

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.05.2023 16:05:51  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра социальных технологий

УТВЕРЖДЕНО  
Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д.Хлутков

Электронная подпись

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
«Стратегия и технологии HR-менеджмента»**

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

**Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и  
технологии управления персоналом»**

38.04.03 «Управление персоналом»

заочная

Год набора - 2023

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

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

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий Прихач А.Ю.

**Заведующий кафедрой социальных технологий**, доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных технологий И.А. Ветренко.

**РПД Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом»** одобрена на заседании кафедры социальных технологий. Протокол от «30» августа 2021г. №1.

В новой редакции Протокол №9 от «27» июня 2022г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
1. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
2. Содержание и структура дисциплины.....	5
3. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	8
4. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	17
5. Методические материалы для освоения дисциплины.....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет»	
6.1. Основная литература.....	26
6.2. Дополнительная литература.....	27
6.3. Нормативно-правовые документы и иная правовая информация.....	27
6.4. Интернет-ресурсы.....	28
6.5. Иные источники.....	28
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	29

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

1.1 Дисциплина Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом индикаторов достижения результатов освоения образовательной программы:

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 права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях	ОПК-1.4	Способен использовать в работе на продвинутом уровне экономические, управленческие, социологические, организационные и психологические теории, всесторонне оценивает и применяет лучшие передовые практики в области управления персоналом и в смежных сферах.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	ОПК-1.4	<p>на уровне знаний: знать</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы функционального анализа</li> <li>- передовые практики и достижения науки в области управления персоналом</li> </ul> <p>на уровне умений: применять передовые практики и достижения науки для осуществления функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом</p> <p>на уровне навыков: владеть навыками сбора и обработки информации для осуществления функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом</p>

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

### Объем дисциплины

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

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/астр часаах)
<b>Общая трудоемкость</b>	72/54
<b>Контактная работа</b>	<b>14/10,5</b>
Лекции	6/4,5
Лабораторные работа	2/1,5
<b>Практические занятия</b>	4/3
<b>Консультации</b>	2/1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>49/36,75</b>
<b>Контроль самостоятельной работы</b>	<b>9/6,75</b>
Виды текущего контроля	Опрос, доклад, тестирование, реферат
<b>Вид промежуточного контроля</b>	Экзамен

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.13 «Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом» предусмотрена 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» (на 1 курсе, в 1 семестре заочная форма обучения); Б1.О.04 «Система менеджмента качества в управлении персоналом» (на 2 курсе, в 3 семестре заочная форма обучения); Б1.О.08 «Современные тенденции управления персоналом» (на 1 курсе в 1 семестре заочная форма обучения).

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

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/Д ОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/Д ОТ	КРС		
Тема 1	Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи	10	2				8	О, Т
Тема 2	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	10	2				8	Реф
Тема3	Система управления персоналом организации как объект исследования	10			2		8	Док

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					СРО	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/Д ОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/Д ОТ	КРС		
	функционально-стоимостного анализа							
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			2		9	Т
<b>Консультации</b>		<b>2/1,5</b>						
<b>Контроль</b>		<b>9/6,75</b>						
<b>Промежуточная аттестация</b>								<b>Экз</b>
<b>Всего (акад час./астр час)::</b>		<b>72/54</b>	<b>6/4,5</b>	<b>2/1,5</b>	<b>4/3</b>		<b>49/3 6,75</b>	

Используемые сокращения:

Л- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР- лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ- практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР- индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ- занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности;

СРО- самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф), доклад (Док).

\*\* - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

**\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения.**

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://szu-u-de.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3.2. Содержание дисциплины

**Тема 1. Функционально-стоимостный анализ: сущность, принципы, цели и задачи** (Лекция-презентация, опрос и тестирование в ходе лекции)

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 методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа (Лекция-диспут, с защитой рефератов)**

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

Теоретико-методологическая основа методики 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 (Лабораторная работа с опросом)**

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 с защитой рефератов)

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. 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 демонстрирует знания в области принципов, сущности, целей и задач функционально-стоимостного анализа
Тема 2	Основы методики, модели и технологии функционально-стоимостного анализа	реферат показывает знание литературы по данному вопросу, анализ основных вопросов темы
Тема 3	Система управления персоналом организации как объект исследования функционально-стоимостного анализа	доклад демонстрирует знание исследования системы управления персоналом организации с помощью функционально-стоимостного анализа
Тема 4	Применение методов и моделей функционально-стоимостного анализа в системе управления	опрос демонстрирует знание и умения применять



	персоналом	методы и модели функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом
Тема 5	Технологии анализа, оценки и снижения расходов на персонал	реферат демонстрирует знание литературы по данной теме и анализ заявленных проблем
Тема 6	Имитационное моделирование функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом	тестирование показывает владение имитационным моделированием функционально-стоимостного анализа системы и технологий управления персоналом

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

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- ответы на вопросы к опросам по теме занятия,
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов,
- защита реферата,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания опроса:

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов;
- использование и представление статистических данных (при необходимости).

Критерии оценивания тестирования:

- корректность и полнота формулировок определений основных понятий и утверждений, содержащихся в тесте;
- количество правильных ответов по каждому тестовому заданию (для тестовых заданий, предусматривающих выбор одного или нескольких правильных ответов из предложенных вариантов) и соответствующее число баллов;
- наивысший балл по каждому отдельному тесту;
- полнота результатов тестирования (количество ответов обучающегося в общем числе тестовых заданий) и соответствующее общее число баллов по данному блоку тестов (отдельному тесту);
- диапазон баллов, которые необходимо набрать для того, чтобы получить отличную, хорошую, удовлетворительную или неудовлетворительную оценки по блоку тестов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме доклада;
- полноту изложения заданной или самостоятельно выбранной темы;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность и последовательность изложения материала;
- наличие собственной обоснованной позиции;
- самостоятельность, оригинальность и завершенность доклада;

– качество презентации доклада.

Критерии оценивания реферата:

- структура реферата и её отражение в разделе «Содержание»;
- новизна реферируемой темы;
- полнота охвата и изложения выбранной темы;
- степень усвоения основных понятий и категорий по теме реферата;
- степень раскрытия заявленной темы;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность и последовательность изложения материала;
- наличие собственной позиции, её обоснованность и аргументация;
- самостоятельность, оригинальность и завершенность реферата;
- обоснованность выбора использованных источников;
- наличие ссылок на заимствованные материалы и грамотность их представления;
- язык изложения реферата (отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; обоснованность распределения текста по абзацам, отсутствие опечаток, использованные сокращения слов);
- библиографическое описание использованных материалов.

### 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.

### **5.Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

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

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

### **5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Таблица 6

<b>Компонент компетенции</b>	<b>Промежуточный/ключевой индикатор оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ОПК-1.4	Использует в работе на продвинутом уровне экономические, управленческие, социологические, организационные и психологические теории, всесторонне оценивает и применяет лучшие передовые практики в области управления персоналом и в смежных сферах.	Применяет функционально-стоимостный анализ системы и технологий управления персоналом, использует знания экономических, социологических, управленческих, организационных и психологических теорий и лучших передовых практик управления персоналом и смежных наук в кадровой работе.

### **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 ✓ 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.

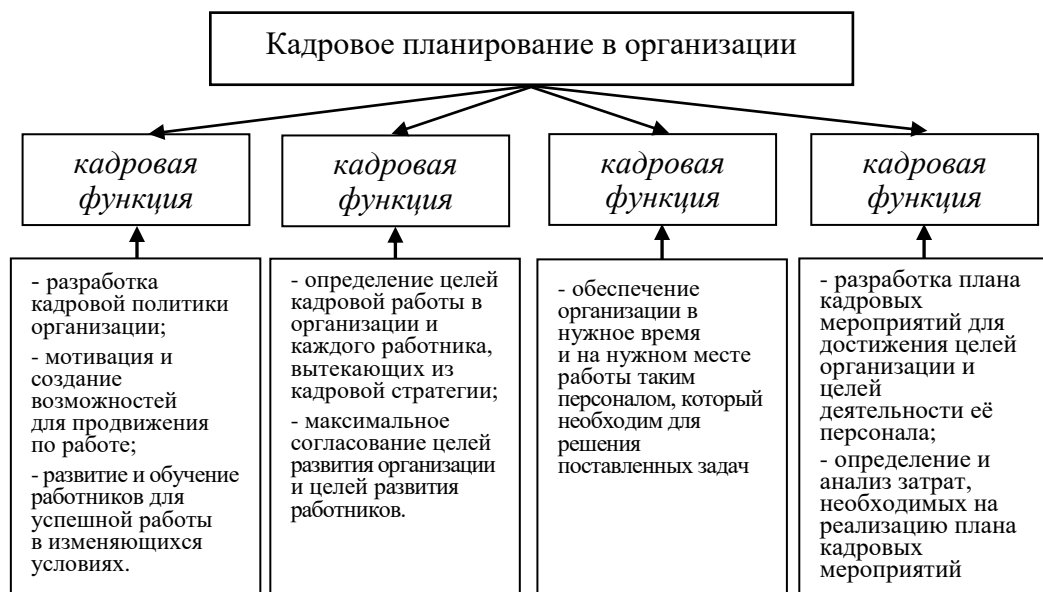


Рисунок 1. Структура основных функций кадровой деятельности

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

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

### ОТЛИЧНО

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

Нестандартное (многоплановое) решение ситуационной задачи (кейса)

### ХОРОШО

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

Стандартное решение ситуационной задачи (кейса)

### УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

Ситуационная задача (кейс) решена с некоторыми неточностями

### **НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО**

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Неверное решение или ситуационная задача (кейс) не решена.

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Экзамен ставится студенту по результатам выполненных работ в течение семестра, при условии, что оценки студента за работу в течение семестра (по всем результатам текущего контроля знаний) составляют не менее чем на 70 % «отлично» и 30 % «хорошо», пропуски занятий отсутствуют.

Экзамен проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути. Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

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

3. Заключение:

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

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Аттестация не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут. Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны

находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;
- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа.

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

#### **При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию.

На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете

### **6. Методические материалы по освоению 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).

#### **Методические указания по подготовке к опросу:**

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.

#### **Методические рекомендации по составлению доклада:**

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. Доклад по регламенту составляет 10-15 мин.

#### **Методические рекомендации по написанию реферата:**

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются постранично, внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются последовательно и отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

Объем реферата 7-15 стр.

#### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

#### **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 написанию теста:**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «, по первым словам,

#### **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 обосновывает и защищает свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

### **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### 7.1. Основная литература

1. Асемоглу Д. Введение в теорию современного экономического роста : в 2 кн. Книга 1,2.- Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018 .- Кн1 – 928с.; Кн2. – 736с.
2. Горматин, В.И. Функционально-стоимостной анализ системы управления персоналом [Электронный ресурс] / В.И. Горматин – Электрон. Текстовые данные. – М: БелГАУ им.В.Я.Горина, 2018. - 85 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/123396> электронный // ЭБС «Лань».
3. Кузнецова, В. Б. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / В. Б. Кузнецова, И. Н. Корабейников. — Электрон. Текстовые данные. – М: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 141 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/78922.html>— электронный // ЭБС IPR BOOKS
4. Кузьмина, О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения: монография [Электронный ресурс] / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. Электрон. Текстовые данные — М: ИНФРА-М, 2019. - 102 с. - Режим доступа <https://new-znaniy.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1010050> — электронный // ЭБС «РАНХиГС» (Научная мысль).
5. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретич. основы и методика проведения: Моногр. / О.Н. Кузьмина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 168 с.
6. Федина, К.В. Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/12/15627>
7. Cost Planning for Functions and Components in engineering design – theory and application / Haiko Schlink, Ronny Kein, Milton Wetzel Pereira// Management & Development. 2011 (september 2011). Vol.1 n°1. // URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.9502&rep=rep1&type=pdf>

### 7.2. Дополнительная литература

1. Губина, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Практикум: учеб.пособие / О.В. Губина. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. – 192с.
2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Проспект, 2012.-48с.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Проспект, 2012.-64с.
4. Климова Н.В. Экономический анализ: теория, задачи, тесты, деловые игры [Текст] Учеб. пособ. / Н.В. Климова, М.: Вузовский учебник, – 2016, – 286с.
5. Кузьмина Е.А., Кузьмин А.М. Функциональный анализ – основа методологии ФСА // Сборник методов поиска новых идей и решений управления качеством/ Сост. В.В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С.172-180.
6. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач: Учебное пособие/ Под редакцией Рыжовой В.В.-М.: ИНФРА-М, 2011.-256с.
7. Ревина, И.В., Соловьева О.И. Функционально-стоимостной анализ: учебное пособие. – Омск: ОИВТ (филиал) ФБОУ ВПО «НГАВТ», 2012. – 157с.
8. Рыжова В.В. Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих

задач по сокращению издержек: Учебное пособие / В.В. Рыжова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 226 с.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 13 июля 2015 г.).
3. Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ // Российская газета. 2003. 31 мая. № 103.
4. Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 7 июля 2004 г № 79-ФЗ // Российская газета. 2004. 31 июля. № 162.

### **7.4. Интернет-ресурсы**

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/> – Поискковая система
7. <http://www.rambler.ru/> – Поискковая система
8. <http://www.yandex.ru/> – Поискковая 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:// utpr.ru/](http://www.utpr.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. Иные источники**

1. Межевов А.Д. Применение функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом организации / А.Д. Межевов, Г.А.Зайцева, А.Р. Ахмадуллин // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 5. – С. 74-78.
2. Сотникова С.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / С.И. Сотникова. М.:

Инфра-М, 2016. – 408 с.

3. Шатунова, Г.А. Совершенствование методики функционально-стоимостного анализа в современных условиях хозяйствования / Г.А. Шатунова, Н.А. Архипова, О.Н. Кузьмина [Znanium.com, 2016, вып. №1-12, стр. 0-05]
4. HR-портал: <http://www.hr-portal.ru/tags/liderstvo>
5. Федеральный образовательный портал: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>

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

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 ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Таблица 7

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные лекционные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы с рабочими столами, оборудованными посадочными местами.
3.	Технические средства обучения: компьютеры с технологией touchpad; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.