа.
7. Значение и особенности функционально-стоимостного анализа в решении организационно-производственных задач.
8. Применение функционально-стоимостного анализа в финансово-экономических расчетах.
9. Цель, область исследования и задачи функционально-стоимостного анализа.
10. Основные объекты современного функционально-стоимостного анализа.
11. Принципы функционально-стоимостного анализа.
12. Сущность стоимостного подхода при проведении ФСА в управлении персоналом.
13. Сущность функционального подхода при проведении ФСА в управлении персоналом.
14. Концепция, система и технология управления персоналом организации на основе ФСА.
15. Зарубежная и отечественная школы функционально-стоимостного анализа.
16. Терминология, используемая при проведении ФСА.
17. Основные этапы функционально-стоимостного анализа, их содержание.
18. Содержание подготовительного этапа ФСА в управлении персоналом.
19. Содержание информационного этапа ФСА в управлении персоналом.
20. Информационное обеспечение функционально-стоимостного анализа.
21. Информация, необходимая для проведения ФСА в управлении персоналом, и ее подготовка к анализу.
22. Использование компьютерных технологий в проведении ФСА.
23. Методы анализа, используемые на подготовительном этапе: самообследование, интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирование и др.

24. Система управления персоналом организации как совокупность функций управления персоналом.
25. ФСА в оценке системы управления персоналом компании.
26. ФСА в оценке технологий управления персоналом компании.
27. Классификация и дезагрегирование функций при осуществлении ФСА.
28. Формирование и анализ основных групп показателей в системе функционально-стоимостного анализа.
29. Методика оценки степени значимости функций при проведении ФСА.
30. Правила построения диаграмм значимости функций и затрат на их реализацию, значимости функций и уровня их качества, функционально-стоимостной диаграммы.
31. Цель, задачи, методика проведения аналитического этапа ФСА системы и технологии управления персоналом.
32. Методика проведения творческого этапа ФСА системы и технологии управления персоналом.
33. Цель, задачи, содержание исследовательского этапа ФСА системы и технологии управления персоналом.
34. Методика выбора оптимального варианта при проектировании системы управления персоналом.
35. Цель, задачи, содержание рекомендательного этапа ФСА системы и технологии управления персоналом.
36. Расчет затрат на разработку и реализацию проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом на основе ФСА.
37. Расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом.
38. Цель, задачи, содержание внедренческого этапа ФСА системы и технологии управления персоналом.
39. Разработка системы стимулирования, переподготовки и повышения квалификации персонала.
40. Особенности принятия управленческих решений на основе результатов ФСА.
41. Цель и задачи ФСА системы управления персоналом. Основные подходы к формированию рабочего плана ФСА.

42. Методика построения функциональной диаграммы FAST.
43. Разработка и обоснование проекта системы управления персоналом на основе ФСА.
44. Методика рационализации деятельности службы управления персоналом на основе ФСА.
45. Преимущества и ограничения (недостатки) ФСА.
46. Практика применения функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом.
47. Подготовительные работы к проведению ФСА конкретного объекта.
48. Разработка рабочего плана ФСА. Сбор и систематизация информации для анализа деятельности службы управления персоналом.
49. Анализ функций, выполняемых службой управления персоналом организации, и затрат на их осуществление.
50. Разработка и внедрение проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала организации.

### ***Примерная структура билета***

**Кафедра** бухгалтерского учета и финансов

**2015/2016 учебный год**

Дисциплина Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом

Направление **38.04.03 Управление персоналом,**

профиль: Управление персоналом коммерческих предприятий

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

1. Функционально-стоимостной анализ как база принятия управленческих решений.
2. Расчет ожидаемой экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом.

### ***Примерная тематика курсовых работ***

1. Развитие функционально-стоимостного анализа в России. Проблемы и перспективы применения.
2. Этапы возникновения, становления и развития функционально-стоимостного анализа за рубежом. Проблемы применения.
3. Особенности использования функционально-стоимостного анализа применительно к системам управления персоналом.

4. Факторы, влияющие на эффективность функционирования организационных структур.
5. Проблемы эффективного функционирования системы управления персоналом организации.
6. Особенности технологии сбора, анализа и оценки информации при проведении функционально-стоимостного анализа.
7. Методические основы построения функционально-стоимостных моделей системы управления персоналом организации.
8. Различные методики проведения, анализа, оценки и использования результатов функционально-стоимостного анализа.
9. Проблемы оценки качества функционирования системы управления персоналом организации.
10. Современные подходы к оценке значимости и эффективности функций управления организацией.
11. Проблемы организации функционально-стоимостного анализа в современных условиях.
12. Проблемы внедрения результатов функционально-стоимостного анализа в организациях.
13. Области применения ФСА в современных условиях.
14. Особенности эффективной презентации функционально-стоимостных моделей и результатов применения финансового ФСА.
15. Функционально-стоимостный анализ как инструмент управления производственно-хозяйственной деятельностью организации.
16. Особенности и отличия функционально-стоимостного анализа от экономического анализа.
17. Особенности управленческого функционально-стоимостного анализа как инструмента совершенствования организационных структур управления (на примере отдела труда и заработной платы).
18. Особенности функционально-стоимостного анализа как инструмента совершенствования технологий управления персоналом.
19. Проблемы использования функционально-стоимостного анализа в управлении (на примере отдела труда и заработной платы предприятия).
20. Методы оценки степени значимости функций, выявления причин их несоответствия уровням затрат и качества осуществления функций.
21. Сущность, значение и содержание функционально-стоимостного анализа, практика его применения в управлении персоналом.

22. Функционально-стоимостный анализ деятельности службы управления персоналом предприятия.

23. Анализ эффективности затрат на управление персоналом предприятия.

24. Функционально-стоимостный анализ расходов на оплату труда персонала организации.

25. Оценка затрат на разработку и реализацию рекомендаций ФСА, ожидаемой экономической и социальной эффективности.

26. Единство функционального и стоимостного подходов при анализе и повышении эффективности управления персоналом.

27. Оптимизация стоимости человеческих ресурсов организации на основе ФСА.

28. Анализ функций, выполняемых персоналом предприятия, и затрат на их осуществление.

29. Совершенствование деятельности аппарата управления организации на основе функционально-стоимостного анализа.

30. Совершенствование деятельности отдела организации труда и заработной платы предприятия на основе функционально-стоимостного анализа.

## 11. СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Критерии оценки знаний по балльной шкале

Критерии	Количество баллов	Оценка
Содержание ответа <b>полностью правильное</b> . Экзаменуемый свободно оперирует <b>всеми основными и дополнительными</b> терминами и понятиями в рамках программы. Изложение материала грамотное, логичное	5	Отлично
Содержание ответа <b>преимущественно правильное</b> . Возможно присутствие 1-2 незначительных неточностей. Экзаменуемый показывает твёрдые знания <b>всех основных</b> терминов и понятий в рамках программы. Изложение материала достаточно грамотное и последовательное	4	Хорошо
Содержание <b>правильное в большей части</b> ответа. Возможно присутствие 3-4 незначительных неточностей. Экзаменуемый показывает знания <b>большой части основ-</b>	3	Удовлетворительно

Критерии	Количество баллов	Оценка
<b>ных</b> терминов и понятий в рамках программы. Изложение материала не вполне грамотное и последовательное		
Содержание <b>правильное в меньшей части</b> ответа или <b>полностью неправильное</b> . Экзаменуемый показывает знания <b>меньшей части основных</b> терминов и понятий в рамках программы или их <b>полное отсутствие</b> . Информация излагается неграмотно, неупорядоченно.	2	Неудовлетворительно

### Критерии оценки умений и навыков по балльной шкале

Критерии	Количество баллов	Оценка
самостоятельно, правильно, в полном объеме выполняет задания, предусмотренные программой, применяет творческий подход, необходимые исследовательские и практические навыки работы с освоенным материалом сформированы,	5	Отлично
самостоятельно, преимущественно правильно, в полном объеме выполняет задания, предусмотренные программой, действует по известным алгоритмам, необходимые исследовательские и практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы	4	Хорошо
выполняет задания, предусмотренные программой, по большей части правильно, в полном объеме только с дополнительной помощью, действует по известным алгоритмам	3	Удовлетворительно
не справляется с большей частью заданий даже с дополнительной помощью	2	Неудовлетворительно