

Студ. П. А. Кирильчик  
Науч. рук. ст. преп. А. А. Пузыревская  
(кафедра экономической теории и маркетинга, БГТУ)

## **ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА**

В настоящее время сфере HR-менеджмента, или управления человеческими ресурсами, существует широко распространённое положение о том, что одним из ключевых ресурсов, непосредственно влияющих на экономические результаты деятельности компании, является персонал. В последние годы функция управления трудовыми ресурсами по организационному статусу перешла с операционного на стратегический уровень управления компанией [1].

Однако в аналитико-управленческой деятельности предприятия стоит проблема оценки вклада HR-менеджмента в общий экономический результат деятельности компании, а также распределения эффекта от управления персоналом между кадровой службой и другими функциональными подразделениями предприятия.

Одним из методов оценки эффективности HR-менеджмента на предприятии может служить функционально-стоимостной анализ (ФСА), который ориентирован на снижение затрат ресурсов при производстве, упрощение и повышение эффективности аппарата управления и снижение численности персонала, за счет повышения эффективности труда [2].

В сфере управления трудовыми ресурсами задачей ФСА является определение состояния функционирования и тенденций развития системы управления персоналом, а также выявление затрат, необходимых для осуществления функций при заданном уровне их качества. Конечная цель ФСА – нахождение резервов снижения затрат путем выбора наиболее эффективных способов управления [3].

Функционально-стоимостной анализ включает семь этапов, на первом из которых – подготовительном этапе – необходимо оценить состояние производства и управления организацией, определить объект анализа, а также конкретные задачи, рабочий план и приказ о проведении ФСА. На данном этапе используются такие методы анализа, как интервьюирование, фотография рабочего дня, анкетирование.

Информационный этап включает сбор, группировку и изучение собранных данных, характеризующих изучаемую систему управления персоналом или отдельные её подсистемы, а также информацию о аналогичных системах и существующих путях совершенствования управления.

На следующем аналитическом этапе выполняются формулировка, анализ и классификация функций, а также изучение функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления. Данный этап также включает оценку значимости функций, выявление причин несоответствия качества функций и затрат на их выполнение, определение задач по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

Творческий этап подразумевает выдвижение идей и способов выполнения поставленных задач, а также формулирование вариантов их реализации. На исследовательском этапе описывается каждый отобранный вариант, проводится их сравнительная оценка и отбирается наиболее рациональный из них.

Рекомендательный этап включает анализ и утверждение проекта системы управления персоналом, принятие решения о порядке её внедрения, составление и утверждение графика внедрения рекомендаций ФСА.

На последнем этапе внедрения результатов функционально-стоимостного анализа – проводится подготовка к внедрению, разрабатывается система материального и морального внедрения проекта, осуществляется обучение и переподготовка персонала, оценивается экономическая эффективность его реализации.

Таким образом, среди преимуществ ФСА в оценке эффективности HR-менеджмента можно выделить качественную реализацию управленческих функций, выявление и сокращение дублирующих или излишних функций. Однако наряду с этим при анализе имеет место излишняя детализированность процесса описания функций, а также сложность модели учета для адаптации к реальным условиям, несоответствие вносимых в модель изменение скорости организационных изменений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
2. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач: учеб. пособие / под ред. В.В. Рыжовой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 244 с.
3. Шеремет А.Д., Ковалев А.П. Функционально-стоимостный анализ: учеб. пособие. – М.: Проспект, 2018 г. – 208 с.