

УДК 331.108

DOI: 10.26140/anie-2019-0803-0065

**ПРИМЕНЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

© 2019

**Носырева Ирина Григорьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления и управления человеческими ресурсами  
*Байкальский государственный университет*  
(664003, Россия, Иркутск, улица Ленина, 11, e-mail: irinadir@yahoo.com)

**Москвитина Наталья Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления  
*Иркутский государственный университет*  
(664003, Россия, Иркутск, улица Карла Маркса, 1, e-mail: natalikm@mail.ru)

**Аннотация.** Изучение проблем профессионального обучения персонала становится актуальным в условиях развития экономики знаний и ускорения темпов научно-технического прогресса. Традиционные подходы к организации профессионального обучения работников требуют пересмотра в новых условиях. Особую значимость данные исследования приобретают в проектно-изыскательских институтах, где высококвалифицированный персонал является источником конкурентных преимуществ организации. Одним из методов повышения эффективности системы профессионального обучения персонала является функционально-стоимостной анализ, который позволяет не только сопоставить функции и затраты на их реализацию, учитывая значимость данных функций, выявить резервы, но и предложить мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала. В данной статье на основе последовательно выполненных этапов функционально-стоимостного анализа выявлены несоответствия значимости функций и затрат на их реализацию. Предложены рекомендации и проектный вариант функционально-стоимостной диаграммы, позволяющие оптимизировать систему профессионального обучения персонала и сбалансировать затраты со степенью значимости выполняемых функций. Внедрение предложенных мероприятий сформирует более системный подход к профессиональному обучению сотрудников проектно-изыскательского института, что будет способствовать повышению качества работы, увеличению числа постоянных клиентов, снижению текучести кадров, повышению удовлетворенности трудом, обеспечению стабильной занятости работников в организации.

**Ключевые слова:** функционально-стоимостной анализ, система управления персоналом, профессиональное обучение персонала, функции управления персоналом, затраты на осуществление функций управления персоналом, функционально-стоимостная диаграмма.

**APPLICATION OF FUNCTIONAL-COST ANALYSIS TO IMPROVE PROFESSIONAL TRAINING OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION**

© 2019

**Nosyreva Irina Grigorievna**, candidate of economic sciences, associate professor of the department of state administration and human resource management  
*Baikal State University*

(664003, Russia, Irkutsk, Lenin st., 11, e-mail: irinadir@yahoo.com)

**Moskvitina Natalya Vladimirovna**, candidate of economic sciences, associate professor of the department of state and municipal administration  
*Irkutsk State University*

(664003, Russia, Irkutsk, Karl Marx st., 1, e-mail: natalikm@mail.ru)

**Abstract.** The study of the problems of personnel professional training becomes relevant in the conditions of the development of the knowledge economy and acceleration of the pace of scientific and technical progress. Traditional approaches to the organization of vocational training of workers require revision in the new environment. The data obtained in the design and survey institute, where highly qualified personnel are the competitive advantage of organization. One of the methods for increasing the effectiveness of the personnel training system is a function-cost analysis, which allows not only to compare the functions and costs of their implementation, given the significance of these functions, to identify reserves, but also to propose measures to improve the personnel training system. In this article, on the basis of successively performed stages of the functional-cost analysis, discrepancies in the significance of the functions and costs of their implementation are revealed. Recommendations and a design version of the functional-cost diagram are proposed, allowing to optimize the system of professional training of personnel and balance the costs with the degree of significance of the functions performed. The implementation of the proposed activities will form a more systematic approach to vocational training for the staff of the design and survey institute, which will improve the quality of work, increase the number of regular customers, reduce staff turnover, increase job satisfaction, ensure stable employment of the organization's staff.

**Keywords:** functional-cost analysis, personnel management system, professional staff training, personnel management functions, costs of implementing personnel management functions, functional-cost diagram.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Основными тенденциями развития мировой экономики в последние годы являются широкое внедрение информационных технологий и развитие экономики знаний. В условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, быстрого устаревания профессиональных знаний, внедрения на предприятиях систем менеджмента качества актуальным становится изучение проблем непрерывного профессионального обучения персонала организаций различного профиля. В организациях, занимающихся проектно-изыскательскими работами, данные проблемы приобретают особую значимость. Увеличение среднего возраста работников, занятых трудовой деятельностью в проектных институтах, а

также внедрение систем управления знаниями ставит задачу кодификации накопленных знаний по проектам, их накопления и систематизации в рамках корпоративных баз данных и т.д. В изменившихся условиях традиционные подходы к осуществлению такой важной функции в системе управления персоналом, как профессиональное обучение, требуют совершенствования на основе применения новых методов, способных повысить их эффективность. В качестве одного из таких методов можно рассматривать функционально-стоимостной анализ (ФСА), дающий возможность соотнести значимость различных функций и затраты на их реализацию, и в дальнейшем оптимизировать затраты и повысить эффективность реализации функций.

*Анализ последних исследований и публикаций, в кото-*

*рых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых основывается автор; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы.*

Изучением проблем совершенствования деятельности предприятий различного профиля, повышения ее эффективности, оценки и оптимизации системы управления организацией в целом, а также одной из ее важнейших подсистем – системы управления персоналом, занимался целый ряд авторов [1-15]. ФСА рассматривается в научной литературе как инновационный метод управления за последние сто лет [16, с. 81], который можно применить как в целях совершенствования оперативного управления, так и для принятия стратегических решений [17, с. 134]. В настоящее время ФСА широко используется на западе и становится весьма эффективным методом: каждый доллар, вложенный в проведение анализа приносит экономический эффект до 700% [18, с. 324]. Возможности применения ФСА для совершенствования управления кадровыми процессами являются достаточно перспективными, поскольку данный метод позволяет изучить функции любого объекта (например, продукции или процесса и др.) и затем минимизировать затраты на их реализацию, обеспечив качество, результативность и эффективность [19, с. 105], [20, с. 257], [21, с. 200], [22, с. 21], [23, с. 43]. Среди достоинств ФСА – простота, универсальность, совместное использование процессного и функционального подходов, возможность исключить дублирующие и невыполняемые функции и оптимизировать различные кадровые процессы, с точки зрения соотношения результатов и затрат на выполнение функций. Вместе с тем, использование ФСА применительно к кадровым процессам, которые относят к обеспечивающим, сопряжено с некоторыми трудностями. Во-первых, это трудности, связанные со сбором информации о кадровых процессах и стоимости различных кадровых функций. Во-вторых, в отличие от производственных процессов, кадровые процессы очень специфичны, имеют высокую социальную значимость. По отношению к ним неприменимо применение принципа минимизации затрат. Под затратами в данном случае понимаются все виды ресурсов, потребленные в процессе финансово-хозяйственной деятельности [24, с. 333]. Целесообразно использовать принцип оптимальности затрат на осуществление кадровых функций. В-третьих, трудоемкость расчетов и недостаточная автоматизация управления затратами на персонал [19, с. 106]. Алгоритм проведения ФСА включает семь этапов: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный и внедренческий [25, с. 74-92], [26, с. 182], [27, с. 145-148]. Следует отметить, что методика проведения ФСА может отличаться, это зависит от особенностей объекта исследования и других факторов, однако соблюдение четкой последовательности этапов его проведения является важным условием эффективности применения данного метода. Таким образом, перспективы использования метода ФСА для оптимизации профессионального обучения персонала как одного из важнейших кадровых процессов связаны с совершенствованием методики его проведения, учитывающей специфику данного процесса, а также с автоматизацией и разработкой соответствующего программного обеспечения.

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Целью нашего исследования было изучить посредством применения метода функционально-стоимостного анализа систему профессионального обучения персонала и предложить рекомендации по ее совершенствованию на примере проектно-исследовательского института.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных результатов.*

Объектом исследования является система обучения сотрудников. Реализацией функции профессионального обучения работников в проектно-исследовательском институте занимается отдел управления персоналом.

Деятельность отдела управления персоналом является одним из важных стратегических направлений работы данной организации.

Специфика деятельности изучаемой организации предполагает наличие потребности в работниках, имеющих высокую квалификацию. Поэтому профессиональное обучение персонала, подбор высококвалифицированных сотрудников является одной из первоочередных задач, стоящих перед отделом.

До настоящего времени обучение сотрудников в организации не носило системного характера, отсутствовала процедура планирования затрат на обучение персонала, поэтому актуальными являются задачи создания системы обучения персонала с использованием различных форм обучения, разработки подходов к оценке полученных знаний, составления бюджета на организацию профессионального обучения.

На информационном этапе проведения функционально-стоимостного анализа осуществляется сбор, изучение, систематизация данных, характеризующих соответствующую систему управления, ее подсистемы, а также состав сотрудников организации.

В настоящее время общая численность работников института превышает 500 человек. Общая численность персонала стабильна. Анализ финансово-экономических показателей деятельности института показывает рост выполнения проектно-исследовательских работ, расширения контактов с отраслевыми филиалами.

На информационном этапе функционально-стоимостного анализа изучены: положение о персонале, должностные инструкции, организационно-штатная структура, размеры должностных окладов, схемы документооборота, формы исходящих и поступающих документов, используемые технические средства, способы обработки информации.

На данном этапе мы осуществили описание функций, выполняемых в подразделении, изучили внедряемые и планируемые мероприятия по оптимизации трудовых процессов, подготовили информацию для определения затрат на выполняемые функции, ознакомились со штатным расписанием и данными статистической отчетности.

На аналитическом этапе проведения ФСА были сформулированы функции в соответствии с должностными инструкциями работников, выполнена классификация функций по степени важности и произведена декомпозиция функций. Важно осуществить оценку степени значимости функций управления, сопоставить их с уровнем затрат на их реализацию и качеством их выполнения, определить причины несоответствий. Для этого применяются специальные функционально-стоимостные диаграммы значимости функций и качества выполняемых функций [28, с. 122].

При проведении классификации функций определены:

- главная функция (обеспечение квалифицированными работниками);
- основные функции (планирование, подбор, контроль, мотивация, аттестация);
- вспомогательные функции (ротация, работа с внешними источниками, учет и контроль за трудовой дисциплиной, социальное обеспечение, учет стажа работников и трудовых книжек, организация работы по охране труда, организация оплаты труда, развитие персонала, движение персонала, кадровое делопроизводство) (рис.1).

Чтобы определить затраты по выполнению функций необходимо сложить затраты по заработной плате работников, занятых выполнением данных функций с затратами на эксплуатацию технических средств (табл. 1)

Затраты по заработной плате учитывают время выполнения функции (количество раз в году), трудоемкость (временные затраты), а также затраты в денежном выражении на выполнение функции.

При выполнении управленческих функций исполь-

зуются следующие технические средства: компьютер стоимостью 37 тыс. руб., телефон, стоимостью 3 тыс. руб.

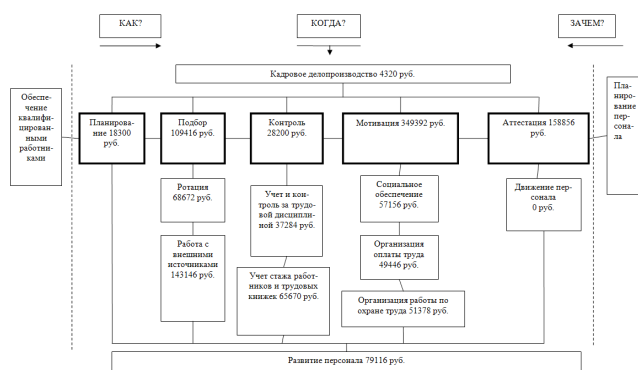


Рисунок 1 – Функционально-стоимостная диаграмма отдела управления персоналом

При использовании технических средств управления учитываются затраты времени их использования, стоимость используемых технических средств управления, учитывается срок службы данных технических средств.

Таблица 1 – Затраты на осуществление функций\*

№	Функции	Периодичность (раз в году)	Затраты труда (чел. в году)	Общие затраты (руб.)
1	Планирование	10	50	18300
2	Аттестация	30	350	158856
3	Контроль	9	100	28200
4	Учет и контроль за трудовой дисциплиной	10	89	37284
5	Учет стажа работников и заполнение трудовых книжек, формирование данных для ПФ	24	160	65670
6	Мотивация	160	560	349392
7	Организация оплаты труда	25	82	49446
8	Социальное обеспечение	30	160	57156
9	Развитие персонала	89	216	79116
10	Ротация	15	200	68672
11	Движение персонала	-	-	-
12	Подбор персонала	32	384	109416
13	Работа с внешними источниками	50	391	143136
14	Кадровое делопроизводство	10	36	4320
15	Организация работы по охране труда	5	153	51378
	Итого			1220342

\* составлено авторами

На основании классификации функций и построения диаграммы определено:

- не выполняется функция «движение персонала» – 0 руб. в год;
- излишних функций не выявлено;
- наиболее затратными по времени и в денежном выражении являются функции: «мотивация» – 349392 руб., «аттестация» – 158856 руб., «работа с внешними источниками» – 143136 руб.

Это может говорить о том, что в организации существуют проблемы с поиском квалифицированных сотрудников, поэтому затрачивается много времени и средств на поиск сотрудников, разработку системы мотивации работников и, соответственно, проведение аттестации работников, так как ввиду нехватки высококвалифицированных сотрудников, приходится привлекать консультантов.

Общие затраты на выполнение функций составили 1220342 руб.

Надо отметить, что в перечне функций отдела управления персоналом отсутствует ряд функций, в которых есть необходимость.

В частности, не выделена функция «корпоративное обучение сотрудников», поэтому данную функцию нужно организовать.

Функция «аттестация» осуществляется с привлечением внешних консультантов и ввиду этого является затратной, поэтому, данную функцию целесообразно осуществлять самостоятельно, для чего организовать вспомогательную функцию «разработка методики про-

ведения аттестации».

Также есть потребность в усилении функции «планирование» за счет вспомогательной функции «разработка текущих и перспективных планов».

Рассмотрев взаимодействие отдела управления персоналом с другими подразделениями было выявлено, что выполнение управленческих функций отдел управления персоналом ведет самостоятельно, и результаты работы являются основанием к действиям остальных подразделений.

Так как выше предложены рекомендации по введению функций: «корпоративное обучение» и «разработка текущих и перспективных планов», поэтому по данным функциям целесообразно:

- организовать функцию «корпоративное обучение работников» с назначением ответственными за нее сотрудников отдела управления персоналом, с утверждением данной функции у руководителя, с предоставлением данных отделов института;
- организовать функцию «разработка текущих и перспективных планов» – ответственный отдел управления персоналом, с утверждением данной функции у руководителя, с предоставлением данных отделов института и согласованием у главного инженера;
- расширить функцию «аттестация» с помощью функции «разработка методики проведения аттестации» и закрепить ответственность за отделом управления персоналом, с утверждением данной функции у руководителя и предоставлением данных подразделений института;
- организовать работу по функции «движение персонала» и назначить ответственным отдел управления персоналом, с утверждением данной функции и руководителя и предоставлением данных подразделений института.

Для определения степени значимости функций нами использован метод попарных сравнений. Ранжирование функций проведено с учетом предлагаемых изменений по переименованию и добавлению новых функций.

Данные позволяют построить диаграмму значимости основных и вспомогательных функций и затрат на их осуществление и таким образом выявить несбалансированные функции.

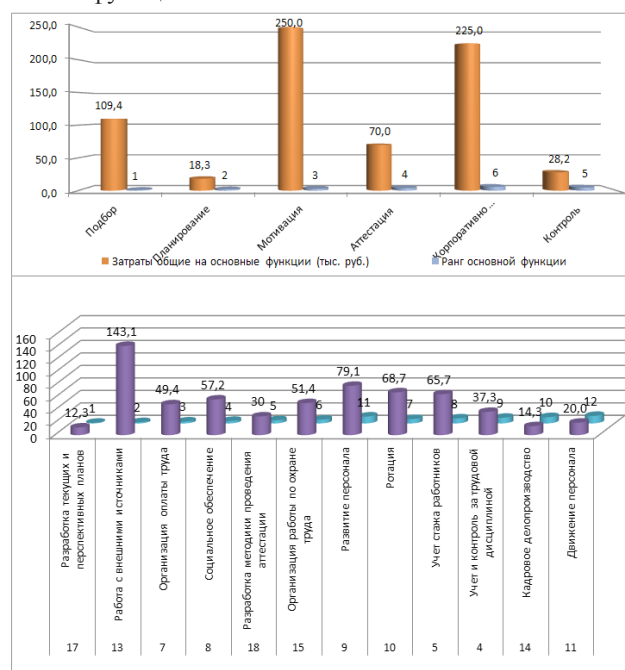


Рисунок 2 – Диаграмма значимости основных и вспомогательных функций и затрат на их осуществление

На диаграмме видно, что по основным функциям управления, показанным на рисунке 2, можно сделать



выводы о высоких затратах на осуществление функции «мотивация персонала», «аттестация», но при организации функции «корпоративное обучение» целесообразно связать эти функции и сбалансировать затраты на функцию.

По вспомогательным функциям затраты по функции «работа с внешними источниками» являются завышенными, и если планируется организовать и расширить функцию «корпоративное обучение», то это будет способствовать снижению текучести кадров, тогда уйдет необходимость в больших расходах на поиск сотрудников.

Функция «разработка методики проведения аттестации» является новой и требует дополнительных затрат, но является также необходимой, так как это позволит более тщательно подойти к процессу аттестации работников и будет способствовать повышению мотивации.

Функция «работа с внешними источниками» является самой высокзатратной, что связано с текучестью кадров и слабой мотивацией сотрудников.

Таким образом, определены проблемные места, на которые следует обратить внимание.

Творческий этап ФСА предполагает выдвижение идей по совершенствованию организации работы отдела управления персоналом, активизацию работы сотрудников, поиск способов выполнения функций управления.

Проведенный анализ позволил сформулировать основные задачи, стоящие перед отделом управления персоналом:

1. Организовать функции «движение персонала», «корпоративное обучение сотрудников», «разработка методики проведения аттестации», «разработка текущих и перспективных планов» с закреплением ответственных исполнителей.

2. Организовать функцию «разработка методики проведения аттестации» с закреплением ответственных исполнителей.

3. Стремиться к снижению затрат на осуществление вспомогательной функции «работа с внешними источниками».

4. Учитывая специфику работы проектно-исследовательского института, где высококвалифицированный персонал является источником конкурентных преимуществ, необходимо направить усилия службы управления персоналом на подготовку работников к выполнению новых задач, а также регулярное обучение и применение полученных практических навыков.

5. Уменьшить расходы по функциям: «аттестация», «мотивация», так как предлагается ввести новые функции «корпоративное обучение», «разработка методики проведения аттестации», а также «разработка текущих и перспективных планов».

Организация системы корпоративного обучения потребует разработки стандарта по обучению персонала, который будет включать необходимые для организации формы обучения и порядок планирования и формирования затрат на обучение.

Обучение сотрудников позволит мотивировать персонал, снизить текучесть кадров, будет способствовать росту производительности. Процесс обучения должен быть основан на разработке плана развития и обучения персонала на год, в соответствии с которым будет разрабатываться бюджет на обучение.

На исследовательском этапе, применяя вышеперечисленные рекомендации, сформируем проектную функционально-стоимостную диаграмму (рис. 3). В проектном варианте произведем перерасчет затрат с понижением по функциям «мотивация», «аттестация», «работа с внешними источниками».

Чтобы определить затраты по выполнению функций необходимо сложить затраты по заработной плате работников, занятых выполнением данных функций с затратами на эксплуатацию технических средств (табл. 1)

Затраты по заработной плате учитывают время вы-

полнения функции (количество раз в году), трудоемкость (временные затраты), а также затраты в денежном выражении на выполнение функции.

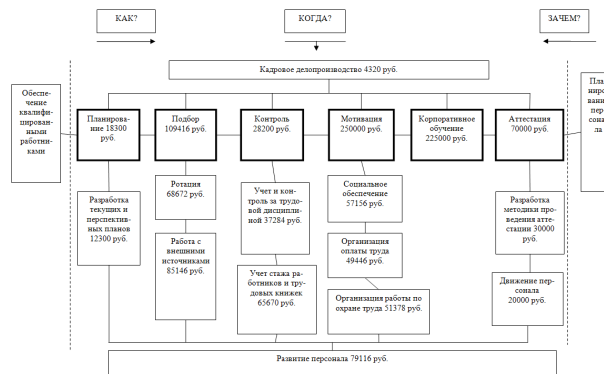


Рисунок 3 – Функционально-стоимостная диаграмма отдела управления персоналом: проект

При выполнении управленческих функций используются следующие технические средства: компьютер стоимостью 37 тыс. руб., телефон, стоимостью 3 тыс. руб.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований данного направления.*

Таким образом, формирование системы обучения сотрудников организации будет способствовать повышению качества корпоративного обучения персонала. Системный подход к обучению сотрудников организации, повышение их квалификации положительно отразится на качестве работы организации в целом, будет способствовать повышению спроса на услуги данной организации, снижению текучести кадров, повышению производительности труда.

Развитие системы обучения персонала направлено на обеспечение соответствия уровня квалификации специалистов требованиям рабочих мест в организации [29, 30]. Постоянно действующая система корпоративного обучения позволит обогатить содержание труда специалистов, повысить мотивацию и конкурентоспособность сотрудников, а также обеспечит стабильную занятость работников в организации.

Применение функционально-стоимостного анализа в целях совершенствования профессионального обучения персонала организации позволило выявить недостающие функции, соотнести значимость выполняемых функций с затратами на их осуществление и предложить более сбалансированный проектный вариант функционально-стоимостной диаграммы отдела управления персоналом. В качестве перспектив дальнейших исследований в этом направлении следует рассматривать возможности применения функционально-стоимостного анализа для совершенствования других подсистем управления персоналом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Астраханцева А.С., Кулижская Ж.С. Подходы к управлению повышением эффективности деятельности муниципальных учреждений // Экономика и предпринимательство. – 2018. – №5 (94). – С. 959-963.
2. Балашова Н.В., Кузнецова Н.В. Влияние организационной культуры на эффективность работы компании // Труд и социальные отношения. – 2018. – №3. – С. 5-15.
3. Демушина О.Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 65-70.
4. Никишина А.П. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 83-86.
5. Белик В.Д. Совершенствование системы стратегического управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3 (8). С. 31-33.
6. Завьялова Е.О. Эффективность деятельности таможенной службы и проблемы ее оценки // Современные проблемы теории и практики таможенного дела глазами молодых исследователей: Материалы региональной научно-практической интернет-конференции. – 2017. – С. 49-52.

7. Кремлев Т.С. Эффективность в прошлом и цифровом будущем // Вопросы экономики и права. – 2018. – №118. – С. 47-52.
8. Демушина О.Н. Лояльность персонала и факторы её формирования // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 133-136.
9. Иванова Т.Н., Зорина К.Х. Изменения в практике управления персоналом современных организаций // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 125-128.
10. Соколова Л.Г., Оглоблин В.А. Методы оценки менеджмента промышленных предприятий // Проблемы современной экономики. – 2018. – №1 (65). – С. 48-50.
11. Тарханова Е.Г. Особенности оценки эффективности деятельности отдельных видов некоммерческих организаций // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – №2 (43). – С. 181-185.
12. Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2 (7). С. 51-53.
13. Зародина В.В. Аттестация в системе оценки персонала // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 279-282.
14. Фальковская Т.Ю., Ковтун Л.Р., Михайлова Т.В. К вопросу об эффективности системы управления вузами в РФ // Современные проблемы профессионального образования: опыт и пути решения : Материалы Второй всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2017. – С. 492-495.
15. Хитрова Т.И. Перспективы повышения эффективности функционирования страховых компаний на основе развития информационных систем // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине : сборник научных трудов IV Международной конференции : в 2 частях. – Томск: Томский политехнический университет, 2018. – С. 95-98.
16. Ерусалимский В.М. Функционально-стоимостной анализ как метод снижения рисков издержек // Конкурентоспособность. Инновации. Финансы. – 2009. – №2. – С. 79-82.
17. Савельева Е.В. Управленческий функционально-стоимостной анализ и основные бизнес-процессы транспортных предприятий // Современное инновационное общество: динамика становления, приоритеты развития, модернизация: экономические, социальные, философские, правовые, общенаучные аспекты : Материалы Международной научно-практической конференции. – Энгельс: ООО «Академия управления», 2015. – С. 132-136.
18. Кнутарев А.С. Функционально-стоимостной анализ. Развитие, тенденция, практическое применение // Неделя науки СПбГПУ : Материалы научно-практической конференции с международным участием. Отв. ред. М.С. Кокорин. – СПб.: СПбГПУ. – 2014. – С. 322-324.
19. Можяева Т.П., Симкин А.З., Проскурин А.С. Функционально-стоимостной анализ в управлении кадровыми процессами предприятия // Механика и машиностроение. Наука и практика : Материалы международной научно-практической конференции №1. Гл. редактор И.А. Жуков. – Брянск: Изд-во ИП Жукова Е.В., 2018. – С. 105-109.
20. Мубаракишина Э.Р. Функционально-стоимостной анализ человеческого капитала службы внутреннего аудита организации // Анализ и современные информационные технологии в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства : сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. – М.: Изд-во «Аудитор», 2016. – С. 257-263.
21. Zborovska O.M., Halan O.Ye. FUNCTIONAL COST ANALYSIS OF THE ENTERPRISE LABOUR POTENTIAL // Проблемы экономики (Харьков). – 2014. – №1. – С. 199-203.
22. Жилина Е.В., Стрельцова М.Д. Функционально-стоимостной анализ затрат на ведение учета персонала в ИС: Предприятие // Информационные системы, экономика, управление трудом и производством. Ученые записки : сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2014. – С. 18-26.
23. Долгий В.И., Верецагина Л.С. Теоретико-методические основы функционально-стоимостного анализа структуры и численности персонала органов государственной власти // Наука и общество. – 2014. – №2(17). – С. 41-47.
24. Управление персоналом организации : учеб. пособие : в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. – Ч.2. – 377 с. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30008983\\_14454629.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30008983_14454629.pdf).
25. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит : учебное пособие / Н.В. Москвитина. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018. – 108 с.
26. Джаубаева Ф.Ю. Функционально-стоимостной анализ: сущность и этапы реализации // Вестник Университета (Государственный ун-т управления). – 2015. – №7. – С. 180-183.
27. Фагамов З.И., Габидулина Д.Г. Функционально-стоимостной анализ – эффективный способ выявления резервов // Экономика, инновации и предпринимательство : Сборник научных трудов. – Уфа: УГАТУ, 2016. – с. 143-148.
28. Москвитина Н.В. Методология и проблемы построения функционально-стоимостной диаграммы деятельности службы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами в условиях интеграции в мировое экономическое пространство : Материалы интернет-конференции пятого Байкальского кадрового форума. [редкол.: М.А. Винокуров (отв. ред.), Т.Г. Озерникова, Н.Г. Солодова]. – Иркутск : БГУЭП, 2013. – 211 с. – С. 122-125. <http://trud1.bgu.ru/BKF/V-Bajkalskij-KADROVYJ-FORUM/Internet-konferenciya-2013/Rubrika-2/Rabota-8-Moskvitina-NV>.
29. Сыротюк С.Д., Никушина А.Л. Внутрифирменная подготовка

кадров по программе «Самообучающиеся организации и особенности их развития» // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 202-205.

30. Иванова Т.Н. Оценка персоналом эффективности корпоративного обучения // Балтийский гуманитарный журнал. 2015. № 2 (11). С. 143-149.

Статья поступила в редакцию 05.07.2019

Статья принята к публикации 27.08.2019