

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Я. ГОРИНА**

**ЯКОВЕНКО Н.Ю., ЗДОРОВЕЦ Ю.И.,  
НЕЖЕЛЬЧЕНКО Е.В., ЯСЕНОК С.Н.**

**Функционально-стоимостной анализ системы и  
технологии управления персоналом**

**коллективная монография**

УДК: 331  
ББК: 60.18

**Яковенко Н.Ю., Здоровец Ю.И., Нежелъченко Е.В., Ясенюк С.Н.**  
Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом. – Белгород: Изд-во БелГАУ им. В.Я. Горина, 2020. - 80 с.

**Рецензент** – Власова Т.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ БелГУ.

Коллективная монография написана по материалам научного исследования, рекомендована к изданию кафедрой экономики ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ «16» сентября 2020 г., протокол № 2

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1 Понятие и сущность функционально-стоимостного анализа .....	6
1.2 Методология функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом.....	9
1.3 Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом предприятия.....	17
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛХОЗА «ЗНАМЯ ТРУДА» РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА.....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ....	22
2.2. Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом.....	25
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В КОЛХОЗЕ «ЗНАМЯ ТРУДА».....	42
3.1 Функционально-стоимостной анализ отдела кадров.....	42
3.2 Функционально-стоимостной анализ основных функций отдела кадров.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ...	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия произошли принципиальные изменения в системе управления предприятиями (организациями). Следствием таких изменений стали новые подходы к качеству управления персоналом.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления персоналом. Исходя из этого наблюдается повышенный интерес к новым методам и подходам управления персоналом. Современные представления об управлении базируются на том, что работу с персоналом необходимо четко анализировать и улучшать. Одним из эффективных методов анализа и повышения эффективности управления персоналом предприятия является функционально-стоимостной анализ (ФСА).

Сегодня в экономически развитых странах практически каждое предприятие или компания используют методологию функционально-стоимостного анализа как практическую часть системы управления предприятием и его персоналом. Данный метод в наибольшей степени используется при анализе функций управления. ФСА ориентирован на снижение затрат ресурсов при производстве, упрощение и повышение эффективности аппарата управления и снижение численности персонала за счет повышения эффективности труда. То есть, данный метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

Таким образом, метод ФСА является необходимым шагом на пути улучшения деятельности предприятия с точки зрения преобразования стоимости, а также производства добавленной стоимости. Наглядность и

простота подхода обеспечивают функционально-стоимостному анализу значительные перспективы в применении в системе управления предприятием и персоналом.

Цель исследования состоит в решении проблем и разработке основных направлений повышения эффективности системы и технологии управления персоналом с применением функционально-стоимостного анализа на примере колхоза «Знамя труда» Ракитянского района.

В соответствии с поставленной целью в исследовании определены следующие задачи:

- рассмотрение теоретических и методических основ функционально-стоимостного анализа и его применение в управлении персоналом;
- исследование организации и функционирования колхоза «Знамя труда» Ракитянского района и эффективности использования трудовых ресурсов сельскохозяйственного предприятия;
- выработка рекомендаций по повышению эффективности системы и технологии управления персоналом с применением функционально-стоимостного анализа на примере сельскохозяйственного предприятия.

Объект исследования – колхоз «Знамя труда» Ракитянского района.

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды классиков экономической науки, фундаментальные и прикладные разработки современных отечественных и зарубежных специалистов.

Информационной базой исследования послужили официальные источники - законы Российской Федерации и указы Президента, указы и постановления губернатора и правительства Белгородской области, формы отчетности состояния товаропроизводителей агропромышленного комплекса, колхоза «Знамя труда» Ракитянского района, первичные учётные материалы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Понятие и сущность функционально-стоимостного анализа

Тенденции мировой экономики требуют пересмотра актуальных подходов к управлению и ресурсосбережению, применения новых методов совершенствования эффективности деятельности социально-экономических систем, комплексного организационного проектирования.

Одним из таких методов является функционально-стоимостной анализ, который ориентирован на снижение затрат ресурсов при производстве, упрощение и повышение эффективности аппарата управления и снижение численности персонала, за счет повышения эффективности труда.

В настоящее время низкая конкурентоспособность российских предприятий и выпускаемой ими продукции является одной из важнейших проблем российской экономики. Повышение качества менеджмента, эффективности использования персонала, снижение издержек на производство может значительно повысить конкурентоспособность предприятия. Для реализации конкретных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, предлагается использование метода функционально-стоимостного анализа.

Под функционально-стоимостным анализом понимается метод комплексного системного исследования функций объекта, направленный на оптимизацию соотношений между качеством, полезностью функций объекта и затратами на их реализацию на всех этапах жизненного цикла [39].

Основные теоретические источники функционально-стоимостного анализа представлены на рисунке 1.



Рис. 1 Основные теоретические источники функционально-стоимостного анализа

Использование представленных теорий и методов функционально-стоимостного анализа находит отражение в соответствующих принципах функционально-стоимостного анализа, представленных на рисунке 2.



Рис.2 Основные принципы функционально-стоимостного анализа

Системный подход означает рассмотрение объекта, как элемента системы более высокого порядка и как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов.

Функциональный подход в отличие от предметного, который используется в большинстве традиционных методов снижения затрат, означает, что объект рационализации понимается и совершенствуется не в своей конкретной реальной форме, а как комплекс функций, которые он выполняет или должен выполнять.

Принцип соответствия значимости и полезности функций затратам на их реализацию отражает цель функционально-стоимостного анализа и является следствием предыдущего принципа, то есть развитие функционального подхода.

Народнохозяйственный подход предполагает обеспечение общественно необходимого качества изделия при обязательном учете затрат на всех этапах его жизненного цикла (проектирования, изготовления, применения, утилизации, сбыта) с позиции их соответствия общественно-необходимому уровню [31].

Принцип коллективного творчества предусматривает:

- использование методов активизации мышления (мозговой штурм, морфологический анализ, теория решения изобретательских задач ТРИЗ и др.);

- обязательную работу группы специалистов разных профессий, хорошо знакомых с проектированием, технологией, экономикой, управлением, организацией производства, нормированием, материаловедением, снабжением, сбытом, эксплуатацией и другими процессами, связанными с производством и функционированием анализируемого объекта.

Наряду с перечисленными принципами, являющимися основополагающими, функционально-стоимостной анализ предусматривает использование и ряда производственных принципов. Так, производной принципа народнохозяйственного подхода является принцип планового проведения функционально-стоимостного анализа. Он означает: обязательное его использование в качестве управления эффективностью, то



есть в качестве одного из средств планируемого обеспечения высоких конечных результатов деятельности коллектива; установление заданий, намеченных к получению благодаря применению функционально-стоимостного анализа и отражение этих заданий в соответствующих разделах техпромфинпланов предприятий; введение определенного порядка в сам процесс проведения функционально-стоимостного анализа: ограничение его временными и пространственными рамками, а также размером выделяемых ресурсов [33].

Бурное развитие комплексного организационного проектирования систем управления сопровождалось отработкой арсенала методов совершенствования управления. Не все традиционные организационные методы отвечают требованиям, предъявляемым организационным проектированием. Новый объект проектирования – система управления организацией, являясь сложной социально-экономической системой, потребовал создания новых методов, способных проникнуть вглубь явлений, происходящих внутри этой системы, и учесть сложнейшие взаимосвязи с ее другими системами [44].

Подход, основанный на функционально-стоимостном анализе (ФСА) (в англоязычной транскрипции – Activity Based Costing, ABC), является намного более точным в распределении суммарных фактических затрат на продукты и услуги, которые порождают эти затраты. С точки зрения стратегического управления, ФСА является полезным финансовым инструментом. В его основе лежит бизнес модель организации с детальным описанием бизнес-процессов, реализующихся на предприятии.

## **1.2. Методология функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом**

Роль кадровой службы в системе управления организацией все более возрастает. Поэтому актуальным является необходимость совершенствования данной службы (рис. 3).

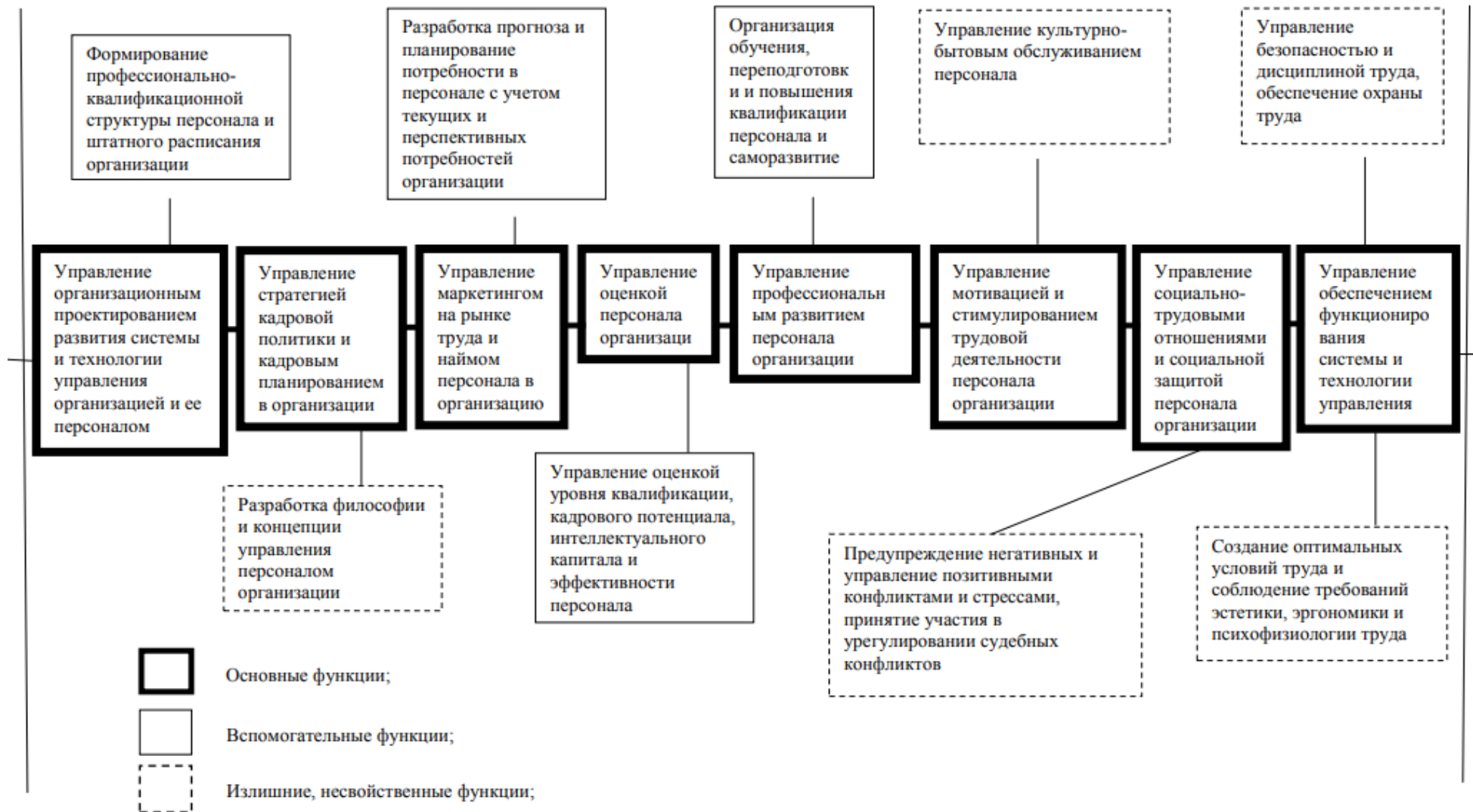


Рис. 3 Функционально-стоимостная диаграмма деятельности отдела кадров [43]

Для проведения данного мероприятия необходимо обоснование, которое обеспечивается функционально-стоимостным анализом, где рассматриваются такие задачи, как совершенствование технологий управления и организационной структуры; уточнение функций отдела кадров и его работников; повышение качества выполнения функций; рационализация взаимосвязей отдела кадров с другими подразделениями; совершенствование информационного обеспечения; снижение расходов на выполнение функций [45].

Процедура функционально-стоимостного анализа систем управления состоит из следующих этапов:

- изучение и описание системы управления и составление ее характеристики, которая с максимально возможной полнотой раскрывает инженерные, технологические, организационные, экономические особенности;
- детализация системы управления для того, чтобы выявить весь спектр функций;
- формулировка критериев классификации функций на главные, основные, лишние и вредные;
- сбор статистических данных о затратах на выполнение каждой функции; по тем функциям, где статистические данные отсутствуют, необходимо определить эти затраты расчетным или экспертным путем;
- сбор данных и изучение новейших достижений в сфере управления;
- выявление зоны наибольшей концентрации затрат, то есть наиболее перспективные зоны внимания при дальнейшем анализе;
- определение затрат на создание и поддержание в работоспособном состоянии системы управления, освобожденной от вредных, лишних, а иногда и части дополнительных функций;
- сопоставление реально действующей системы управления и системы управления, освобожденной от лишних и вредных функций;

- разработка рекомендаций по технологическому, организационному, информационному усовершенствованию системы управления [32].

После выявления «зон неэффективности» и определения приоритетных задач и направлений для преобразований, на основе результатов функционально-стоимостного анализа, необходимо конкретизировать альтернативные варианты реализации функций, процессов, которые обеспечат большую эффективность.

В качестве практического примера рассмотрим деятельность отдела обучения персонала одного из предприятий г. Челябинска, для оптимизации деятельности которого был использован функционально-стоимостной анализ.

Основными задачами данного отдела по обучению персонала являются:

- разработка, внедрение и контроль корпоративной системы обучения, аттестации и формирование кадрового резерва;
- определение эффективности персонала;
- обеспечение выполнения требований действующей на предприятии системы менеджмента качества (СМК);
- формирование и поддержание библиотечного фонда в соответствии с производственными потребностями структурных подразделений [33].

По результатам анализа представленных данных можно построить функциональную модель для структурного подразделения, которая характеризует распределение функций среди работников отдела.

На основании построенной функциональной модели подразделения целесообразно оценить значимость каждой функции, долю затрат на каждую функцию от общей стоимости всех функций. Представим для примера часть функций отдела обучения персонала и выделим следующие показатели: значимость, доля затрат и трудоёмкость (табл. 1).

Таблица 1 - Сводный перечень функций отдела [40]

№ функции	Название функции	Вид функции	Значимость	Кол-во часов в месяц	Доля стоимости функции
Ф1	Изучение потребности подразделений предприятия в квалифицированном персонале	Осн.	4	50	0.0522
Ф2	Мониторинг рынка услуг	Осн.	3	100	0.104
Ф3	Организация обучения и аттестации, оценки работников предприятия.	Осн.	4	160	0.167
Ф4	Организация обучения и аттестации персонала, обслуживающего опасные производственные объекты	Осн.	4	80	0.083
Ф5	Адаптация вновь принятого персонала	Осн.	2	128	0.133
Ф6	Организация и проведение работы с Вузами	Осн.	2	48	0.050
Ф7	Методическое сопровождение всеми видами и формами профессионального обучения	Всп.	4	40	0.0418
Ф8	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура)	Всп.	4	96	0.100
Ф9	Подбор преподавателя для подготовки персонала	Всп.	3	30	0.0313

Для выявления функций, на которые приходится наибольший объем затрат, построим диаграмму Парето, где функции располагаются в порядке уменьшения стоимости (рис. 4).

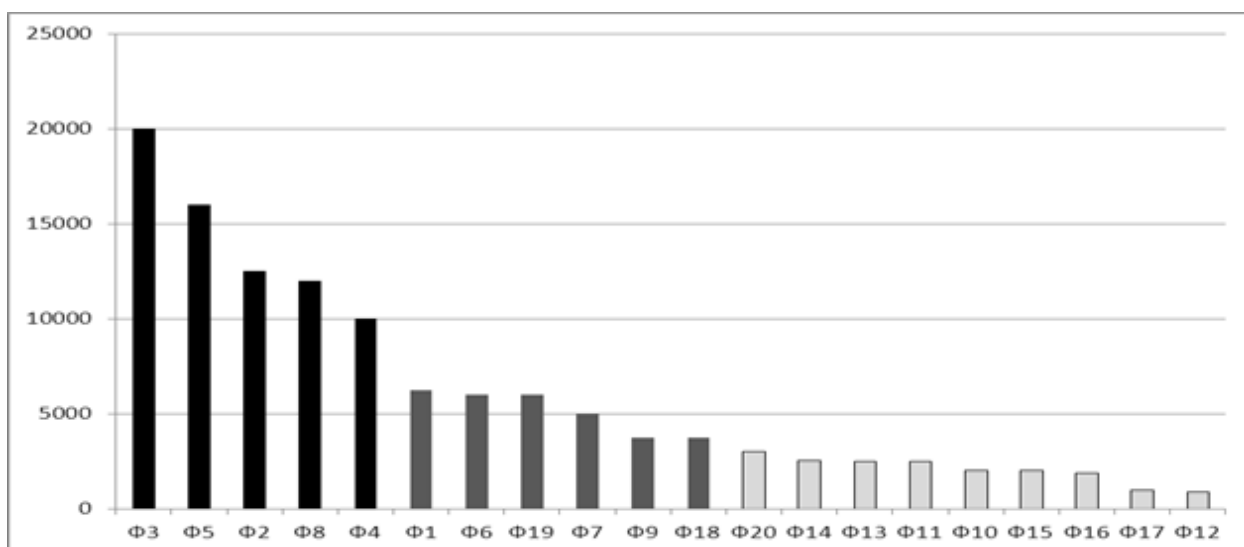


Рис. 4. Диаграмма Парето [43]

На представленном рисунке выделим три группы функций:

- тёмной заливкой обозначена группа функций, чья суммарная стоимость составляет 59 % общей стоимости функций;
- серой заливкой – 26 % общей стоимости;
- светло-серой заливкой – 15 % общей стоимости.

Анализ по уменьшению стоимости функций процесса ведется в первую очередь по функциям, попадающим в первую группу (табл. 2).

Таблица 2 - Перечень наиболее затратных функций отдела [43]

№ функции	Название функции	Вид функции
Ф3	Организация обучения и аттестации, оценки работников предприятия.	Осн.
Ф5	Адаптация вновь принятого персонала	Осн.
Ф2	Мониторинг рынка услуг	Осн.
Ф8	Документирование процесса обучения (оформление договора, формирование пакета отчётных документов: акт вып. работ, сч.-фактура)	Всп.
Ф4	Организация обучения и аттестации персонала, обслуживающего опасные производственные объекты	Осн.

Показатели значимости функций и затрат на их реализацию (рис. 5)

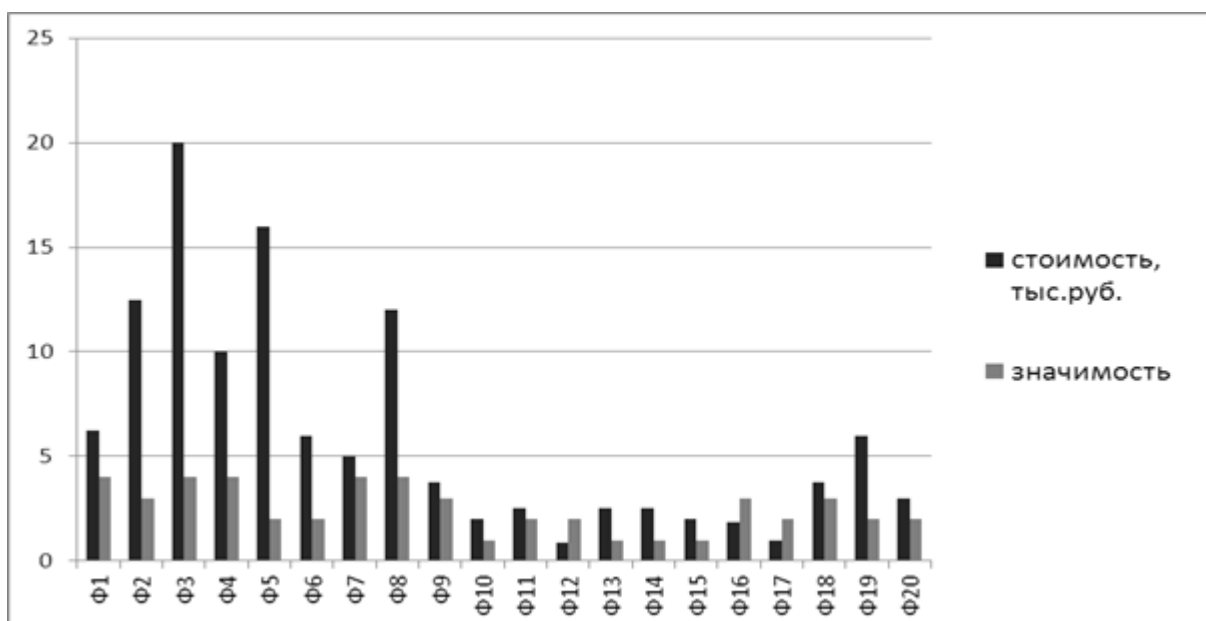


Рис. 5. Сопоставление стоимости и значимости функций отдела

В данном примере метод функционально-стоимостного анализа позволил определить, что степень значимости функций по отношению к расходам на их осуществление носит недостаточно сбалансированный характер, это выражается в неоправданно высоких затратах на реализацию функций 2, 3, 4, 5, 8. Рассматривая выше диаграмму Парето, видно, что указанные функции относятся к первой группе функций, чья суммарная стоимость составляет 59 % общей стоимости функций.

На основании вышеприведенной информации необходимо инициировать процесс реорганизации функциональной структуры отдела и решить ряд задач по совершенствованию реализации бизнес-процессов отдела обучения персонала. Это позволит либо повысить производительность труда в подразделении и за счет этого – увеличить количество реализуемых функций, либо снизить количество человеческих ресурсов, занятых в деятельности отдела.

ФСА как метод позволяет достигать более экономичного, менее ресурсоемкого способа функционирования любой организации или подразделения. Следует заметить, что ресурсосбережение на основе метода функционально-стоимостного анализа носит устойчивый и долгосрочный характер и может стать значимым конкурентным преимуществом компании,

поскольку результаты оптимизации процессов на основе ФСА сложно скопировать и применить с сопоставимой результативностью – нужен индивидуальный подход к каждой организации или функциональной модели.

Наглядность и простота подхода обеспечивают функционально-стоимостному анализу значительные перспективы в применении во всех отраслях и направлениях менеджмента, однако, нужно отметить, что для полноценного системного внедрения данного подхода в бизнес-практику отечественных компаний, есть ряд факторов, осложняющих использование ФСА [41].

К числу наиболее важных факторов, определяющих возникновение научных и практических проблем использования функционально-стоимостного анализа на системной основе в современных условиях хозяйствования, можно отнести:

- техническую неготовность организации;
- технические сложности создания;
- сложившиеся стереотипы российского менеджмента;
- социально-психологические факторы неготовности российского менеджмента;
- слабое развитие и применение отечественными предприятиями современных инструментов стратегического планирования и управления;
- отсутствие полноты в представлении о ФСА и ССП;
- недостаточное количество и качество русифицированной нормативно-справочной информации;
- отсутствие полноценного русифицированного программного обеспечения, отвечающего всем требованиям организации [44].

Проведение функционально-стоимостного анализа является достаточно трудоемкой задачей. Основные трудности, с которыми сталкиваются специалисты при проведении ФСА, связаны с недостатком или отсутствием исходных данных о процессах и стоимости ресурсов, потребляемых этими процессами. В ходе проведения ФСА эти данные необходимо собирать,



обрабатывать и уточнять. Но для ряда предприятий социальной направленности, как и соответствующих подразделений, применение функционально-стоимостного анализа оказывается единственной альтернативой для оценки и совершенствования собственной эффективности. Невозможность оценить и измерить производительность и результативность труда работников подобных структур является ключевой проблемой для управления их эффективностью. Именно метод ФСА позволяет комплексно решить данную проблему и на основе собственного инструментария создать механизмы оценки и управления непроизводственными функциями, трудом персонала, не связанного непосредственно с созданием добавленной стоимости, аппаратами управления и пр. [31].

Трудоемкость метода предполагает также необходимость использования соответствующих средств обработки информации и привлечение высококвалифицированных специалистов. Это, в свою очередь, делает применение метода ФСА достаточно дорогим.

Однако для крупных компаний, находящихся на этапе развития и зрелости, – функционально-стоимостной анализ может обеспечить критически значимый прорыв в области ресурсосбережения или повышения эффективности деятельности организации, причем этот эффект будет иметь значительные долгосрочные синергетические позитивные последствия.

### **1.3. Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом предприятия**

Осуществление функционально-стоимостного анализа предполагает определенную последовательность этапов: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный и внедренческий. Они хорошо вписываются в принятую последовательность разработки проекта по совершенствованию системы управления организацией (предприятием), персоналом.



Рис. 6 Стадии проведения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом [18]

Предпроектная подготовка охватывает подготовительный, информационный и аналитический этапы ФСА, проектирование – творческий, исследовательский и рекомендательный этапы ФСА, а внедрение – этап внедрения результатов ФСА [32].

На подготовительном этапе осуществляется комплексное обследование состояния производства и управления организацией, выбирается объект исследования, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляется рабочий плана и приказ о проведении ФСА. На этом этапе используются методы самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирование и т.п.

Информационный этап включает сбор, систематизацию и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данных по аналогичным системам и передовому опыту совершенствования управления. На этом этапе используются те же методы, что и на подготовительном этапе [31].

Аналитический этап включает:

- формулировку, анализ и классификацию функций, их декомпозицию;
- анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления;
- расчет затрат по выполнению функций.

На данном этапе определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат, выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции, формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. При этом используются методы анализа.

Творческий этап – самый ответственный этап. Он подразумевает выдвижение идей и способов выполнения поставленных задач, формулирование вариантов их реализации, предварительную оценку и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. На данном этапе рекомендуется использовать такие методы, как творческие совещания, коллективный блокнот, контрольные вопросы, морфологический анализ.

На исследовательском этапе описывается каждый отобранный вариант, проводится их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбирается для реализации наиболее рациональных из них, а также осуществляется разработка проекта системы управления персоналом с обоснованиями, охватывающими всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение.

Рекомендательный этап включает анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, разработанного с использованием данного

метода, принятие решения о порядке его внедрения; составление и утверждение плана-графика внедрения рекомендаций ФСА [32].

Этап внедрения результатов – заключительный этап ФСА. Он включает:

- социально-психологическую, профессиональную, материально-техническую подготовку к внедрению;
- разработку системы мотивации по внедрению проекта;
- обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала организации;
- оценку экономической эффективности реализации проекта.

Среди преимуществ ФСА можно выделить качественную реализацию управленческих функций, выявление и сокращение дублирующих и излишних функций [32].

ФСА, как уже было отмечено, показал на практике высокую эффективность, однако для его применения необходима специальная подготовка персонала.

Основные трудности, с которыми сталкиваются специалисты при проведении ФСА, связаны с недостатком или отсутствием исходных данных о процессах и стоимости ресурсов, потребляемых этими процессами. В ходе проведения ФСА эти данные необходимо собирать и обрабатывать. Особенностью проведения ФСА является также то, что нельзя правильно определить стоимость основного процесса, не определив предварительно стоимость обеспечивающих процессов и процессов управления. Из-за этой особенности метода ФСА его внедрение часто приводит к противоречию со стремлением менеджеров компании фокусироваться на основных процессах предприятия, отодвигая на второй план процессы управления и обеспечивающие процессы [30].

При проведении ФСА системы управления персоналом выявляются причинно-следственные связи, которые определяют перенос стоимости с ресурсов на продукты. Метод ФСА не дает ответа на вопрос, как изменять

эти причинно следственные связи, чтобы улучшить деятельность предприятия, но дает возможность увидеть, где эти причинно-следственные связи являются «плохими»

Таким образом, метод ФСА является необходимым шагом на пути улучшения деятельности предприятия с точки зрения преобразования стоимости, а также производства добавленной стоимости. Наглядность и простота подхода обеспечивают функционально-стоимостному анализу значительные перспективы в применении в системе управления предприятием и персоналом.

## **ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛХОЗА «ЗНАМЯ ТРУДА» РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Колхоз «Знамя труда» создан в соответствии с Гражданским и Земельным Кодексом Российской Федерации с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его учредителями, путём объединения земельных и имущественных паёв.

Колхоз «Знамя труда» зарегистрирован 27.06.1992 г. в регионе по юридическому адресу: 309306, область Белгородская, район Ракитянский, село Илек-Кошары, улица Школьная, 28.

Председателем организации является Артеменко Сергей Иванович.

Колхоз действует согласно Устава, утверждённого на собрании его учредителей.

Колхоз имеет бессрочный характер деятельности, полное и сокращённое фирменное наименование: колхоз «Знамя труда».

Колхоз «Знамя труда» является юридическим лицом и имеет в собственности земли, основные средства и другое обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности быть истцом и ответчиком в суде.

Важным для характеристики предприятия является состав и структура земельных угодий. Во все три года эти данные оказались неизменными. Общая земельная площадь: 3662 га, в том числе сельскохозяйственных угодий – 3662 га., из них пашня – 3194 га, сенокосы – 22 га, пастбища – 446 га. Это говорит о том, что колхоз «Знамя труда» использует одну и ту же землю, возможно, благодаря этому предприятие развивается и совершенствует свое производство и работу.

Колхоз «Знамя труда» осуществляет следующие виды деятельности:

1) основной вид деятельности: выращивание зерновых культур и

сахарной свеклы, а также производство молока;

2) дополнительные виды деятельности: разведение прочих пород крупного рогатого скота, буйволов; предоставление услуг в области растениеводства; производство хлеба и мучных кондитерских изделий, товаров и пирожных недлительного хранения.

Источником информации для проведения анализа явились данные годовой бухгалтерской финансовой отчетности.

Колхоз создан в целях повышения благосостояния его членов, совместного производства сельскохозяйственной и другой продукции, ее переработки и реализации на основе рационального использования земель и других ресурсов, для улучшения условий труда и быта членов коллектива.

Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства – сложная категория. В ней отражается одна из важнейших сторон производства – результативность. Основные экономические показатели деятельности колхоза отражены в таблице 3.

В ходе проведенных расчетов было выявлено, что практически все основные экономические показатели находятся на эффективном и выгодном уровне.

В колхозе «Знамя труда» значительно увеличилась стоимость валовой продукции на 29644 тыс. руб. Так в 2017г. она составляла 142832 тыс. руб., а в 2019 г. – 172476 тыс. руб. Произошло и увеличение среднегодовой стоимости основных производственных фондов в отчетном 2019г. (154877 тыс. руб.) по сравнению с базисным 2017г. (126844 тыс. руб.) на 28033 тыс. руб.

Положительным является рост выручки от продаж на 16389 тыс. руб. Так, в 2017г. она составляла 104171 тыс. руб., а в 2019г. приблизилась к 120560 тыс. руб. Однако увеличилась и себестоимость проданной продукции с 98385 тыс. руб. в 2017г. до 108782 тыс. руб. в 2019г. на 10397 тыс. руб.

В совокупности вышеуказанные показатели оказали положительное влияние на результативные показатели деятельности в 2019 г. против

базисного года, однако в результате того, что темп роста себестоимости в 2019г. против 2018 г. опережает темп роста стоимости выручки, наблюдается тенденция снижения валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли в 2019г. против 2018 г.

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности колхоза «Знамя труда»

Показатели	Годы			Отклонение 2019г. от 2017г. (+;-)
	2017	2018	2019	
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	142832	153555	172476	29644
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	126844	139566	154877	28033
Выручка, тыс. руб.	104171	127103	120560	16389
Себестоимость продаж, тыс.руб.	98385	110738	108782	10397
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	3662	3643,2	3643,2	-18,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	5786	16365	11778	5992
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5786	16365	11778	5992
Чистая прибыль, тыс. руб.	3776	16429	11841	8065
Среднегодовая численность работников, чел	130	124	143	13
Производительность труда, тыс. руб.	1098,7	1238,4	1206,1	107,4
Фондоотдача, руб.	1,13	1,10	1,11	-0,02
Фондоемкость, руб.	0,89	0,91	0,90	0,01
Уровень рентабельности продаж, %	5,6	12,88	9,77	4,22
Уровень рентабельности деятельности, %	3,8	14,84	7,65	3,85

В отчетном году среднегодовая численность работников увеличилась на 13 человек и в 2019г. составила 143 чел., производительность труда не снизилась, а напротив, повысилась. Так, в базисном году она составляла 1098,7 тыс. руб., а в 2019г. повысилась до 1206,1 тыс. руб. Рост составил



107,4 тыс. руб.

Конечно же при росте видов прибыли: прибыли от продаж и чистой прибыли рентабельность продаж увеличилась на 4,22 п.п. (2017г. – 5,55%; 2019г. – 9,77%), а рентабельность деятельности на 3,85 п.п. (2017г. – 3,8%; 2019г. – 7,65%).

В заключении хотелось бы сказать, что колхоз «Знамя труда» самостоятельное и процветающее предприятие, которое развивается с каждым годом. Это видно по таким показателям, как: стоимость основных средств, стоимость валовой продукции, выручки, прибыли от продаж и т.д. Однако наметилась в отчетном году отрицательная тенденция снижения основных экономических показателей против показателей предыдущего 2018 года, поэтому руководству необходимо предпринять своевременные меры антикризисного управления.

## **2.2. Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом**

В современных условиях анализ кадрового потенциала является составной частью анализа деятельности предприятия. В практической жизни возникает необходимость обеспечения наиболее экономного ведения хозяйственной деятельности, более эффективного использования кадрового потенциала. Способность трудового потенциала обеспечить получение прибыли на основе высокой доходности труда персонала характеризует факторы его экономической результативности, а также профессиональной, образовательной, должностной и половозрастной состав.

Оценку кадрового потенциала колхоза «Знамя труда» проведем при помощи показателей динамики, состава и структуры персонала. В основу оценки положим половозрастной, образовательный, профессиональный и другие признаки ранжирования.

Оценим среднесписочную численность персонала колхоза «Знамя труда», под которой будем понимать численность персонала, определяемую

в среднем за соответствующий период. В нашем случае таким периодом является год.

Динамика среднесписочной численности персонала колхоза «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Динамика численности персонала колхоза «Знамя труда» за 2017- 2019 гг.

№ п/п	Показатели, чел.	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	Среднесписочная численность, всего в т.ч.:	130	124	143	-6	19
2	Руководители	10	12	12	2	-
3	Служащие	29	30	27	1	-3
4	Рабочие	92	87	110	-5	23

Графически динамика персонала колхоза «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 7.

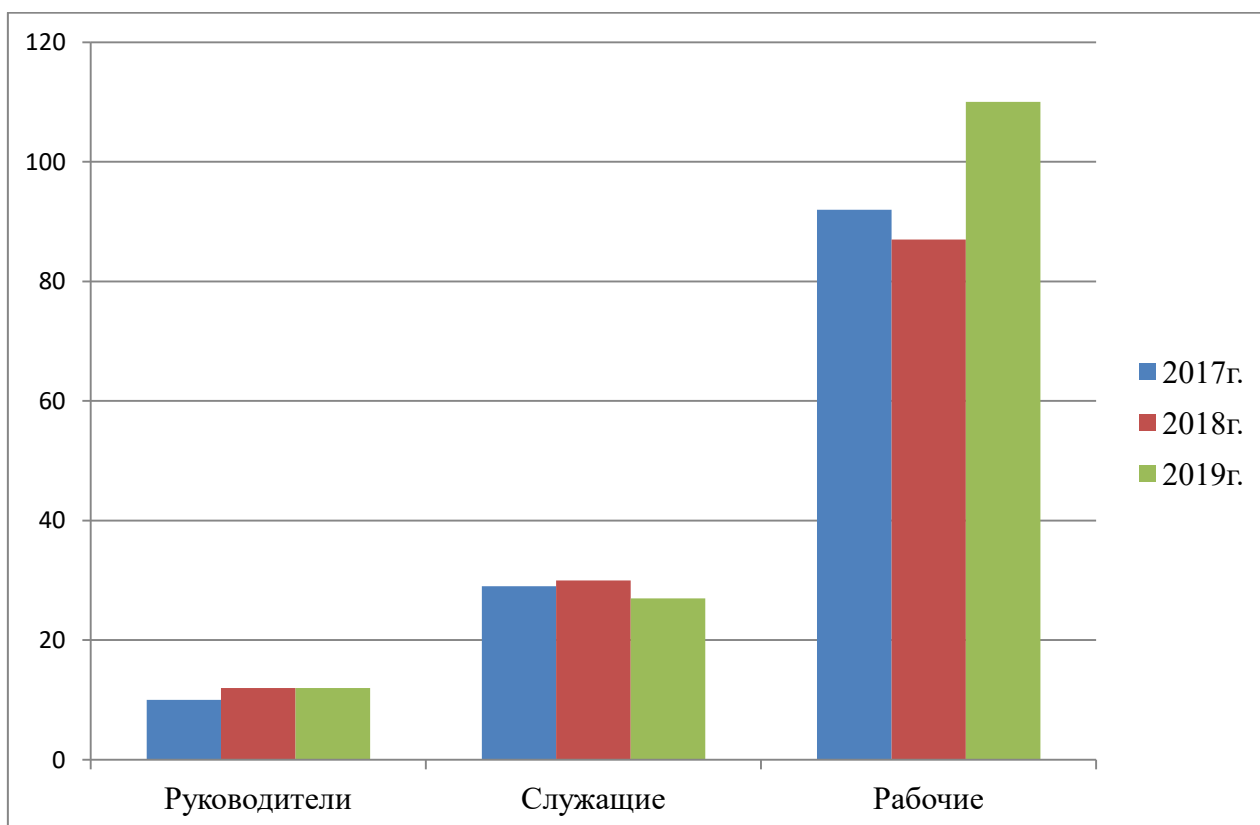


Рис. 7 Динамика персонала колхоза «Знамя труда» за 2017- 2019 гг.

Графически динамика среднесписочной численности колхоза «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 8.

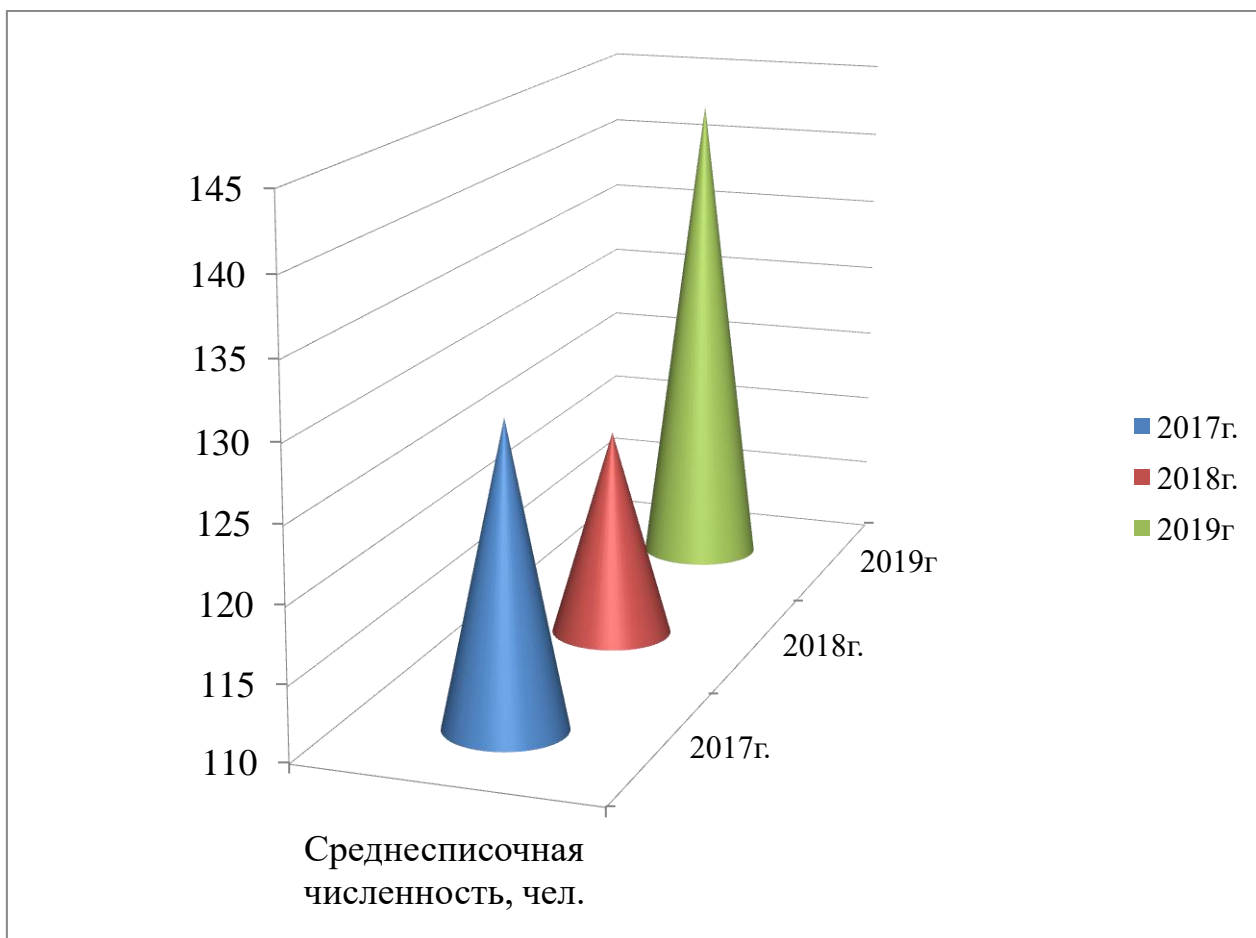


Рис. 8 Динамика среднесписочной численности колхоза «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Из расчетов таблицы 4 видно, что среднесписочная численность в 2018 г. по сравнению с 2017 г. сократилась на 6 чел., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на против - возросла на 19 чел. Следует заметить, что количество руководящего состава на протяжении двухлетнего периода(2018-2019 гг) остается постоянным в составе 12 человек, количество служащих имеет тенденцию к сокращению в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 2 чел. и на 3 чел. в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

В анализе обеспеченности организации трудовыми ресурсами важным является исследование состава работников по уровню образования и стажу работы в численности колхоза «Знамя труда» за 2017-2019 гг. (табл. 5).

Таблица 5 - Состав работников по уровню образования  
в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Уровень образования, чел.	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от2017	2019 от 2018
1	Среднее специальное	57	57	57	-	-
2	Незаконченное высшее	27	23	33	-4	10
3	Высшее	46	44	53	-2	9

Графически динамика состава работников по уровню образования в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 9.

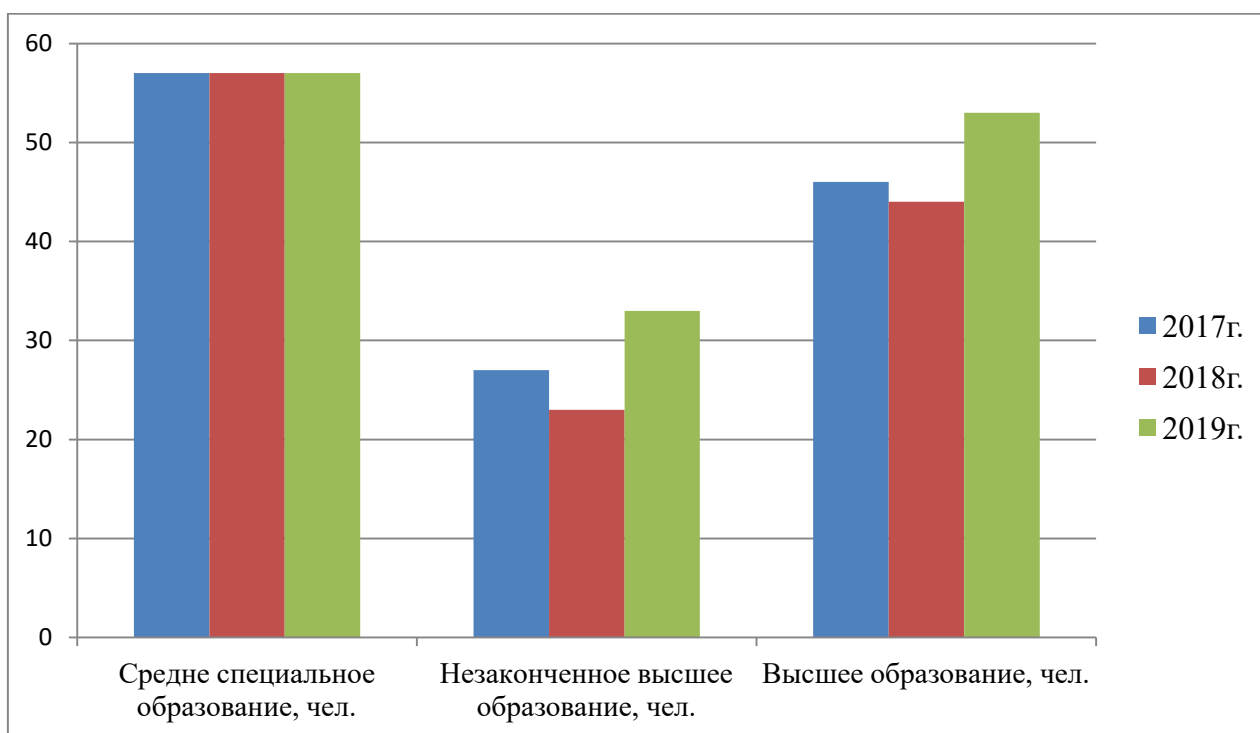


Рис. 9 Динамика состава работников по уровню образования в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

По данным таблицы 5, уровень образования в организации является нестабильным. Так, работники с незаконченным высшим и высшим образованием в 2018 г. по сравнению с 2017 г. уменьшились. В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается противоположная ситуация. Стабильно

неизменным на протяжении исследуемого периода остается количество работников, имеющих среднее специальное образование.

Одним из основных показателей профессионализма персонала организации является показатель стажа работы (табл. 6).

Таблица 6 - Состав работников по стажу работы в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Стаж работы	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	0-1 год	3	2	19	-1	+16
2	1-5 лет	7	7	9	-	+2
3	5-10 лет	34	33	32	-1	-1
4	10-15 лет	59	60	61	1	1
5	Более 15 лет	27	22	22	-5	-

Динамика состава работников по стажу работы в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 10.

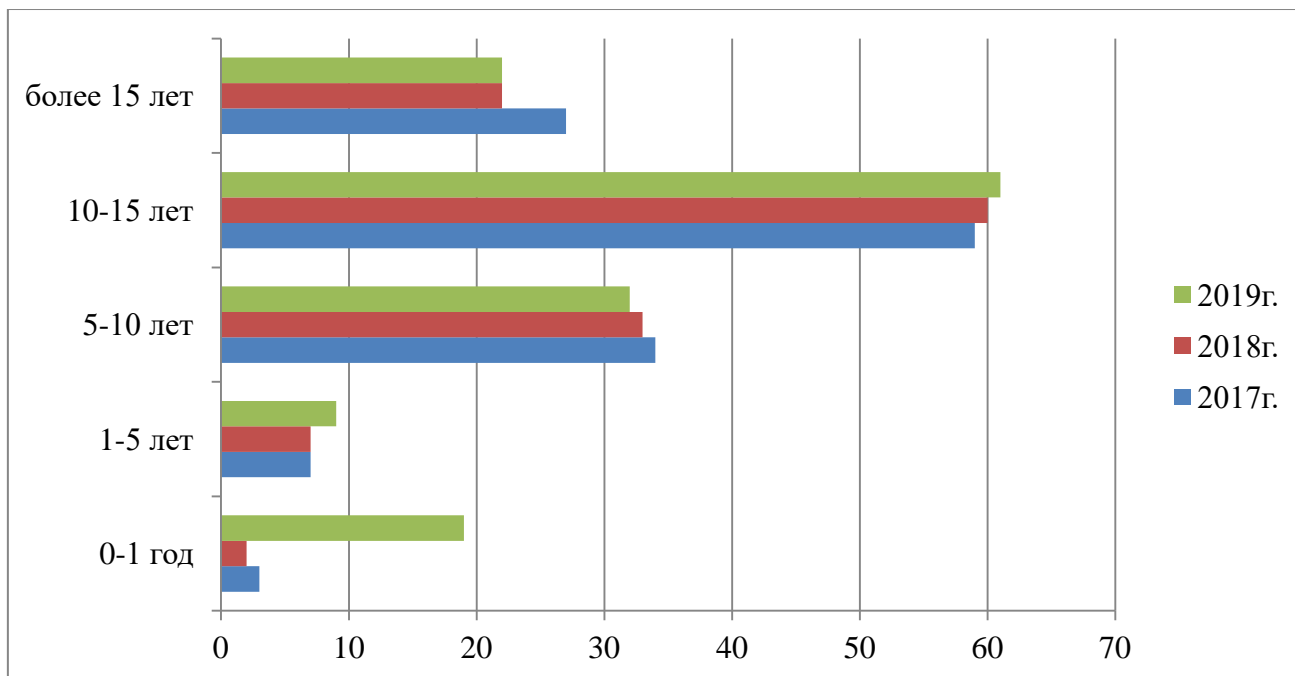


Рис. 10- Динамика состава работников по стажу работы в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Из проведенного анализа видно, что в колхозе «Знамя труда» в 2019 г. преобладает персонал со стажем работы 10-15 лет.

Особое значение при анализе обеспеченности колхоза персоналом имеет исследование его структуры.

Анализ структуры персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ структуры персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Показатели	2017г.		2018г.		2019г.	
		Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %
1	Среднесписочная численность, всего в т.ч.:	130	100	124	100	143	100
2	Руководители	10	7,69	12	9,68	12	8,39
3	Специалисты	19	14,62	18	14,52	15	10,49
4	Рабочие	92	70,77	87	70,16	110	76,92
5	Прочий персонал	9	6,92	7	5,65	6	4,20

Графически структура персонала в в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунках 11-13.

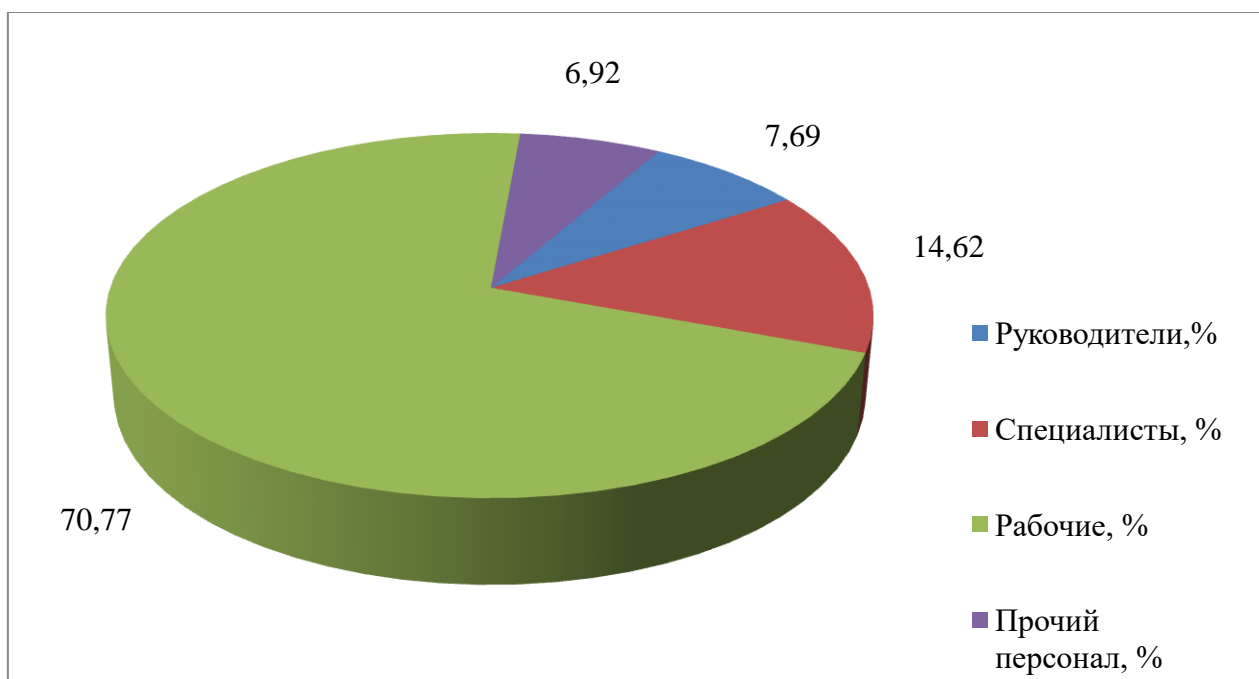


Рис. 11 Структура персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017г.

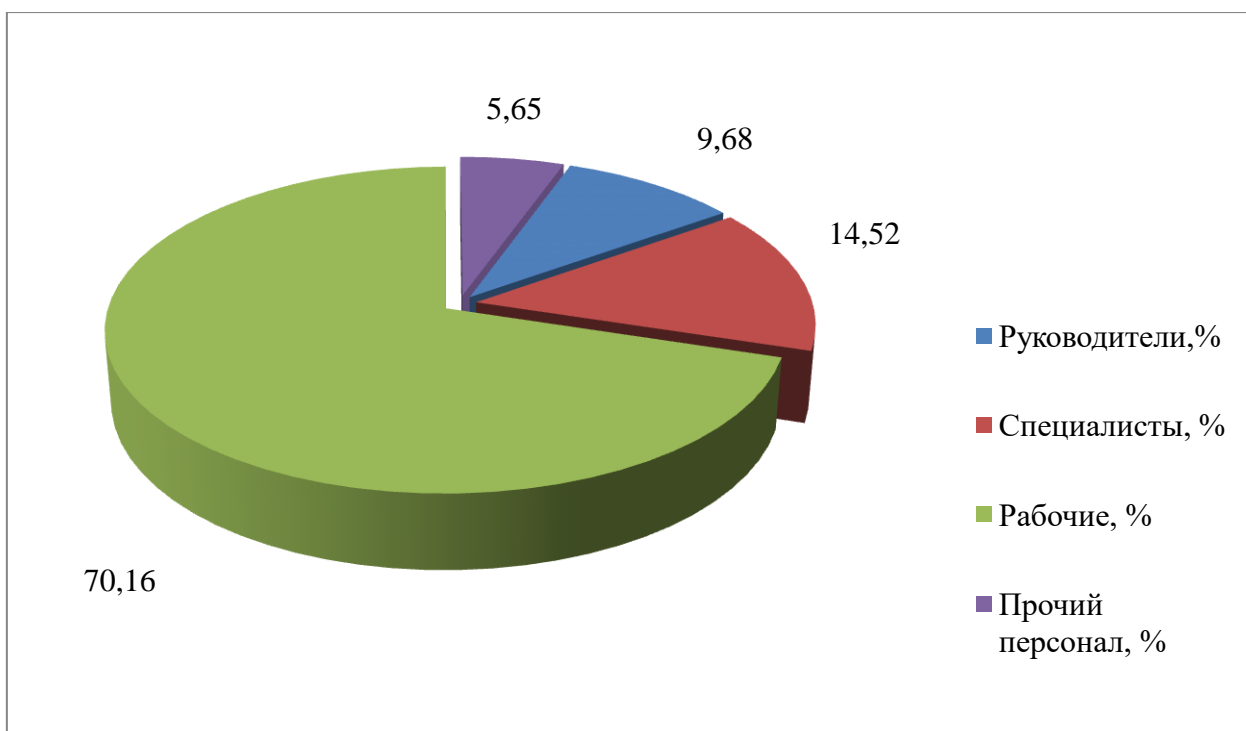


Рис. 12 Структура персонала в в колхозе «Знамя труда» за 2018г.

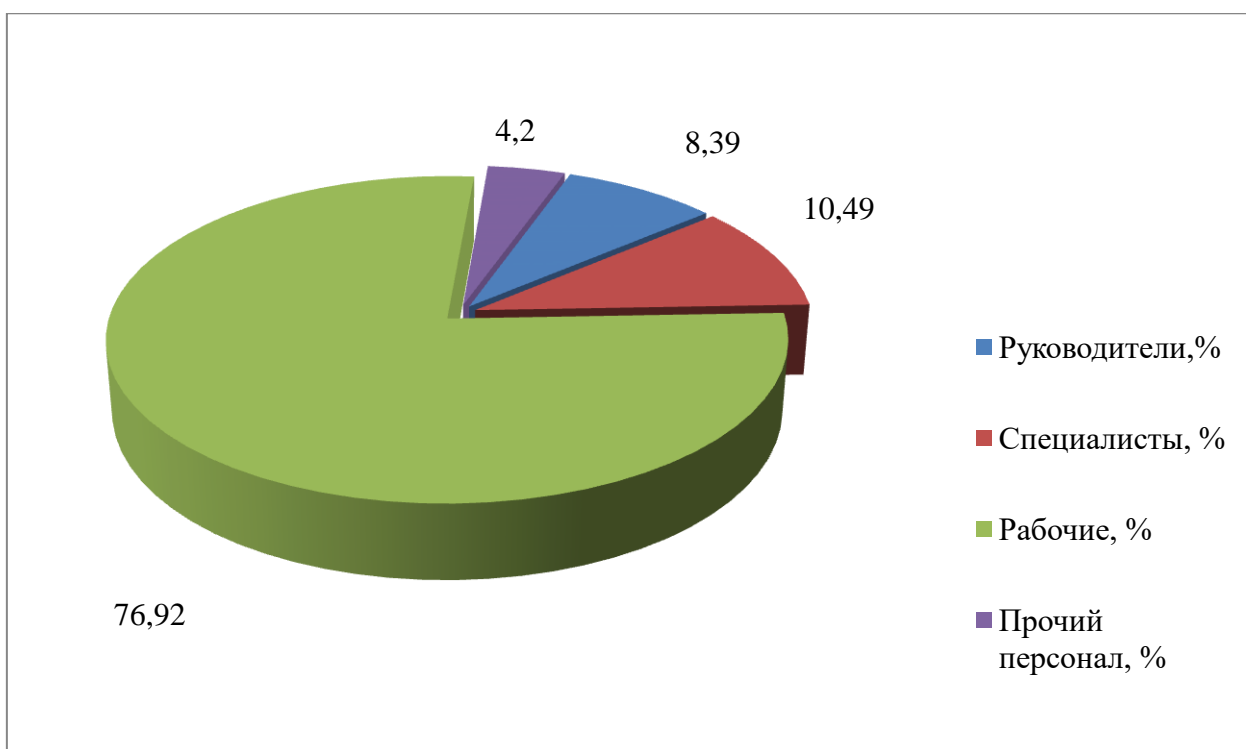


Рис. 13 Структура персонала в колхозе «Знамя труда» за 2019г.

Из проведенного анализа структуры персонала в колхозе «Знамя труда» видно, что в 2019 г. по сравнению с 2017 г. значительно сократилась в структуре доля специалистов, однако доля рабочих и руководителей, наоборот, в структуре увеличились.

Рассмотрим состав персонала по половому признаку в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. в таблице 8.

Таблица 8 - Состав персонала по половому признаку в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Персонал	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	Мужчины	77	73	82	-4	9
2	Женщины	53	51	61	-2	10
3	Итого	130	124	143	-6	19

Динамика состава персонала по половому признаку в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 14.

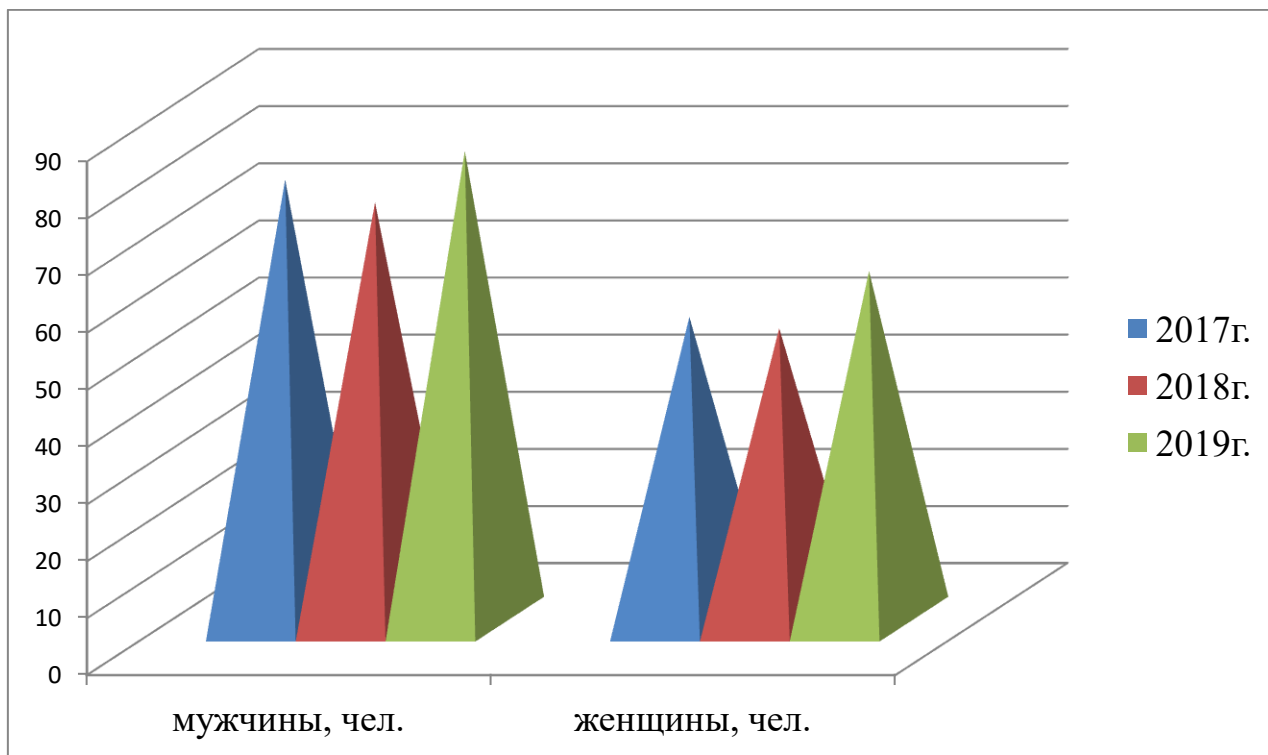


Рис. 14 Динамика состава персонала по половозрастному признаку в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.



Количество мужчин в штате в 2017 г. составляло 77 чел., а женщин 53 чел. В 2018 г. мужчин в колхозе «Знамя труда» работало 73 чел., а женщин 51 чел., что ниже, чем в 2017 г. В 2019 г. был дополнительный прием на работу персонала и женщин стало работать 61 чел., мужчин - 82 чел.

С целью комплексного анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами необходимо исследовать движение кадров.

Данные для анализа движения персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Данные для анализа движения персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Показатель, чел.	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	Численность персонала на начало года	136	125	124	-11	-1
2	Принято персонала	4	12	27	8	15
3	Уволено персонала	15	13	8	-2	-5
4	Численность персонала на конец года	125	124	143	-1	18

Как видно из таблицы численность персонала на начало года в 2018 г. по сравнению с 2017 г. сократилась на 11 чел., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. - на 1 чел.

Принято персонала в 2018 г. на 8 чел. больше, чем в 2017 г., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 15 чел.

Уволено персонала в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 2 чел. меньше, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 5 чел. .

Численность персонала на конец года в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась 1 чел., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 18 чел.

Проведем анализ движения персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ движения персонала в колхозе «Знамя труда»  
за 2017-2019 гг.

№ п/п	Показатели	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	Коэффициент оборота по приему	0,031	0,097	0,189	0,066	0,092
2	Коэффициент оборота по выбытию	0,115	0,105	0,056	-0,01	-0,049
3	Коэффициент текучести кадров	0,115	0,105	0,056	-0,01	-0,049
	Коэффициент постоянства персонала	0,769	0,718	0,739	-0,051	0,021
	Коэффициент стабильности кадров	0,885	0,823	0,883	-0,062	0,06

Динамика коэффициента оборота по приему в в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 15.

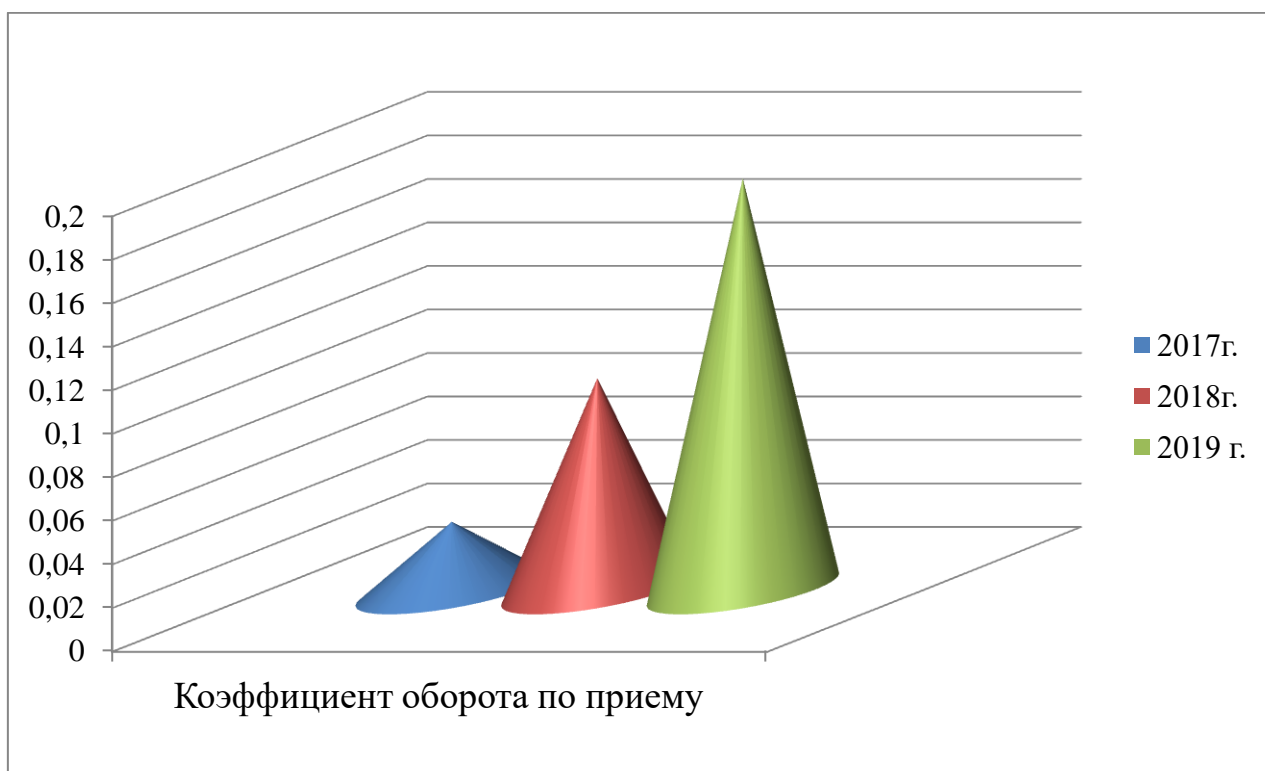


Рис. 15 Динамика коэффициента оборота по приему  
в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Динамика коэффициента оборота по выбытию в в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 16.

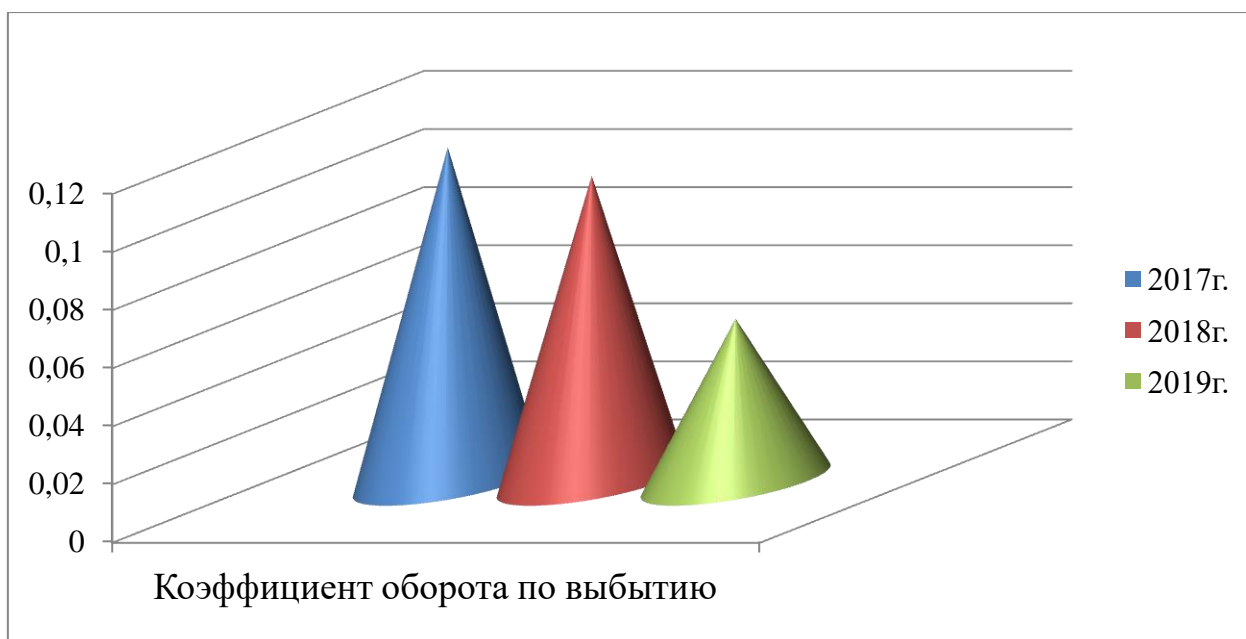


Рис. 16 Динамика коэффициента оборота по выбытию в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Динамика коэффициентов текучести кадров и постоянства персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлены на рис. 17-18.

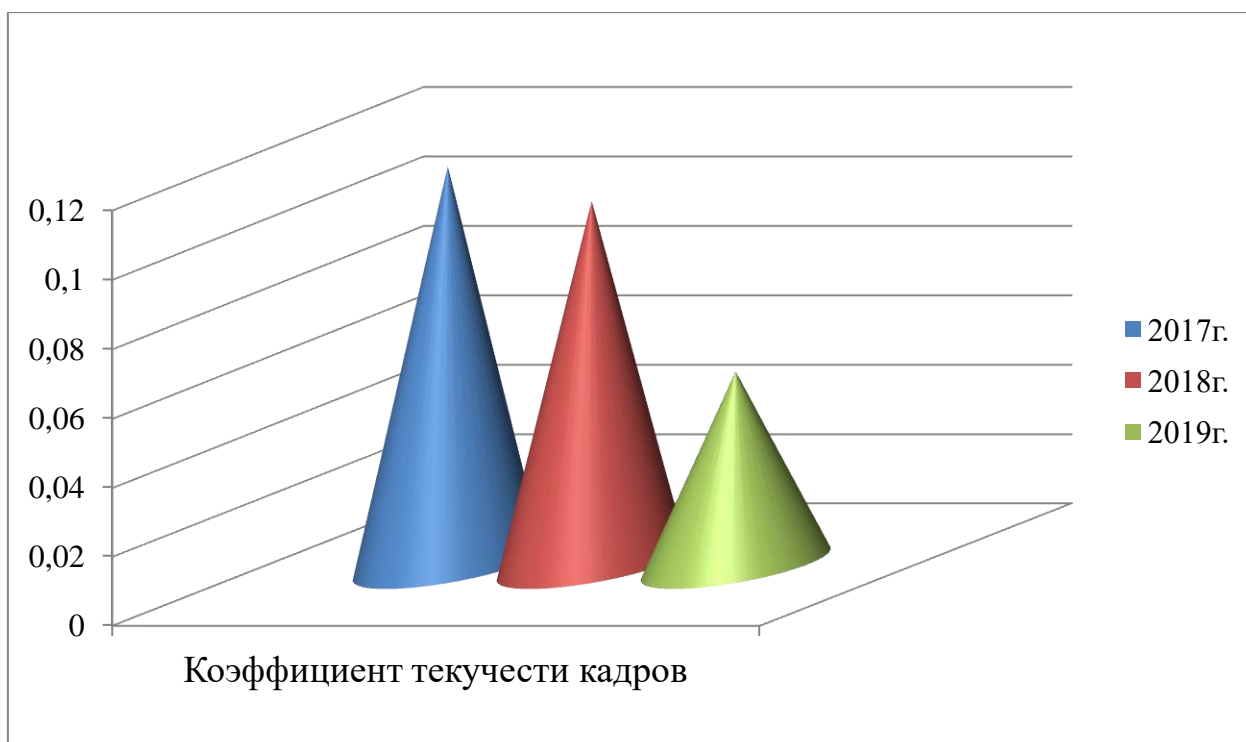


Рис. 17 Динамика коэффициента текучести кадров в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

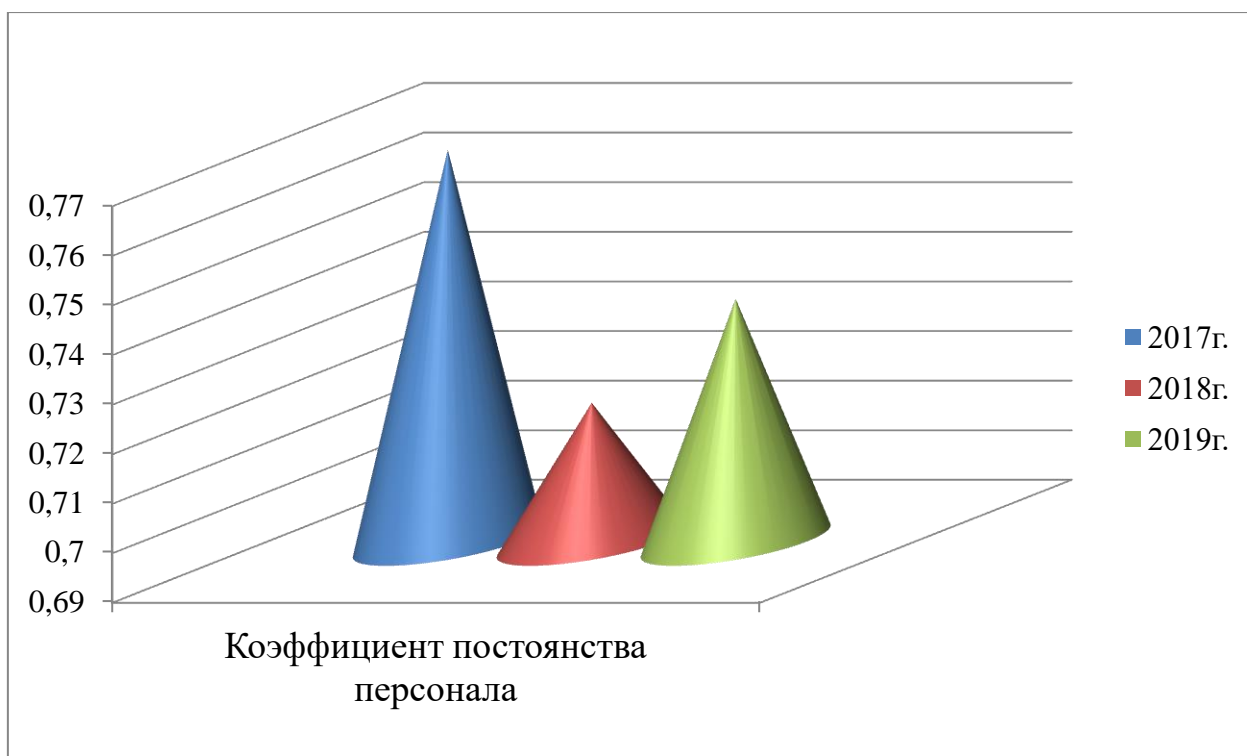


Рис. 18 Динамика коэффициента постоянства персонала в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Динамика коэффициента стабильности кадров в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 19.

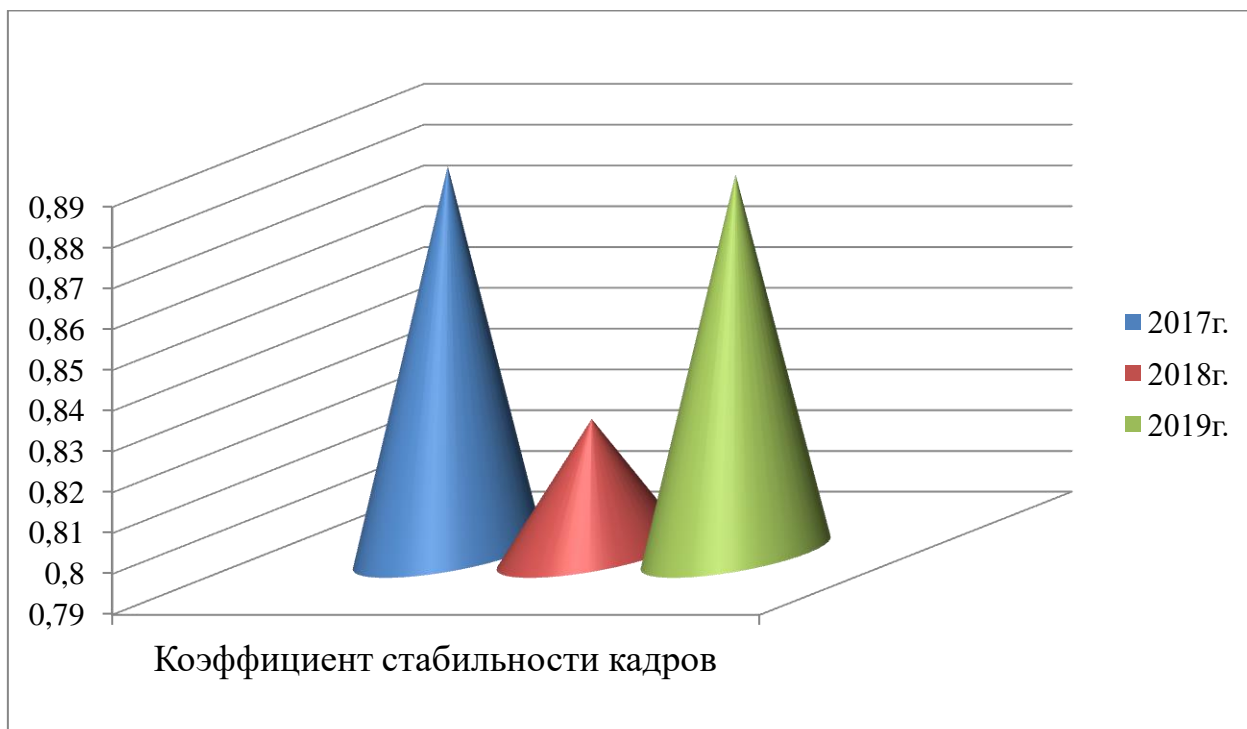


Рис. 19 Динамика коэффициента стабильности кадров в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Как видно из расчетов, в колхозе «Знамя труда» оборот по приему в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выше на 0,066, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. - на 0,092.

Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров составляют по 0,115 в 2017 г., 0,105 в 2018 г. и 0,056 в 2019 г.

Коэффициент постоянства в 2018 г. по сравнению с 2017 г. ниже на 0,051, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выше на 0,021.

Коэффициент стабильности кадров исчисляли как отношение разности между численностью работающих проработавших весь год и численностью работников, уволившихся по разным причинам, к среднесписочной численности работников в 2018 г. по сравнению с 2017 г. ниже на 0,062, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выше на 0,06.

Таким образом, видно, что в 2019 г. в организации растет коэффициент постоянства и стабильности, что характеризуется как положительная тенденция.

Одним из основных показателей эффективности использования труда является производительность труда.

Для производственных предприятий уровень производительности труда может быть выражен показателем произведенной продукции на одного работающего.

Интенсификация труда характеризует количество труда, затраченного в единицу времени, квалификацию работника, прогрессивность техники и технологии.

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним работником.

Данные для анализа показателей производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Данные для анализа показателей производительности труда колхоза «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

№ п/п	Показатели	Периоды			Абсолютное отклонение, чел.	
		2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
1	Выручка, тыс.руб.	142832	153555	172476	10723	18921
2	Численность работников, чел.	130	124	143	-6	19
3	Количество дней, отработанных 1 работником за год, дней	269	282	245	13	-37
4	Продолжительность рабочего дня, час.	7,14	6,47	6,34	-0,67	-0,13

Рассчитаем среднегодовую производительность труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.:

$$ГВ_{2017г.} = 142832 / 130 = 1098,7 \text{ тыс.руб./чел.}$$

$$ГВ_{2018г.} = 114147 / 124 = 1238,4 \text{ тыс.руб./чел.}$$

$$ГВ_{2019г.} = 104171 / 143 = 1206,1 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Динамика среднегодовой производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рис. 20.

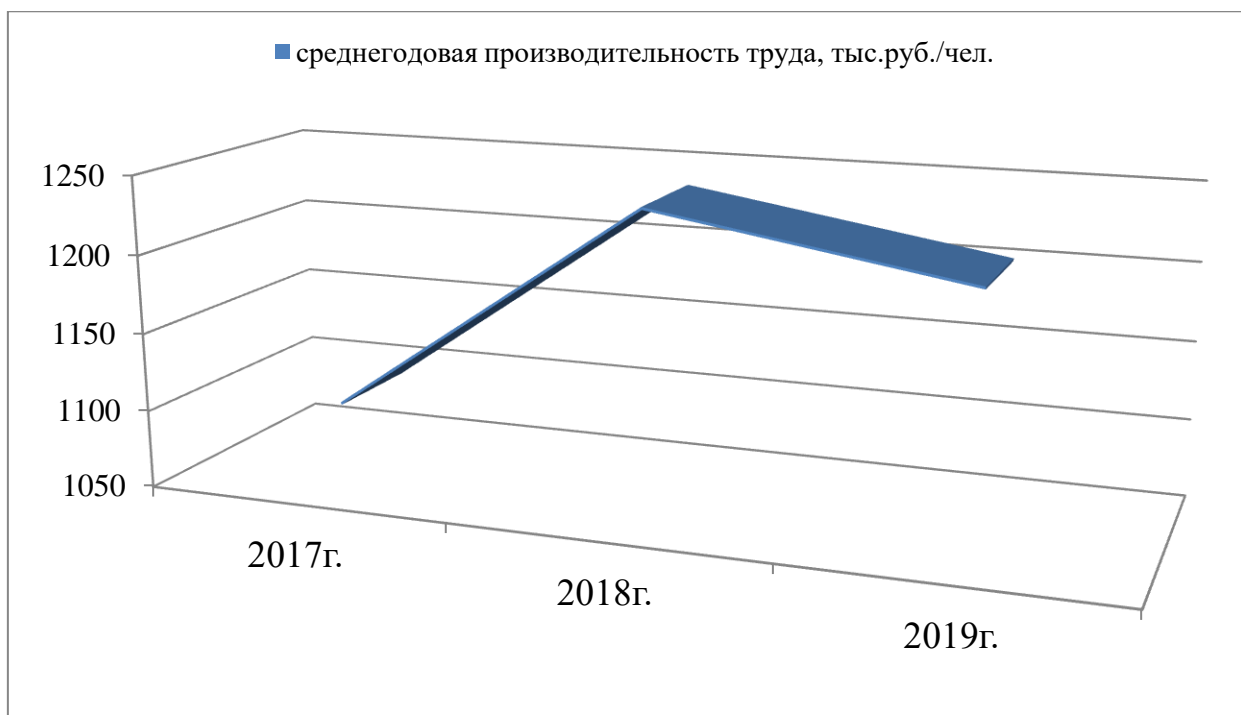


Рис.20 Динамика среднегодовой производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Среднегодовая производительность труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выросла на 139,7 тыс. руб./чел., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. сократилась на 32,3 тыс. руб./чел., что является отрицательной динамикой.

Рассчитаем среднедневную производительность труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.:

$$ДВ_{2017г.} = 1098,7 / 269 = 4084,39 \text{ руб./чел.}$$

$$ДВ_{2018г.} = 1238,4 / 282 = 4391,49 \text{ руб./чел.}$$

$$ДВ_{2019г.} = 1206,1 / 245 = 4922,86 \text{ руб./чел.}$$

Динамика среднедневной производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рис. 21.

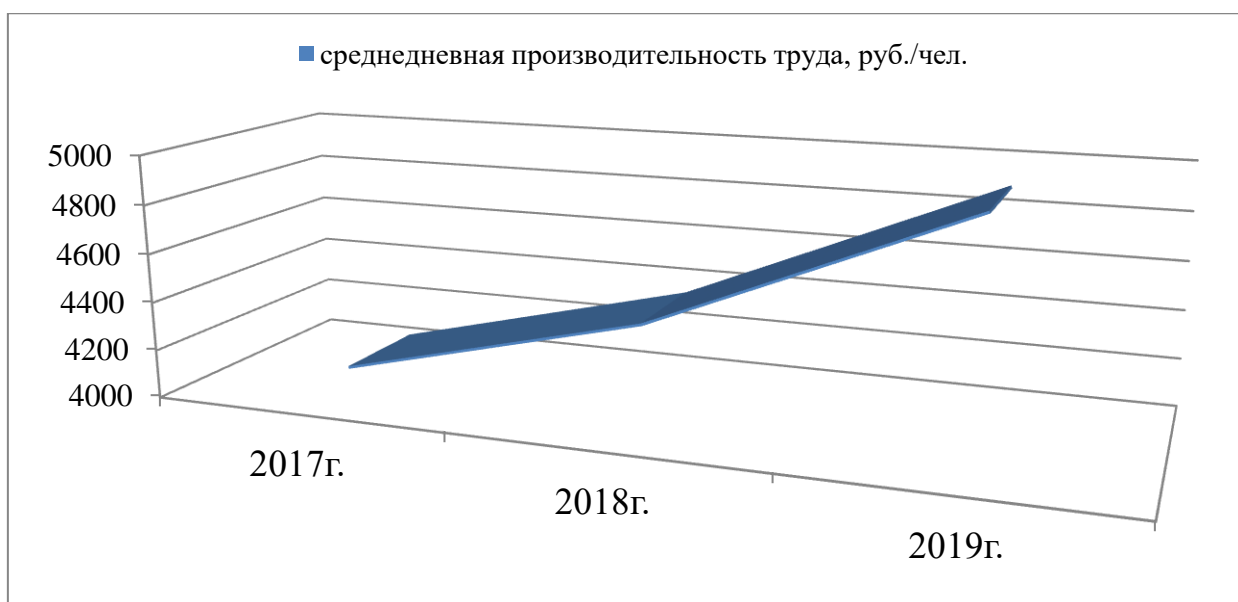


Рис. 21 Динамика среднедневной производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Среднедневная производительность труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. возросла на 307,1 руб./чел., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. - на 531,37 руб./чел.

Рассчитаем среднечасовую производительность труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.:

$$ЧВ_{2017г.} = 4084,39 / 7,14 = 572,04 \text{ руб./чел.}$$

$$ЧВ_{2018г.} = 4391,49 / 6,47 = 678,75 \text{ руб./чел.}$$

$$ЧВ_{2019г.} = 4922,86 / 6,34 = 776,48 \text{ руб./чел.}$$

Динамика среднечасовой производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг. представлена на рис. 22.

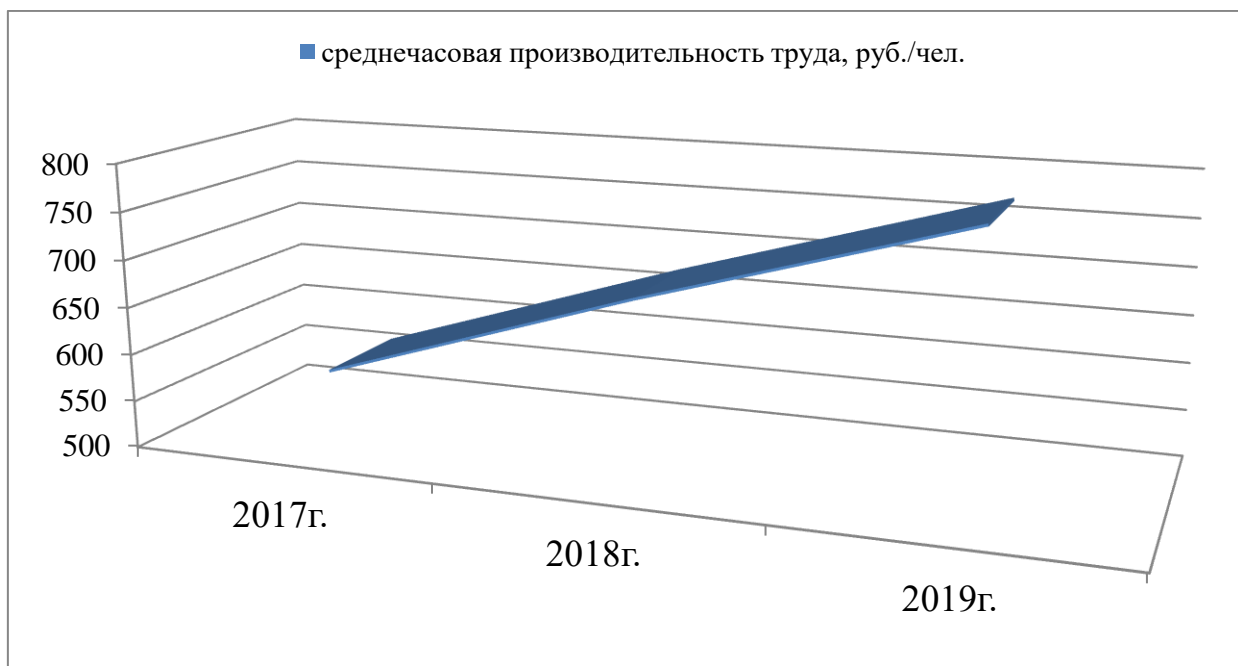


Рис. 22 Динамика среднечасовой производительности труда в колхозе «Знамя труда» за 2017-2019 гг.

Среднечасовая производительность труда за исследуемый период резко возросла в основном за счет наметившейся тенденции сокращения продолжительности рабочего дня с 7,14 часов в 2017 году до 6,34 часов в 2019 году. На данный отрицательный фактор следует обратить особое внимание руководству колхоза.

Мотивация персонала предусматривает формирование благоприятных условий труда, способствующих полной отдаче работников, а также повышение заинтересованности в работе. Особое значение при этом имеют поощрения работников за их предложения, разработки, идеи, возможность карьерного роста персонала. Все вышеперечисленное может способствовать улучшению финансовых результатов деятельности предприятия.

Главной формой вознаграждения работника за труд в колхозе «Знамя труда» является заработная плата. В процессе разработки системы оплаты труда применяют дифференцированный подход к каждой категории работников организации.



Фонд оплаты труда формируется на основании разработанного и утвержденного штатного расписания предприятия с учетом окладов и всех доплат.

В таблице 12 проведем анализ фонда заработной платы работников предприятия.

Таблица 12 - Фонд заработной платы колхоза «Знамя труда»

№ п/п	Показатели	2017г.	2019г.	Отклонение, тыс.руб.	Темп роста, %
1	Численность работников, чел. в том числе:	130	143	13	110
2	Руководители	10	12	2	120
3	Служащие	29	27	-2	93,10
4	Рабочие	92	110	18	119,57
5	ФЗП всего, тыс.руб.	33900	37610	3710	110,94
6	ФЗП рабочих, тыс.руб.	22333	27201	4868	121,80
7	ФЗП служащих, тыс.руб.	9970	8989	-981	90,16
8	ФЗР руководителей, тыс.руб.	5043	6534	1491	129,57
9	Средняя заработная плата, тыс.руб.	260,77	263,01	2,24	100,86

Из таблицы 12 видно, что всего фонд заработной платы в 2019 г. вырос по сравнению с 2017 г. на 3710 тыс. руб. или 10,94%.

Если рассматривать фонд заработной платы в разрезе категорий персонала, то в рассматриваемый период происходит его увеличение для рабочих и руководителей на 4868 тыс. руб. или 21,8 % и 1491 тыс. руб. или 29,57 % соответственно.

Фонд заработной платы служащих в 2019 г. сократился на 981 тыс. руб. или 9,84% против базисного период.

В целом средняя заработная плата имеет тенденцию к увеличению на 2,24 тыс.руб. или 0,86 %, что является положительным фактором для мотивации работников.

### ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В КОЛХОЗЕ «ЗНАМЯ ТРУДА»

#### 3.1. Функционально-стоимостной анализ отдела кадров

При проведении функционально-стоимостного анализа необходимо определить затраты на осуществление функций отдела кадров с использованием таблиц 13-16.

Таблица 13 - Доля амортизационных отчислений

Номер функции	Затраты времени на выполнение функций, ч	Доля амортизационных отчислений, руб.	Месячный фонд времени, ч	Амортизационные отчисления с учетом затраченного времени, руб.
1	40	667	170	157,2
2	480	667	170	1886,4
3	20	667	170	78,6
4	60	667	170	235,8
5	160	667	170	628,8
6	960	667	170	3772,8
7	480	667	170	1886,4
8	20	667	170	78,6
9	240	667	170	943,2
10	240	667	170	943,2
11	40	667	170	157,2
12	30	667	170	117,9
13	120	667	170	471,6
14	30	667	170	117,9

Таблица 14 - Затраты труда на выполнение функций

Номер функции	Затраты труда, руб.	Затраты времени на выполнение функций, ч	Месячный фонд времени, ч	Затраты труда с учетом времени, руб.
1	17000	40	170	4000
2	13000	480	170	36705,6
3	17000	20	170	2000
4	17000	60	170	6000
5	30000	160	170	28235,2
6	30000	960	170	169411,2
7	30000	480	170	84705,6
8	17000	20	170	2000
9	30000	240	170	42352,8
10	13000	240	170	18352,8
11	13000	40	170	3058,8
12	17000	30	170	3000
13	17000	120	170	12000
14	13000	30	170	2294,1

Таблица 15 - Отчисления на социальное страхование

Номер функции	Затраты труда с учетом времени, руб.	К отчислений на соцстрах	Отчисления, руб.
1	4000	0,34	1360
2	36705,6	0,34	12479,9
3	2000	0,34	680
4	6000	0,34	2040
5	28235,2	0,34	9599,97
6	169411,2	0,34	57599,81
7	84705,6	0,34	28799,9
8	2000	0,34	680
9	42352,8	0,34	14399,95
10	18352,8	0,34	6239,95
11	3058,8	0,34	1039,99
12	3000	0,34	1020
13	12000	0,34	4080
14	2294,1	0,34	779,99

Таблица 16 - Обобщенные результаты

Номер функции	Амортизационные отчисления с учетом затраченного времени, руб.	Затраты труда с учетом времени, руб.	Отчисления на соцстрах, руб.	Всего, руб.
1	157,2	4000	1360	5517,2
2	1886,4	36705,6	12479,9	51071,9
3	78,6	2000	680	2758,6
4	235,8	6000	2040	8275,8
5	628,8	28235,2	9599,97	38463,97
6	3772,8	169411,2	57599,81	230783,81
7	1886,4	84705,6	28799,9	115391,9
8	78,6	2000	680	2758,6
9	943,2	42352,8	14399,95	57695,95
10	943,2	18352,8	6239,95	25535,95
11	157,2	3058,8	1039,99	4255,99
12	117,9	3000	1020	4137,9
13	471,6	12000	4080	16551,6
14	117,9	2294,1	779,99	3191,99

Данные полученные в результате формулировки, классификации функций отдела кадров и определения затрат на их осуществление сведены в нижеследующую таблицу 17.

Стоимость технических средств, используемых для выполнения функций одинакова для всех случаев и равна 24000 руб.

Таблица 17 - Формулировка и классификация функций отдела кадров

Наименование функции	Вид функции	Примечание	Затраты на осуществление функций, руб.
Планировать потребности	О	в персонале	5517,2
Вести оформление	О	персонала	51071,9
Проводить планирование	О	переподготовки и повышения квалификации	2758,6
Проводить аттестацию	О	персонала	8275,8
Составлять отчетность	О	по кадрам	38463,97
Вести учет и формирование	О	личных дел и трудовых книжек	230783,81
Вести учет	О	пенсионных дел и военнообязанных	115391,9
Составлять планы	В	социального развития	2758,6
Подготавливать материалы	В	руководству на совещания	57695,95
Оформлять взыскания и поощрения	В	персоналу	25535,95
Организовать прохождение	В	практики	4255,99
Контролировать работу	В	по кадрам	4137,9
Предупреждать текучесть	В	персонала	16551,6
Контролировать деятельность и расстановку	В	персонала	3191,99

Следующим этапом построим схему функциональных взаимосвязей, с помощью которой выявляются излишние и недостающие связи отдела кадров с другими отделами и подразделениями.

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;

П - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ;

С - согласовывает подготовленный документ по функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 18 - Схема функциональных взаимосвязей отдела кадров

Функции отдела	Подразделения						
	Руководитель	Бухгалтерия	Планово-экономический отдел	Участки производства	Зам. директора по общим вопросам	Инженер ОТ и ТБ	ОК
1. Планирование потребности в персонале	С			П			О
2. Вести оформление персонала	Р			У/С		У	О
3. Проводить планирование переподготовки и повышения квалификации	С			С/П		У	О
4. Проводить аттестацию персонала	Р			П		О	У
5. Составлять отчетность по кадрам	С	П	П	П		П	О
6. Вести учет и формирование личных дел и трудовых книжек					У	У	О
7. Вести учет пенсионных дел и военнообязанных	С				С	У	О
8. Составление планов социального развития					У		У
9. Подготовка материалов руководству на совещание	С/Р	П	П	П		П	О
10. Оформлять взысканий и поощрений	Р	У			С		О
11. Организация прохождения практики	Р			У			О
12. Контроль по работе с кадрами				У/П			У
13. Предупреждение текучести	С	У	У	П/У	У		О
14. Контроль деятельности и расстановка персонала	С			У			У

Для определения степени значимости функций отдела кадров, экспертная группа (зам.директора по общим вопросам, гл.бухгалтер, гл. экономист, инженер по ОК и ТБ, ведущий специалист ) заполнила матрицы попарных сравнений функций. Всего заполнено пять матриц. Итоговый результата представим в нижеследующей таблице 19.

Таблица 19 - Сводная матрица попарных сравнений

Функции	Номер эксперта					Среднее арифметическое	Ранг функции
	1	2	3	4	5		
1. Планирование потребности в персонале	16	13	12	10	15	13,2	6
2. Оформление и подбор персонала	15	10	18	13	14	14	5
3. Планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации	6	11	10	10	6	8,6	12
4. Проведение аттестации	10	13	14	11	13	12,2	8
5. Составление отчетности	17	15	12	13	17	15	3
6. Ведение личных дел	17	17	17	16	14	16,2	1
7. Оформление и учет пенсионных дел и военнообязанных	15	17	16	16	12	15,2	2
8. Составление планов социального развития	12	12	10	11	13	11,6	9
9. Подготовка материала руководству на совещание	13	14	14	17	15	14,6	4
10. Оформление взысканий и поощрений	13	13	11	14	13	12,8	7
11. Организация прохождения практики	10	11	13	9	8	10,2	11
12. Контроль по работе с кадрами	17	14	14	15	16	15,2	2
13. Предупреждение текучести	8	13	12	10	15	11,6	9
14. Контроль деятельности и расстановка персонала	10	11	9	16	10	11,2	10

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверим по формуле:

$$K = 31 / 32 \quad (1)$$

где, K - коэффициент устойчивости экспертного ряда ( $K_n = 1,5-2,0$ );

31 - максимальная значимость в экспертном ряду;

32 - минимальная значимость в экспертном ряду.

$$K1 = 16 / 10 = 1,6$$

$$K6 = 17 / 14 = 1,21$$

$$K11 = 13 / 8 = 1,62$$

$$K2 = 18 / 10 = 1,8$$

$$K7 = 17 / 12 = 1,41$$

$$K12 = 17 / 14 = 1,21$$

$$K3 = 11 / 6 = 1,83$$

$$K8 = 13 / 10 = 1,3$$

$$K13 = 15 / 8 = 1,87$$

$$K4 = 14 / 10 = 1,4$$

$$K9 = 17 / 13 = 1,3$$

$$K14 = 16 / 9 = 1,77$$

$$K5 = 17 / 13 = 1,3$$

$$K10 = 14 / 11 = 1,27$$

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции отдела по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов.

Теперь определим уровень качества осуществления функций по формуле:

$$K_{\text{кфу}} = (K1 + K2 + K3 + K4 + K5 + K6) / 6,$$

где  $K_{\text{кфу}}$  - коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления.

Для наглядной демонстрации построим диаграмму уровня значимости функций и диаграмму уровня качества и сравним их.

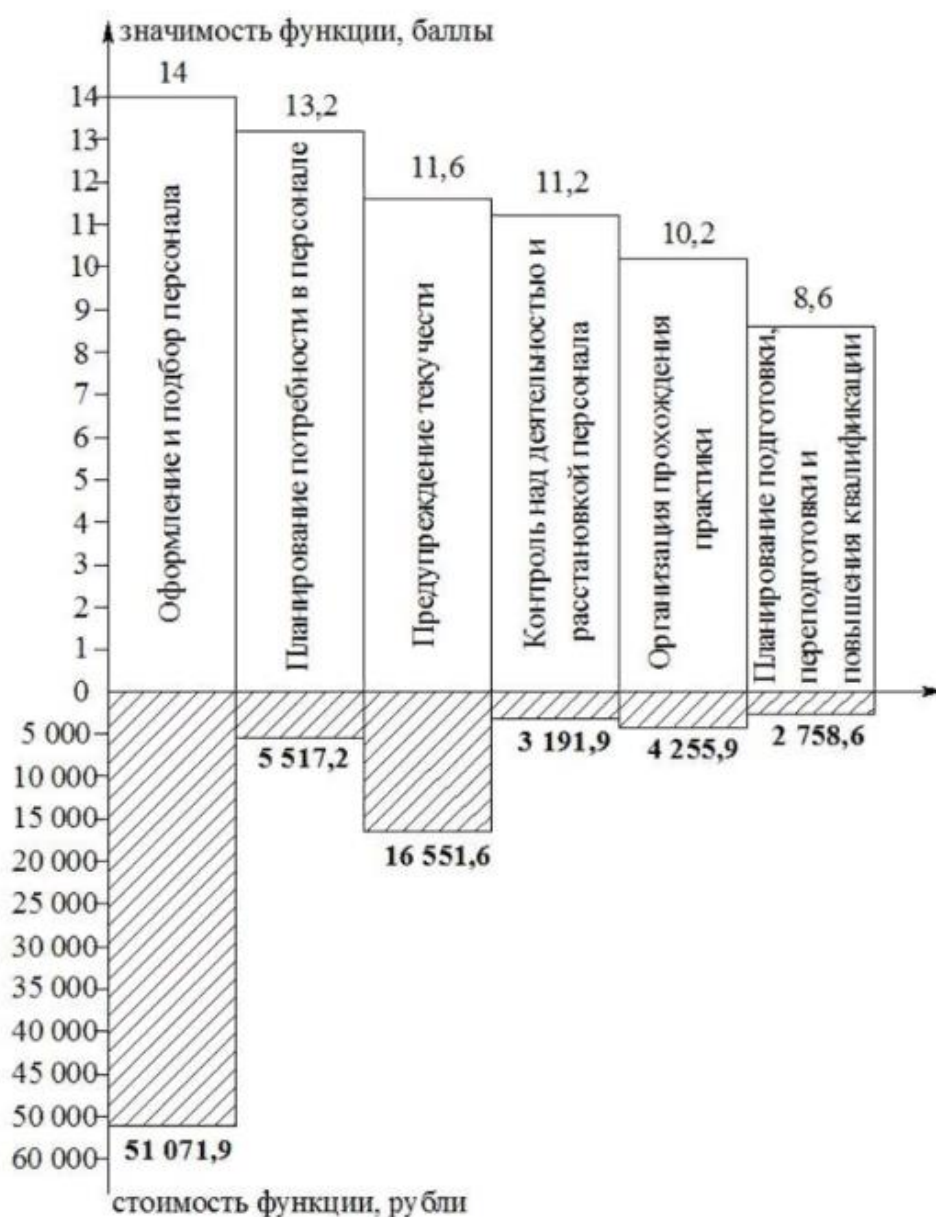


Рис. 23 Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их реализацию

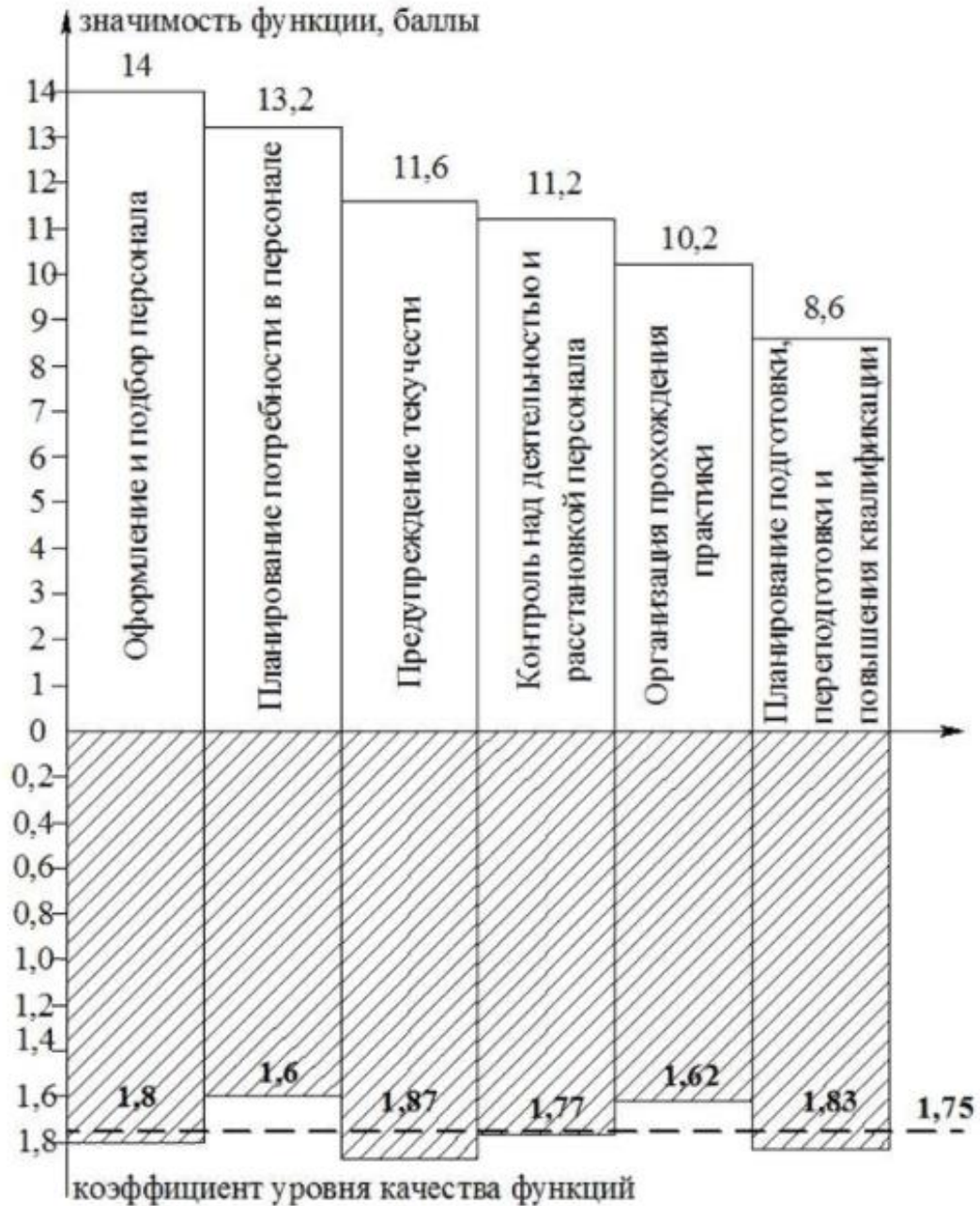


Рис. 24 Совмещенная диаграмма значимости функций и их качества

Из сравнения диаграмм следует:

- по качеству выполнения функции находятся примерно на одном уровне;
- степень значимости функций и уровень качества относительно сбалансированы;
- уровень качества выполнения функций не высокий.



Основываясь на результаты функционально-стоимостного анализа отдела кадров можно сделать следующие выводы.

В колхозе «Знамя труда» не проводится анализ функций отдела кадров, затрат на их осуществление, не внедряются новые технологии в систему управления персоналом.

В следующем разделе разработаем с учетом современных условий развития четкое разделение функций отдела кадров и рассчитаем затраты на их осуществление.

### **3.2. Функционально-стоимостной анализ основных функций отдела кадров**

Стабильность предприятию обеспечивают его сотрудники, в виду этого необходимо уделять особое внимание процессу отбора кандидатов при подборе сотрудника на должность. Как показал проведенный во 2 главе анализ кадровых процессов в колхозе «Знамя труда», руководству колхоза необходимо максимально сократить текучесть кадров, потому что процедура подбора кандидатов на вакантную должность требует затрат времени и средств. К тому же простаивание вакансии сокращает производительность из-за недостатка рабочей силы. Увольнение молодых сотрудников может привести к негативному имиджу организации на рынке труда.

Для того, чтобы модернизировать процедуру подбора и отбора кандидатов немаловажным является умение оценить эффективность существующей методики найма персонала на предприятии, что позволит выявить ее слабые стороны и исправить недостатки.

В рамках работы мы будем оценивать эффективность процедуры подбора кандидатов на вакантную должность в колхозе «Знамя труда» с позиции процессного подхода, который позволяет выстроить логическую последовательность мероприятий, направленных на привлечение и отбор персонала.

Таким образом, для оценки эффективности технологии подбора кандидатов на вакантную должность в колхоз «Знамя труда», был выбран метод экспертных оценок, позволяющий на основании теоретических и практических знаний экспертов, ранжировать по значимости критерии подбора и отбора персонала, на основании чего мы затем оценивали существующую на предприятии методику отбора кандидатов при подборе персонала.

На первом этапе выделим критерии оценки эффективности процедуры отбора, которые разделили на три уровня возможной степени проявления данного критерия на предприятии, таблица уровней проявления критериев представлена в приложении 1. После чего разработали анкету для экспертов (приложение 2), которая состоит из двух таблиц. В первой таблице составляется перечень дисциплин, которые относятся к тематике анализа. Эксперты самостоятельно оценивают свои знания в области каждой из перечисленных дисциплин по десятибалльной шкале. Вторая таблица в анкете для экспертов содержит перечень критериев, которые необходимо оценить по десятибалльной шкале в зависимости от значимости данного критерия для процедуры подбора и отбора кандидатов. Экспертами выступили руководители и ведущие специалисты структурных подразделений колхоза «Знамя труда», в частности зам. директора, главный бухгалтер, главный экономист - всего десять экспертов.

Следующим этапом составили матрицу ответов экспертов, которая представлена в нижеследующей таблице 20.

В матрице ответов выставляются все оценки значимости критерия, которые выставил эксперт по десятибалльной шкале. особенностью данного метода является то, что каждый эксперт может иметь разный уровень знаний по тому или иному вопросу, поэтому для достоверности показателей необходимо оценить компетентность экспертов. Для этого составляется матрица компетентности, характеризующая уровень его знаний, по необходимым для оценки критериев.

Таблица 20 - Матрица ответов экспертов

Номер вопроса	Номер эксперта										Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	10	10	6	9	10	10	9	9	8	9	9
2	7	10	5	9	8	9	9	8	7	9	8,1
3	8	9	9	9	9	8	7	8	7	7	8,1
4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
5	9	10	8	8	7	8	8	7	9	8	8,2
6	9	9	5	8	9	9	8	8	9	7	8
7	7	10	10	10	10	9	9	10	9	9	9,3
8	6	10	8	7	8	7	8	6	8	7	7,5
9	5	9	8	9	9	8	9	9	10	10	8,6
10	7	9	6	9	9	9	9	8	9	9	8,4

На основании таблицы уровня осведомленности (приложение 2) составляется матрица эксперта (таблица ).

Таблица 21 - Матрица специализации экспертов

Дисциплины	Номер эксперта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Экономика труда	9	9	10	10	9	10	10	8	10	9
Основы УП	10	7	10	10	10	9	8	7	10	9
Организация оплаты труда персонала	9	9	10	8	8	10	10	9	10	9
Психология	7	7	5	9	10	8	9	6	9	8
Организационная культура	7	6	5	9	9	10	9	7	9	8
Планирование кадров	10	7	10	10	10	8	8	8	9	8
Анализ рынка труда	8	10	7	8	8	7	9	8	8	7
Информационные технологии в управлении персоналом	7	10	6	9	9	9	7	8	9	9
ИТ разработки, обоснования и принятия кадровых решений	10	110	6	8	9	8	9	8	9	9
Организация кадровой работы	9	8	9	10	10	8	8	7	10	10
Организация работы с незанятым населением	8	9	5	7	8	7	7	6	9	8
ФСА системы и технологии управления персоналом	6	10	10	6	9	8	8	7	8	8
Эргономика	6	9	4	9	9	10	8	6	8	10

Чтобы определить при оценивании каких критериев эксперт имеет наибольшую компетентность мы построили матрицу, характеризующую предпочтительность специализации эксперта.

Таблица 22 - Шкала оценки предпочтительности

Для данного вопроса эта специализация эксперта весьма существенна	$\alpha_{kl} = 2$
Для данного вопроса эта специализация эксперта полезна	$\alpha_{kl} = 1$
Для данного вопроса эта специализация эксперта незначительна	$\alpha_{kl} = 0$

$$P_{\lambda b} = \frac{Q_{1\lambda} \times a_{1b} + Q_{2\lambda} \times a_{2b} + \dots + Q_{s\lambda} \times a_{sb}}{a_{1b} + a_{2b} + \dots + a_{sb}},$$

где,  $Q_{s\lambda}$  - условное число, характеризующее уровень осведомленности эксперта с номером  $\lambda$  в специализации с номером  $\alpha$  ( $\lambda = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$\alpha_{kb}$  - степень предпочтительности специализации с номером  $k$  для вопроса с номером  $b$  ( $b=1, 2, 3, \dots, m$ ).

$m$  - число вопросов;

$n$  - число экспертов;

$P_{\lambda b}$  - коэффициент компетентности (вес эксперта с номером  $\lambda$  в вопросе с номером  $b$ ).

Таблица 23 - Матрица предпочтительности специализации экспертов

Дисциплины	Номер эксперта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Экономика труда	0	0	1	1	2	2	0	1	1	0
Основы УП	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
Организация оплаты труда персонала	1	1	1	2	0	2	1	2	1	1
Психология	0	1	1	2	2	0	2	2	2	2
Организационная культура	0	0	1	2	2	0	2	2	2	2
Планирование кадров	2	1	2	1	0	1	1	0	1	1
Анализ рынка труда	1	0	2	2	0	1	1	0	1	1
Информационные технологии в управлении персоналом	0	1	2	1	2	1	1	1	2	2
ИТ разработки, обоснования и принятия кадровых решений	0	2	2	2	1	1	1	0	2	2
Организация кадровой работы	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
Организация работы с незанятым населением	0	0	1	1	1	1	0	0	2	0
ФСА системы и технологии управления персоналом	0	0	1	1	0	2	0	0	2	1
Эргономика	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1

Результаты полученных расчетов по формуле сформируем в следующую таблицу - матрицу компетентности экспертов. Данная матрица показывает насколько каждый эксперт компетентен относительно каждого сформулированного критерия, это доказывает насколько наши исследования являются действительными.

Таблица 24 - Матрица компетентности экспертов

Номер вопроса	Номер эксперта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	9	8	8,8	9	9	8,5	8,3	7,4	9	8,8
2	8,5	8,4	7,6	9	9,4	8,7	8,3	7,2	9,2	9
3	7,5	8,7	7,5	8	9	8,4	8,4	7,4	9	8,5
4	8	8,5	7	8,6	9	8,6	8,6	7,3	9,3	8,6
5	8	8	7	9,2	9	8,8	8,4	7	9	8,8
6	8	9	8,2	8,5	8,4	8,8	8,5	7,5	9	8,7
7	8	7,9	7,3	9,1	9,3	8,7	8,5	7,2	9,4	9
8	8	7,8	7,6	9,2	9,3	9	8,7	8	9	8,6
9	8	8,4	7,3	8,6	9,1	8,5	8,3	7,2	9,2	8,6
10	8	8,3	7	8,8	9,2	8,6	8,4	7,3	8,7	8,5

Следующим этапом, после оценки компетентности экспертов принимающих участие в исследовании, переведем оценки критериев в баллы, для этого найдем среднее значение ответов экспертов для каждого критерия. Затем подсчитаем их общую сумму, которая будет являться 100% значением для процесса подбора кандидатов, и вычислим значимость каждого критерия в процентном соотношении.

Процентные показатели переведем в баллы, число баллов, которое получилось у каждого критерия, является его максимальной оценкой при анализе. Перевод критериев оценки в баллы представлен в нижеследующей таблице.

Данная таблица будет использоваться для оценки процесса подбора и отбора кандидатов на вакантную должность в колхозе «Знамя труда». Максимальная сумма баллов по результатам оценки может составить 1000 баллов, а эффективность существующей технологии подбора кандидатов в организации мы будем оценивать в процентах от максимального значения, для этого используем таблицу 25 интерпретации показателей.

Таблица 25 - Перевод критериев оценки в баллы

Критерий	Средняя оценка	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала		
				1	2	3
Наличие специалиста, занимающегося подбором и отбором кандидатов	9	10,5	105	0	70	105
Наличие положения о найме	8,1	9,5	95	0	63	95
Осуществление кадрового планирования на предприятии	8,1	9,5	95	0	63	95
Дифференциация процесса отбора в зависимости от должности	10	11,7	117	0	78	117
Доступность информации об организации для соискателей	8,2	9,6	96	32	64	96
Бюджетирование затрат на процесс подбора кандидатов	8	9,4	94	0	62	94
Описание требований к профилю должности при выставлении вакансии	9,3	10,9	109	0	72	109
Наличие должностных инструкций	7,5	8,8	88	0	58	58
Выбор источников подбора кандидатов	8,6	10,3	103	34	68	103
Использование тестов для оценки кандидата	8,4	9,8	98	0	64	98
ИТОГО	85,2	100,0	1000			

На основании выше указанных таблиц мы проанализировали эффективность процесса подбора кандидатов в колхозе «Знамя труда». Первый оцениваемый критерий - это наличие специалиста, занимающегося подбором и отбором кандидатов, данный критерий для колхоза «Знамя труда» имеет высокое значение - 105 баллов.

Также максимальное значение имеют критерии:

- наличие положения о найме - 95 баллов;
- осуществление кадрового планирования на предприятии - 95 баллов;
- дифференциация процесса отбора в зависимости от должности - 117 баллов;
- доступность информации об организации для соискателей - 96 баллов;
- наличие должностных инструкций - 88 баллов.

Данные критерии имеют максимальное значение ввиду того, что в организации полностью выполняются данные показатели, в колхозе «Знамя труда» имеется вся необходимая документация по найму персонала, а также необходимые должностные инструкции, которые используются, редактируются и обновляются по мере необходимости.

Таблица 26- Интерпретация результатов оценки эффективности процедуры подбора и отбора кандидатов

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50 %	В организации отсутствует разработанная процедура подбора персонала. Процесс отбора кандидатов не эффективен, что приводит к низкой производительности, потерям и повышенной текучести кадров.
51 - 70 %	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса найма. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень осуществляющихся мероприятий не полон, что снижает качество человеческих ресурсов на предприятии.
71 - 90 %	Существующая в организации процедура подбора и оценки кандидатов в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса, разрабатывается профиль требований к должности, дифференцируется процедура найма в зависимости от должности. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы или немного завышен.
91 - 100 %	Процедура подбора и оценки кандидатов является эффективной. Найм и оценку кандидатов осуществляет определенный специалист кадровой службы. В организации тщательно подбираются источники набора претендентов на должность, происходит бюджетирование затрат на подбор персонала. Используется множество инструментов для всесторонней оценки соискателей. Уровень текучести кадров находится в допустимых пределах.

Предложенные нами мероприятия по совершенствованию методов и процедур отбора претендента на вакантную должность позволят колхозу «Знамя труда» сократить время на реализацию функций найма, подбора и отбора претендентов.

Расчет затрат на реализацию процесса подбора, оценка и отбора кандидатов на должность с учетом повышения эффективности потребует

дополнительных затрат на техническое обеспечение, данные затраты представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Определение затрат на осуществление функции найма, оценки и отбора персонала

Полное наименование функции осуществляемой отделом кадров	1. Осуществлять найм, оценку и отбор персонала
Виды документов, исходящих из отдела в течение года по функции	1. Предложения по размещению вакантных должностей 2. Схемы размещения 3. Штатное расписание
Виды документов, входящих в отдел для обработки или составления данного документа	1. Предложения от внешних и внутренних источников 2. Личные планы карьеры 3. Оценочные листы
Технические средства, необходимые для обработки документов	1. Компьютер 2. Принтер 3. телефон-факс 4. Ксерокс
Стоимость технических средств и доля амортизации, приходящейся на выполнение функции	1. 60000 2. 2800 3. 11200 4. 8400 Амортизационные отчисления - 1373
Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады, руб.	1. Начальник отдела кадров - 25500 2. Менеджер по работе с персоналом - 20800 3. руководитель структурного подразделения - 25700 4. Директор - 40500
Периодичность обработки или составления документа в течение года, кол-во раз	В среднем 10 раз в год
Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч	340
Затраты на осуществление функции в течение года, руб.	162 962

Все данные, представленные в таблице, были даны экспертами, при заполнении анкеты (приложение 3). При расчете показателей были учтены расходы на эксплуатацию технических средств, их обслуживание, данные фонда заработной платы и единого социального налога, которые составляют 95% затрат на выполнение необходимых функций отделом кадров.

Стоимость всех технических средств, используемых работниками отдела, будет составлять:  $= 60000 + 2800 + 11200 + 8400 = 82400$  руб.



Срок эксплуатации технических средств составляет 10 лет, таким образом, исходя из этих данных амортизационные отчисления в год будут составлять:

$$82400 : 10 = 8240 \text{ руб.}$$

Фонд рабочего времени в месяц у каждого сотрудника отдела кадров составляет 173 часа, при этом технические средства на выполнение функций найма, подбора и оценки кандидатов, по данным предприятия, используются 340 часов в год, что составляет время равное 2 месяцам работы сотрудника организации. В виду этого амортизационные отчисления на использование технических средств для выполнения данной функции будут составлять  $8240 : 12 \times 2 = 1373$  руб.

Время начальника отдела кадров на работу с кандидатом составляет 98 часов, а остальные 75 часов с кандидатом работает специалист по персоналу, тогда трудовые затраты на выполнение рассматриваемой функции работниками отдела кадров составят :

$$98 \times 150 = 14700$$

$$75 \times 122 = 9150$$

$$14700 + 9150 = 23850$$

При этом затраты на собеседование с начальником отдела, куда принимается новый сотрудник, и директором колхоза «Знамя труда» будет составлять по 43 часа, учитывая, что час работы начальника отдела стоит 151 руб., а час работы директора - 238 руб., тогда затраты на собеседование с ними составят:

$$(151 \times 43) + (238 \times 43) = 6493 + 10234 = 16727 \text{ руб.}$$

Таким образом, трудовые затраты на реализацию процедуры найма составят:

$$47700 + 16727 = 64427 \text{ руб.}$$

Расчеты были произведены с учетом 173 часов, а всего процесс найма, подбора и отбора кандидатов проходит 340 часов в год, с учетом этого факта сумма будет составлять 128854 руб.

Также необходимо посчитать единый социальный налог:

$$128854 \times 0,26 = 33502 \text{ руб.}$$

Общие затраты на осуществление функции составят 162962 руб.

Аналогичным образом произведем расчет стоимости остальных функций и полученные данные структурируем в таблицу 28.

Таблица 28 - Формулировка и квалификация функций, влияющих на процедуру найма, подбора и отбора персонала

Наименование функций			Вид функции (О - основная, В - вспомогательная)	Затраты на осуществление функции в течение года, руб.
Глагол	Существительное или прилагательное	Дополнение к наименованию		
Осуществлять	делопроизводство	кадровое	В	15223
Организовать	систему учета и отчетности		В	23560
Осуществлять	планирование	кадров	О	25200
Определять	потребность	в персонале	В	17800
Осуществлять	найм, подбор и отбор	персонала	О	162962
Осуществлять	процесс	собеседования	В	54870
Поддерживать	связь	с внешними и внутренними источниками	В	12320
Разработать	систему	оценки и отбора персонала	В	29398
Формировать	коллектив	трудоустрой	О	30123
Осуществлять	подбор и расстановку	персонала	О	16230
Осуществлять	поиск	подходящих анкет	В	24330
Разработать	методику	подбора и расстановки персонала	В	18600

Данные таблицы были структурированы согласно анализируемой отчетной документации, а также на основе данных экспертного опроса специалистов и руководителей колхоза «Знамя труда».

Далее из всех функций были выбраны наиболее значимые для процедуры подбора и отбора кандидатов на должность в колхоз «Знамя

труда» и предложены экспертами, для оценки их значимости, данные представлены в таблице 29.

Таблица 29 - Сводная матрица попарных сравнений значимых функций для осуществления процедуры найма, подбора и отбора персонала

№ функции	Наименование функции	Номер эксперта			Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функции
		1	2	3		
1	Осуществлять найм, оценку и отбор	8	8	8	8	1
2	Осуществлять процесс собеседования	8	7	8	7,7	2
3	Осуществлять подбор и расстановку персонала	4	7	6	5,7	4
4	Осуществлять поиск подходящих анкет	5	6	7	6	3
5	Формировать трудовой коллектив	6	5	4	5	6
6	Организовать систему учета и отчетности	6	5	5	5,3	5
7	Осуществлять кадровое делопроизводство	5	4	4	4,3	7

Для оценки значимости каждой функции снова привлекалась экспертная группа. Они оценивали значимости каждой функции с помощью матрицы попарных сравнений. После этого матрицы попарных сравнений были сведены в единую таблицу для дальнейшего ранжирования значимости функций.

Таблица 30 - Определение показателей качества функции найма, отбора и подбора персонала отдела кадров в колхозе «Знамя труда»

Показатель	Значение коэффициента
К использования технических средств управления при выполнении функции	$K_1 = T_{\phi} / T_p = 1450 / 1720 = 0,84$
К организации рабочих мест исполнителей функции	$K_2 = K_{Т.П.} / K_0 = 4 / 5 = 0,8$
К нормирования труда исполнителей функции	$K_3 = B_1 / B_2 = 1560 / 1736 = 0,9$
К регламентации функции	$K_4 = K_p / K_0 = 6 / 7 = 0,86$
К дублирования функций	$K_5 = K_{Д.} / K_0 = 5 / 7 = 0,7$

Коэффициент уровня значимости функции осуществления найма, отбора и подбора персонала имеет значение 0,8.

$$\text{Кк. ф. у.} = \frac{0,84 + 0,8 + 0,9 + 0,85 + 0,7}{5} = 0,8$$

Расчет коэффициентов производится самостоятельно на основе данных, представленных экспертами колхоза «Знамя труда». Для нахождения значения коэффициента уровня качества выполнения функции, вычисляем среднее значение коэффициентов.

Аналогичным образом рассчитывались коэффициенты уровня качества выполнения для всех остальных функций.

Таблица 31- Значения коэффициентов уровня качества выполнения каждой функции

№ функции	Наименование функции	Значение коэффициента
1	Осуществлять найм, оценку и отбор	0,8
2	Осуществлять процесс собеседования	0,75
3	Осуществлять подбор и расстановку персонала	0,7
4	Осуществлять поиск подходящих анкет	0,7
5	Формировать трудовой коллектив	0,75
6	Организовать систему учета и отчетности	0,8
7	Осуществлять кадровое делопроизводство	0,85

На основе данных таблицы мы видим, что наибольшим значением уровня качества выполнения функций обладает функция осуществления кадрового делопроизводства, что говорит о том, что данной функции уделяется достаточно много внимания и к ее осуществлению относятся более тщательно.

Далее одинаковое значение коэффициента имеют функции:

- осуществлять найм, оценку и отбор;
- организовать систему учета и отчетности.

Данные функции имеют значение показателя равный 0,8, это достаточно высокий показатель, но ниже чем значение коэффициента функции по осуществлению кадрового делопроизводства, это говорит о том,

что при реализации этих функций происходит дублирование каких-либо операций или функции выполняются менее ответственно, чем предыдущая.

Формирование трудового коллектива зависит от качества осуществления найма, оценки и отбора персонала, а так же от качества проведения собеседования, что соответственно влияет на значение коэффициента уровня качества выполнения функции по формированию трудового коллектива. Наименьшими значениями коэффициента на предприятии обладают функции по осуществлению подбора и расстановки персонала и по поиску подходящих анкет.

Данная таблица позволяет проанализировать качество выполнения отобранных функций, и на основе этих данных мы можем определить качество какой функции соответствует норме или качество выполнения функции необходимо повысить за счет введения новых мероприятий и пересчета данного коэффициента.

На основании данных таблиц составим совмещенные диаграммы значимости функций и затрат на их осуществление и значимости функций и уровня их качества и представим на рисунках 25-26.

Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление наглядно демонстрирует данные значимости функций и затраты, которые на них осуществляет предприятие. Наибольшей стоимостью обладает самая значимая функция из перечисленных на рисунке - осуществлять найм, оценку и отбор персонала, затраты на выполнение функции составляет 162962 руб., данная функция является основной и ввиду этого наиболее значимой и дорогостоящей.

Совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества демонстрирует, что наибольшим качеством выполнения обладает функция - осуществление кадрового делопроизводства. Пунктирной линией на рисунке обозначено среднее значение всех коэффициентов уровня значимости функций равный 0,76.

Таблица 31 - Мероприятия по совершенствованию функций процедуры найма, подбора и отбора кандидатов на вакантную должность

Наименование функции	Сущность мероприятия	Преимущества мероприятий	Недостатки мероприятий
Осуществлять найм, оценку и отбор Осуществлять процесс собеседования	Выполнять оценку личностных и деловых качеств кандидата на должность при помощи компьютерных тестов	Повышение оперативности выполнения функции; Сокращение трудозатрат на осуществление функции; Высокая валидность компьютерных тестов	Увеличение коэффициента загрузки компьютера
Осуществлять поиск подходящих анкет	Выполнять подбор анкет с помощью компьютерной программы, позволяющей разделять приходящие анкеты по должностям	Сокращение трудозатрат на подбор подходящих анкет кандидатов на должность	Увеличение коэффициента загрузки компьютера
Организовать систему учета и отчетности	Программа по тестированию кандидатов позволяет распечатывать результаты прохождения тестов		Необходимы знания в области интерпретации результатов тестов
Осуществлять кадровое делопроизводство	Формировать требования к профилю должности при выставлении вакансии	Сокращение объемов анкет несоответствующих соискателей; Сокращение времени на подбор подходящих анкет	Единовременные затраты на прописание требований к должности

Таблица 33 - Изменение затрат и уровня качества значимых функций для осуществления процедуры найма, подбора и отбора персонала

Наименование функции	Затраты и коэффициент уровня качества		Годовая экономия (+), дополнительные затраты (-), руб.
	до мероприятий	после мероприятий	
Осуществлять найм, оценку и отбор	162962 / 0,8	154814 / 0,85	+8148
Осуществлять процесс собеседования	54870 / 0,75	41370 / 0,8	+13500
Осуществлять подбор и расстановку персонала	16230 / 0,7	13795 / 0,75	+2434
Осуществлять поиск подходящих анкет	24330 / 0,7	17518 / 0,8	+6812
Формировать трудовой коллектив	30123 / 0,75	29600 / 0,75	+523
Организовать систему учета и отчетности	23560 / 0,8	20026 / 0,8	+3534
Осуществлять кадровое делопроизводство	15223 / 0,85	13707 / 0,85	+1522
ИТОГО	327307	290834	+36473

В результате внедрения предложенных мероприятий экономия на осуществление собеседования происходит за счет внедрения тестирования, которое забирает на себя часть обязанностей начальника отдела кадров по выявлению личностных и деловых характеристик кандидата.

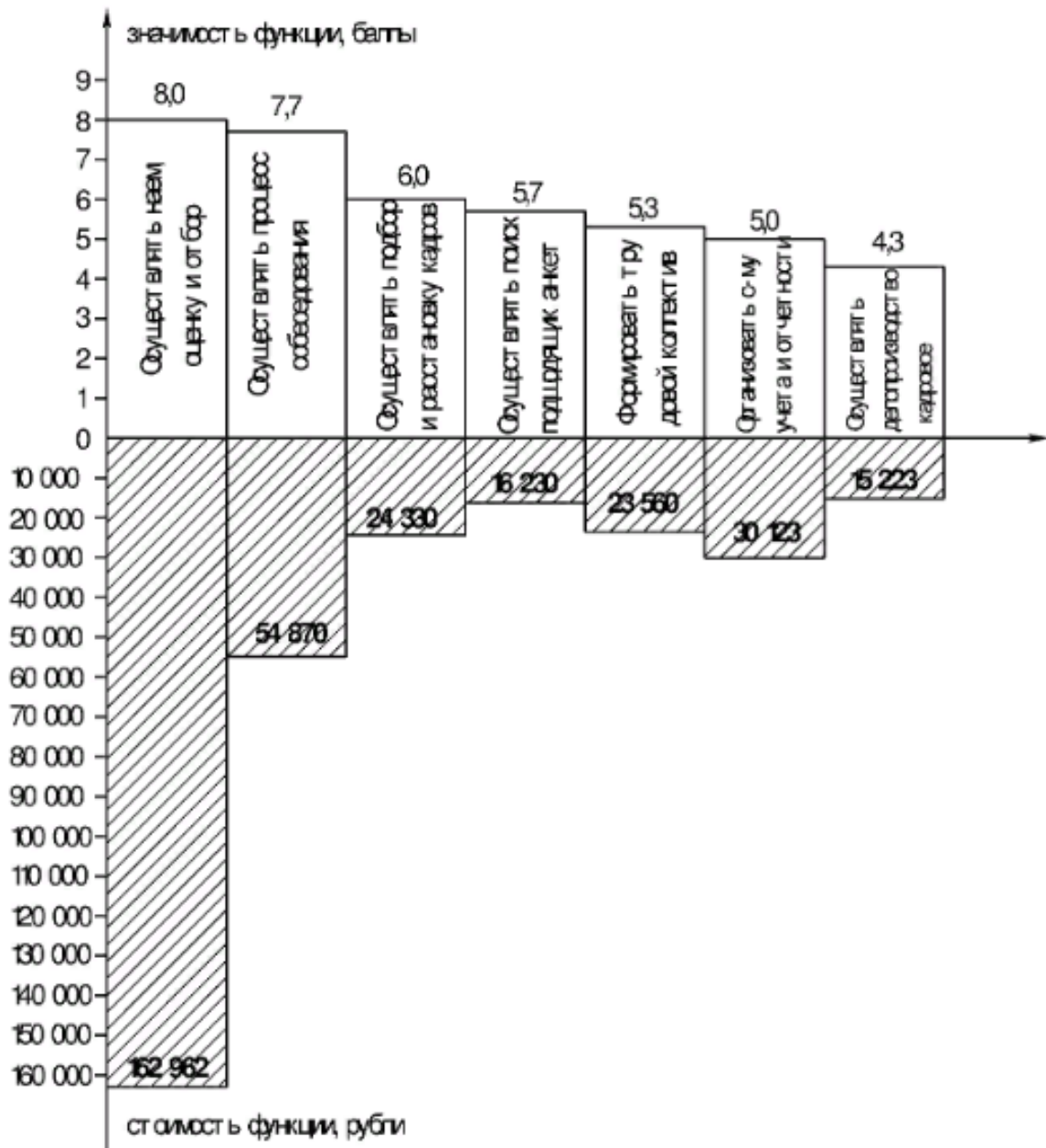


Рис. 25 Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление

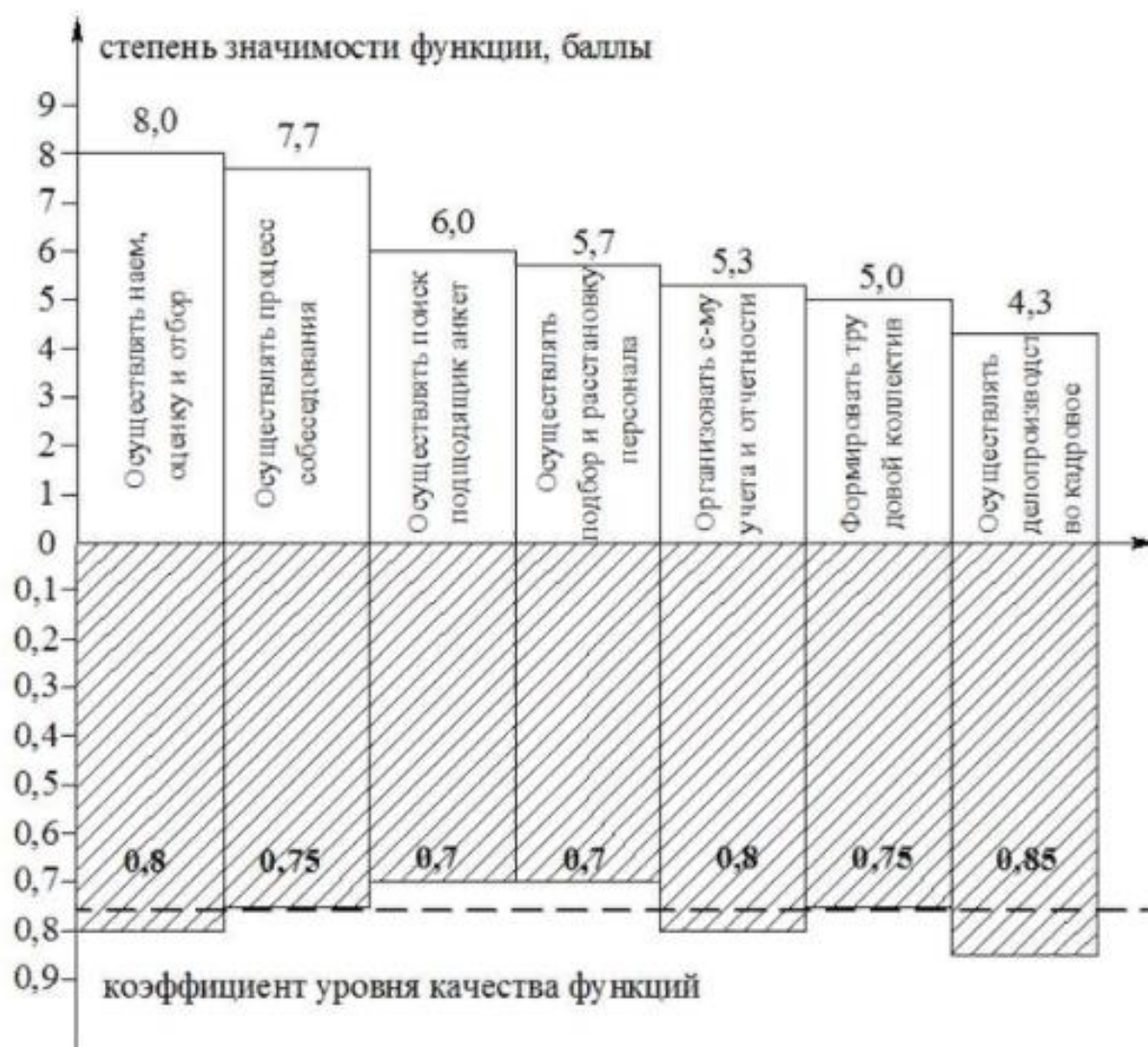


Рис. 26 Совмещенная диаграмма значимости функций и уровня их качества

До введения пакета компьютерных тестов собеседование с каждым кандидатом на должность длилось около 2 часов, после внедрения тестов для оценки кандидатов процесс собеседования сократится до 1 часа которого достаточно для интерпретации и установления соответствия данных тестирования действительности. Так же программа по тестированию позволяет распечатывать результаты теста, которые возможно прикладывать к отчету об оценке кандидата, где начальник отдела кадров пометает о степени достоверности и соответствия результатов теста с действительностью, а это в свою очередь сокращает время на составление отчета.



Осуществление поиска подходящих анкет из электронной базы до введения программы по разделению анкет по должностям осуществлялось в ручную, то есть на почту кадровому работнику приходили анкеты, которые никак не помечались. В виду этого, когда было необходимо искать кандидата на должность, кадровому работнику приходилось распечатывать все, пришедшие на электронную почту анкеты, и затем вручную осуществлять поиск и сортировку по должностям, что занимало около 1,5 часов.

Внедрение программы позволило сократить время на поиск кандидата на должность, в виду того, что анкеты сортируются по должностям и нет необходимости распечатывать все пришедшие анкеты.

Сформированные требования к профилю решают проблему, связанную с заполнением анкет, соискателями, не отвечающим требованиям к должности. Поступившие в организацию анкеты накапливаются, затем кадровый работник их обрабатывает и соответственно на обработку анкет не соответствующих кандидатов тоже затрачивается время. Все это происходит в виду того, что соискатель не до конца осведомлен о должности. Сформулированные требования к должности при выставлении вакансии позволят сократить объем поступающих анкет на 10 %, что в свою очередь сэкономит время на их обработку.

В результате внедрения предложенных мероприятий экономия колхоза «Знамя труда» в год составит 36473 руб.

Также реализация предложенных мероприятий имеет и социальный эффект. Программа для сортировки анкет позволяет сокращать время на поиск подходящих анкет, а значит этот процесс меньше отвлекает специалиста отдела кадров от основных обязанностей, выполняемых на рабочем месте. Сформированный профиль требований к должности при выставлении вакансии позволяет соискателям оценить свои возможности получения должности и, в случае несоответствия, экономят свое время, которое затрачивают на заполнение анкеты и ожидание ответа от кадровой службы предприятия, в то же самое время это сокращает объем поступления

анкет на электронную почту отдела кадров, а значит, специалисту не приходится обрабатывать эти анкеты. Наибольший социальный эффект имеет процесс тестирования, так как он ориентирован на выявление личностных и деловых качеств кандидата, которые имеют огромное влияние на психологический климат коллектива. Формирование рабочей команды оказывает огромное влияние на мотивацию работников, что в свою очередь отражается на их производительности. Время затраченное на собеседование с кадровым работником сокращается за счет использования тестов на выявление личностных и деловых качеств, так же компьютерные тесты имеют большую объективность оценки кандидата и способствуют выявлению скрытых недостатков личности, которые не всегда можно определить в ходе собеседования.

И так, используя данные предприятия и теоретические описания процесса проведения функционально-стоимостного анализа А.Я. Кибанова, мы, на аналитическом этапе смогли оценить стоимость каждой функции, влияющей на процесс подбора и отбора кандидата, выбрали из всего перечня наиболее значимые и проранжировали их по значимости с помощью экспертов, а также оценили качество их выполнения в отделе кадров. На творческом этапе разработали рекомендации и затем оценили их организационной и экономической возможности их реализации на предприятии. Завершающим был рекомендательный этап, на котором мы оценили стоимость каждой функции после внедрения предложенных мероприятий и выявили экономию.

Таким образом, недостатки, выявленные в результате функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом были подробно изучены нами и в результате чего был разработан ряд мероприятий по устранению проблем в процессе подбора и отбора кандидатов на вакантную должность. Пакет компьютерных тестов позволяет сокращать время на собеседование с начальником отдела кадров по выявлению личностных и деловых качеств кандидата, а программа по сортировке анкет

сокращает трудозатраты на сортировку анкет вручную, также сформулированные требования к должности при выставлении вакансии позволят снизить объем поступающих анкет. Все функции, влияющие на процесс подбора и отбора кандидатов мы оценили по стоимости с помощью функционально-стоимостного анализа, так же мы оценили стоимость этих функций после внедрения предложенных мероприятий в результате чего выявили возможность экономии денежных средств в колхозе «Знамя труда».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная рыночная экономика постоянно развивается, разрабатываются новые технологии, позволяющие повысить эффективность деятельности, качество производимой продукции, улучшить технологию производства, но, не смотря на это, главным ресурсом предприятия является человек.

Эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от работоспособности его сотрудников, которые управляют не только своей деятельностью, но и всем технологическим процессом, поэтому качество продукции и непрерывность процесса производства зависит от людей, которые его контролируют. Формирование трудовых коллективов, способных налаживать трудовые отношения и повышать эффективность деятельности предприятия, является целью службы по управлению персоналом.

Объектом исследования послужил колхоз «Знамя труда» Ракитянского района. Колхоз создан в целях повышения благосостояния его членов, совместного производства сельскохозяйственной и другой продукции, ее переработки и реализации на основе рационального использования земель и других ресурсов, для улучшения условий труда и быта членов коллектива.

В ходе проведенных расчетов было выявлено, что практически все основные экономические показатели находятся на эффективном и выгодном уровне.

В колхозе «Знамя труда» значительно увеличилась стоимость валовой продукции на 29644 тыс. руб. Так в 2017г. она составляла 142832 тыс. руб., а в 2019 г. – 172476 тыс. руб. Произошло и увеличение среднегодовой стоимости основных производственных фондов в отчетном 2019г. (154877 тыс. руб.) по сравнению с базисным 2017г. (126844 тыс. руб.) на 28033 тыс. руб.

Положительным является рост выручки от продаж на 16389 тыс. руб.

Так, в 2017г. она составляла 104171 тыс. руб., а в 2019г. приблизилась к 120560 тыс. руб. Однако увеличилась и себестоимость проданной продукции с 98385 тыс. руб. в 2017г. до 108782 тыс. руб. в 2019г. на 10397 тыс. руб.

В совокупности вышеуказанные показатели оказали положительное влияние на результативные показатели деятельности в 2019 г. против базисного года, однако в результате того, что темп роста себестоимости в 2019г. против 2018 г. опережает темп роста стоимости выручки, наблюдается тенденция снижения валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли в 2019г. против 2018 г.

В отчетном году среднегодовая численность работников увеличилась на 13 человек и в 2019г. составила 143 чел., производительность труда не снизилась, а напротив, повысилась. Так, в базисном году она составляла 1098,7 тыс. руб., а в 2019г. повысилась до 1206,1 тыс. руб. Рост составил 107,4 тыс. руб.

Конечно же при росте видов прибыли: прибыли от продаж и чистой прибыли рентабельность продаж увеличилась на 4,22 п.п. (2017г. – 5,55%; 2019г. – 9,77%), а рентабельность деятельности на 3,85 п.п. (2017г. – 3,8%; 2019г. – 7,65%).

Таким образом, колхоз «Знамя труда» самостоятельное и процветающее предприятие, которое развивается с каждым годом. Это видно по таким показателям, как: стоимость основных средств, стоимость валовой продукции, выручки, прибыли от продаж и т.д. Однако наметилась в отчетном году отрицательная тенденция снижения основных экономических показателей против показателей предыдущего 2018 года, поэтому руководству необходимо предпринять своевременные меры антикризисного управления.

Оценку кадрового потенциала колхоза «Знамя труда» проведем при помощи показателей динамики, состава и структуры персонала. В основу оценки положим половозрастной, образовательный, профессиональный и другие признаки ранжирования.

Среднесписочная численность в 2018 г. по сравнению с 2017 г. сократилась на 6 чел., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на против - возросла на 19 чел. Следует заметить, что количество руководящего состава на протяжении двухлетнего периода(2018-2019 гг) остается постоянным в составе 12 человек, количество служащих имеет тенденцию к сокращению в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 2 чел. и на 3 чел. в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

Уровень образования в организации является нестабильным. Так, работники с незаконченным высшим и высшим образованием в 2018 г. по сравнению с 2017 г. уменьшились. В 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается противоположная ситуация. Стабильно неизменным на протяжении исследуемого периода остается количество работников, имеющих среднее специальное образование.

В колхозе «Знамя труда» в 2019 г. преобладает персонал со стажем работы 10-15 лет.

В колхозе «Знамя труда» оборот по приему в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выше на 0,066, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. - на 0,092.

Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров составляют по 0,115 в 2017 г., 0,105 в 2018 г. и 0,056 в 2019 г.

Коэффициент постоянства в 2018 г. по сравнению с 2017 г. ниже на 0,051, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выше на 0,021.

Коэффициент стабильности кадров исчисляли как отношение разности между численностью работающих проработавших весь год и численностью работников, уволившихся по разным причинам, к среднесписочной численности работников в 2018 г. по сравнению с 2017 г. ниже на 0,062, а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выше на 0,06.

Таким образом, видно, что в 2019 г. в организации растет коэффициент постоянства и стабильности, что характеризуется как положительная тенденция.

Анализ фонда заработной платы показал его рост в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 3710 тыс. руб. или 10,94%.

Если рассматривать фонд заработной платы в разрезе категорий персонала, то в рассматриваемый период происходит его увеличение для рабочих и руководителей на 4868 тыс. руб. или 21,8 % и 1491 тыс. руб. или 29,57 % соответственно.

Фонд заработной платы служащих в 2019 г. сократился на 981 тыс. руб. или 9,84% против базисного период.

В целом средняя заработная плата имеет тенденцию к увеличению на 2,24 тыс.руб. или 0,86 %, что является положительным фактором для мотивации работников.

Используя данные предприятия и теоретические описания процесса проведения функционально-стоимостного анализа А.Я. Кибанова, мы, на аналитическом этапе смогли оценить стоимость каждой функции, влияющей на процесс подбора и отбора кандидата, выбрали из всего перечня наиболее значимые и проранжировали их по значимости с помощью экспертов, а также оценили качество их выполнения в отделе кадров. На творческом этапе разработали рекомендации и затем оценили их организационной и экономической возможности их реализации на предприятии. Завершающим был рекомендательный этап, на котором мы оценили стоимость каждой функции после внедрения предложенных мероприятий и выявили экономию.

Таким образом, недостатки, выявленные в результате функционально-стоимостного анализа системы и технологии управления персоналом были подробно изучены нами и в результате чего был разработан ряд мероприятий по устранению проблем в процессе подбора и отбора кандидатов на вакантную должность. Пакет компьютерных тестов позволяет сокращать время на собеседование с начальником отдела кадров по выявлению личностных и деловых качеств кандидата, а программа по сортировке анкет сокращает трудозатраты на сортировку анкет вручную, также сформулированные требования к должности при выставлении вакансии

позволят снизить объем поступающих анкет. Все функции, влияющие на процесс подбора и отбора кандидатов мы оценили по стоимости с помощью функционально-стоимостного анализа, так же мы оценили стоимость этих функций после внедрения предложенных мероприятий в результате чего выявили возможность экономии денежных средств в колхозе «Знамя труда».



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев В.М. Повышение эффективности использования человеческого капитала в Краснодарском крае за счет внедрения зарубежных методик. [Текст] / В.М. Алексеев, А.С. Купреева, М.С. Алексеева // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. - Т. 1.- № 12. - С. 95-100.
2. Амбарцумян К.А. Эффективная кадровая политика как фактор конкурентоспособности современного предприятия [Текст] / К.А. Амбарцумян, О.А. Лымарева // В сборнике: Экономика и общество в условиях модернизации. Материалы II международной научно-практической конференции. 2017. - С. 07-10.
3. Ахинян А.В. Роль руководителя в мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала [Текст] / А.В. Ахинян, О.А. Лымарева // В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. Материалы национальной научно-практической конференции . 2020. - С. 397-402.
4. Бойко Н.Д. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации [Текст] / Н.Д. Бойко, О.А. Лымарева // В книге: Вопросы современной науки. Материалы междисциплинарного сборника научных статей. Под общей ред. Е.В. Королюк. 2018. - С. 17-24.
5. Бурджалиани И.Д. Кадровая политика и корпоративная культура. [Текст] / И.Д. Бурджалиани, О.А. Лымарева // В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. Материалы национальной научно-практической конференции . 2020. - С. 292-296.
6. Быстревский Д.С. Теоретические аспекты менеджмента персонала в современных условиях[Текст] / Д.С. Быстревский, О.А. Лымарева // В сборнике: Теоретико-методические и практические аспекты исследования современных противоречий, тенденций и перспектив развития экономики России. Материалы региональной научно-практической конференции. 2015. - С. 14

7. Васильев М.А. Снижение текучести персонала на аэрокосмических предприятиях России. [Текст] / М.А. Васильев, А.Н. Казакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. - Т. 2. № 8. - С. 269-270.

8. Виноградова М.А. Формирование системы мотивации производственного персонала предприятия [Текст] / М.А. Виноградова, О.А. Лымарева // В сборнике: Актуальные вопросы развития экономического потенциала хозяйствующих субъектов в условиях импортозамещения, санкций и контрсанкций. Материалы региональной научно-практической конференции. 2015. - С. 21-23

9. Гетманенко И.О. Развитие человеческого капитала в российских компаниях [Текст] / И.О. Гетманенко, О.А. Лымарева // Вектор экономики. 2019. - № 12 (42). С. 155

10. Данченко Е.Б. Функционально-стоимостной анализ в системе организационного проектирования промышленного предприятия [Текст] / Е.Б. Данченко, Л.С. Чернова // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім В.Даля, 2019. – № 4 (36). – С. 21–33.

11. Дробышева В.Г. Кадровая политика - основа формирования стратегии управления персоналом [Текст] / В.Г. Дробышева // В книге: Непроизводственная сфера в новой экономике РОССИИ. Коллективная монография. Тамбов, 2015. - С. 283-290.

12. Дробышева В.Г. Методология принятия управленческих решений [Текст] / В.Г. Дробышева // В сборнике: Эффективные HR–технологии и практики в современных компаниях России. Материалы всероссийской научно–практической конференции (заочной). Ответственный редактор Колесниченко Е.А.. 2017. - С. 26-33.

13. Дробышева В.Г. Структуризация задач и целей системы управления персоналом предпринимательских структур [Текст] / В.Г. Дробышева, V.V. David // В сборнике: Эффективные HR–технологии и

практики в современных компаниях России. Материалы всероссийской научно–практической конференции (заочной). Ответственный редактор Колесниченко Е.А.. 2017. С. 33-50.

14. Евдокимова Н.А. Об изменениях в уровнях профессиональных рисков в зависимости от состояния условий труда по отдельным факторам [Текст] / Н.А. Евдокимова, В.М. Минько // Вестник МАНЭБ. 2018. - Т. 23. - № 2. С. 35-38.

15. Енина Т.А. Кадровая политика предприятий как функциональный элемент деятельности службы управления персоналом [Текст] / Т.А. Енина, О.А. Лымарева // В сборнике: ВОПРОСЫ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ. Материалы II национальной междисциплинарной конференции . 2019. - С. 49-53.

16. Иванов В.Н. Формирование экономически эффективного режима труда и отдыха на предприятии [Текст] /В.Н. Иванов, А.В. Бринюк // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2018. - № 2 (32). - С. 189-198.

17. Казакова А.Н. Инновационные подходы к формированию системы мотивации [Текст] / А.Н. Казакова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2018. - № 2. - С. 135-137.

18. Кибанов А.Я. Функционально-стоимостной анализ [Текст] / А.Я. Кибанов // М.: Знание, 2000. - 62 с.

19. Клепальченко А.В. Взаимосвязь производительности труда и конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.В. Клепальченко, О.А. Лымарева // В сборнике: Творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук. Материалы международного конкурса научных публикаций молодежи. Краснодар, 2018. - С. 116-121.

20. Климанева А.А. Социальная политика предприятия как фактор нематериального стимулирования персонала [Текст] / А.А. Климанева, О.А. Лымарева // В сборнике: Экономика и общество в условиях модернизации.

Материалы II международной научно-практической конференции. 2017. - С. 88-92.

21. Коломейцев А.А. Особенности китайского управления [Текст] / А.А. Коломейцев, А.Н. Казакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. - Т. 2. № 6. - С. 252-253.

22. Кондратьев Д.С. Проблема коммуникаций и микроклимата внутри коллектива [Текст] / Д.С. Кондратьев, О.А. Лымарева // В сборнике: Экономика и общество в условиях модернизации. Материалы II международной научно-практической конференции. 2017. - С. 95-98

23. Коновалова В.Г. Применение теории поведенческого «подталкивания» в управлении персоналом: новые возможности [Текст] / В.Г. Коновалова // В сборнике: Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы V научно-практической конференции. 2019. - С. 100-104.

24. Коновалова В.Г. Новые возможности корпоративного E-learning: адаптивное и персонализированное обучение [Текст] / В.Г. Коновалова // В сборнике: Управление персоналом в программах подготовки менеджеров. Сборник материалов международного научно-практического семинара (шестнадцатое ежегодное заседание). 2019.- С. 34-37.

25. Коновалова В.Г. Привлечение и удержание талантов в GIG-экономике [Текст] / В.Г. Коновалова // В сборнике: Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. 2019. - С. 72-77.

26. Корниенко В.Я. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе программ лояльности [Текст] / В.Я. Корниенко, О.А. Лымарева // В сборнике: Стратегия импортозамещения: проблемы, тенденции, перспективы (на примере Краснодарского края). Материалы региональной научной конференции. 2017. - С. 61-63

27. Костылев А.А. Резервы роста и пути повышения производительности труда [Текст] / А.А. Костылев, Я.А. Куликова, Т.Н. Черемисина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. - № 6 (75). - С. 108-114.

28. Костылев А.А. Организация процесса адаптации персонала в торговой сфере [Текст] / А.А. Костылев, И.Ю. Ляликова // В сборнике: Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. Научно-теоретический и практический журнал. Тамбов, 2016. - С. 137-145.

29. Кузнецова В.Б. Формирование подхода к проведению функционально-стоимостного анализа на основе оценки структуры и динамики затрат и расходов на производство изделия [Текст] / В.Б. Кузнецова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2018. – № 2. – С. 104-110.

30. Кузнецова В.Б. Статистические методы моделирования в исследованиях возможных вариантов принятия управленческих решений по результатам функционально-стоимостного анализа [Текст] / В.Б. Кузнецова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2019. – № 1 (25). – С. 124-127.

31. Кузнецова В.Б. Функционально-стоимостный анализ как модуль интегрированной системы управления данными о продукции [Текст] / В.Б. Кузнецова // Компьютерная интеграция производства и ИПИ-технологии. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. – Оренбург: ООО ИПК «Университет». – 2018. – С.536-538.

32. Кузнецова В. Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. Кузнецова, И.Н. Корабейников // Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2018. – 141 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485360> (дата

обращения: 26.04.2020). – Библиогр.: с. 131-133. – ISBN 978-5-7410-1414-1. – Текст : электронный.

33. Лебедеенко О.В. Функционально-стоимостной анализ при оценке менеджмента качества [Текст] / О.В. Лебедеенко // Российское предпринимательство, 2018. – № 10. – С. 78-82.

34. Лымарева О.А. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии [Текст] / О.А. Лымарева, Л.В. Коротких // Экономика устойчивого развития. 2016. - № 4 (28). - С. 336-339.

35. Минько В.М. Порядок оценки и планирование снижения профессиональных рисков в организации [Текст] / В.М. Минько, Н.А. Евдокимова, И.Ж. Титаренко, А. Басараб //Охрана и экономика труда. 2017. - № 4 (29). - С. 44-50.

36. Минько В.М. «Человеческий фактор»: спустя сто лет [Текст] / В.М. Минько, // Безопасность жизнедеятельности. 2019. - № 5 (137). - С. 2-6.

37. Минько В.М. Аттестация рабочих мест по условиям труда - основа управления профессиональными рисками [Текст] / В.М. Минько //Охрана и экономика труда. 2016. - № 4 (5). - С. 24-26.

38. Митрофанова Е.А. Технология определения и планирования потребности в персонале определенного профессионального уровня и компетенций [Текст] / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, А.Е. Митрофанова // В сборнике: Проблемы управления и моделирования в сложных системах. Труды XXI Международной конференции. В 2-х томах. Под редакцией С.А. Никитова, Д.Е. Быкова, С.Ю. Боровика, Ю.Э. Плешивцевой. 2019. - С. 455-460.

39. Познякова А.А. Использование метода функционально-стоимостного анализа в целях повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.А. Позднякова // Студенческий: электрон. научн. журн. 2018. № 16(36). <https://sibac.info/journal/student/36/116424> (дата обращения: 27.02.2020).

40. Резанович Е.А. Практическое применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом [Электронный ресурс] / Е.А. Резанович // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6.; <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15592> (дата обращения: 26.04.2020).

41. Рыжова В. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач [Текст] / В. Рыжова // ФСА в решении управленческих задач по сокращению издержек: [https://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/management\\_problem.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/management_problem.shtml)

42. Сидорова Л.Н. Роль стрессового интервью в отборе персонала [Текст] / Л.Н. Сидорова, В.С. Сученкова, А.Н. Малюгина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 4. - С. 324-326.

43. Сысоева М.С., Сысоев В.М. Особенности применения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 11. – С. 231-236.

44. Федина К.В. Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2019/12/15627> (дата обращения: 07.02.2020).

45. Функционально-стоимостный анализ издержек производства [Текст] // Б.И. Майданчик, М.Г. Карпунин, Н.К. Моисеева и др. ; под ред. Б.И. Майданчика. – М.: Финансы и статистика. – 2017. – 271 с.

# **Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом**

## **коллективная монография**

**Факультет**                      **экономический**  
**Кафедра**                        **экономики**

Сдано в печать 06.10. 2020 г. Уч.-изд. л 4,21  
Тираж 10 экз.  
Заказ № 276

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет  
имени В.Я. Горина»  
308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский  
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.