

определяются проблемы, требующие устранения, что способствует повышению эффективности. В результате преобразований БП создается схема процесса "Как должно быть".

На основе описания бизнес-процесса "Как есть" и "Как должно быть" можно подготовить план реализации изменений, который позволит оптимизировать бизнес-процесс или осуществить реинжиниринг.

Моделирование бизнес-процессов позволяет провести анализ различных направлений деятельности организации.

---

<sup>1</sup> Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. - 408 с.

<sup>2</sup> Нотации моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] URL: [https://www.businessstudio.ru/products/business\\_studio/notations/](https://www.businessstudio.ru/products/business_studio/notations/) (дата обращения: 10.10.2019).

<sup>3</sup> Путькина Л.В. Основные CASE-средства для проектирования бизнес-процессов предприятия. Электронный научно-практический журнал Nauka-Rastudent.ru URL: <http://nauka-rastudent.ru/39/4164/> (дата обращения: 10.10.2019).

<sup>4</sup> Инструментальные средства поддержки жизненного цикла программного обеспечения [Электронный ресурс] URL: <http://www.itlab.unn.ru/MiniProjects/PLC/Conspect.pdf> (дата обращения: 10.10.2019).

## **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT USING CASE TOOLS**

© 2019 Greshnova Maria Viktorovna  
Student

Samara State University of Economics  
E-mail: mariya.gre123@yandex.ru

**Keywords:** Case, business process, analysis, tool, modeling.

The concept of the business process and its components are discussed, the means used to describe the business processes are identified, the essence of the business process modeling notation - IDEF0 is disclosed.

УДК 658.3

Код РИНЦ 06.81.12, 06.81.65

## **ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

© 2019 Динукова Олеся Анатольевна  
кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет  
E-mail: odinukova@yandex.ru

**Ключевые слова:** функционально-стоимостной анализ, система управления персоналом, эффективность деятельности персонала.

Применение функционально-стоимостного анализа для оценки системы управления персоналом.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) можно рассматривать, как инструмент совершенствования управления персоналом и повышения эффективности трудовой деятельности.

Развитию метода способствовало изменение формы производства и методов ведения бизнеса в 60-х - 80-х годах XX века, когда традиционные методы оценки затрат потеряли свою актуальность. Эти методы изначально разрабатывались для внешних пользователей и не подходили для целей внутреннего использования, они были неинформативны для оперативного управления и не позволяли точно определить издержки производства отдельного продукта<sup>1</sup>.

Кроме того, процесс структурирования расходов претерпел существенные изменения: так если вначале прошлого столетия рабочий труд составлял около половины от общих расходов, то к концу столетия накладные расходы стали составлять более 60% в структуре производственных затрат, и использовать рабочие часы в качестве базы распределения расходов потеряло смысл.

А также по мере развития технологий обработки информации, стоимость выполнения необходимых измерений и вычислений снизилась.

Одним из принципов ФСА является функциональный подход, являющийся универсальным и применяемый в области организации труда и систем управления. Именно функции определяют содержание и структуру системы управления, которая существует для обеспечения эффективного функционирования производственной системы.

ФСА - метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления<sup>2</sup>.

Целями деятельности Управления кадров является удовлетворение потребности организации в высококвалифицированных специалистах, обеспечение условий для их развития, повышения заинтересованности в работе. В качестве объекта анализа рассмотрим Управление кадров, что объясняется значимостью деятельности Управления в организации в целом и возможностью совершенствования организации труда и трудового процесса сотрудников управления.

Задачами ФСА является уточнение функций Управления кадров, повышения качества их выполнения, рационализация взаимосвязей с другими Управлениями, снижение расходов на выполнение функций, повышение эффективности деятельности Управления<sup>3</sup>.

Рассмотрим этапы ФСА согласно принятой последовательности разработки проекта совершенствования системы управления организацией. Предпроектная подготовка охватывает подготовительный, информационный и аналитический проекты ФСА<sup>4</sup>.

Особое значение имеет аналитический этап, на котором осуществляется разбор функций. На этом этапе происходит формулировка, анализ, классификация функций, определяется затраты на их выполнение. Сопоставляются значимость функции и уровень затрат на ее выполнение.

Функции делятся на главные, основные и вспомогательные, среди которых находятся так называемые "излишние" функции, не свойственные Управлению кадров, явля-

ющиеся резервом снижения стоимости выполнения совокупности управленческих функций.

При расчете затрат на выполнение функций, как правило, учитываются заработная плата, страховые взносы, расходы на содержание и эксплуатацию технических средств управления. Расчет осуществляется путем соотношения трудозатрат на выполнения конкретной функции к общему фонду рабочего времени за период. Далее рассчитывается та часть заработной платы, налогов и сумма амортизации технических средств, которые можно отнести на затраты, связанные с выполнением этой функции. Стоимостная оценка функций позволяет проанализировать затраты по функциям и выявить направления, по которым возможно уменьшить затраты. Также в процессе анализа определяются затраты времени на выполнение функций и представляется возможным определить насколько эффективно используется фонд рабочего времени.

Для определения степени значимости функций создается экспертная группа, по результатам работы которой выявляются менее важные функции, на которые следует обращать внимание на данном этапе с точки зрения снижения затрат на них. А также соотносятся затраты на выполнения данных функций со степенью их значимости, в случае значительных расхождений требуется поиск управленческих решений.

Сопоставления значимости функции с затратами на ее осуществление и составляет сущность функционально-стоимостного анализа. В современных условиях ФСА является действенным инструментом оценки систем управления, играет важную роль в принятии управленческих решений<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Роберт С. Каплан, Робин Купер Функционально-стоимостной анализ // Практическое применение. М.: Вильямс,

<sup>2</sup> 2017 Аникина Ю.А., Рагозина М.А. Методика функционально-стоимостного анализа в принятии управленческих решений. Часть первая: аналитическая // Экономика и предпринимательство, № 12 (ч.4), 2016.

<sup>3</sup> Никишина В.В. Функционально-стоимостной анализ в решении управленческих задач // М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013

<sup>4</sup> Махмудова И.Н. Оценочные персонал технологии: практика управления. Монография // Самара: Изд-во "Самарский университет", 2014.

<sup>5</sup> Пудовкина Д.А., Динукова О.А. Опыт использования функционально-стоимостного анализа в зарубежных странах // VI Всероссийская научно-практическая конференция "Российская наука: актуальные исследования и разработки", Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2018. - С. 79-83.

## FUNCTIONAL AND COST ANALYSIS IN PERSONNEL MANAGEMENT

© 2019 Dinukova Olesya Anatolievna  
Candidate of Economics, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: odinukova@yandex.ru

**Keywords:** functional-cost analysis, personnel management system, personnel efficiency.

Application of functional and cost analysis for personnel management system evaluation.