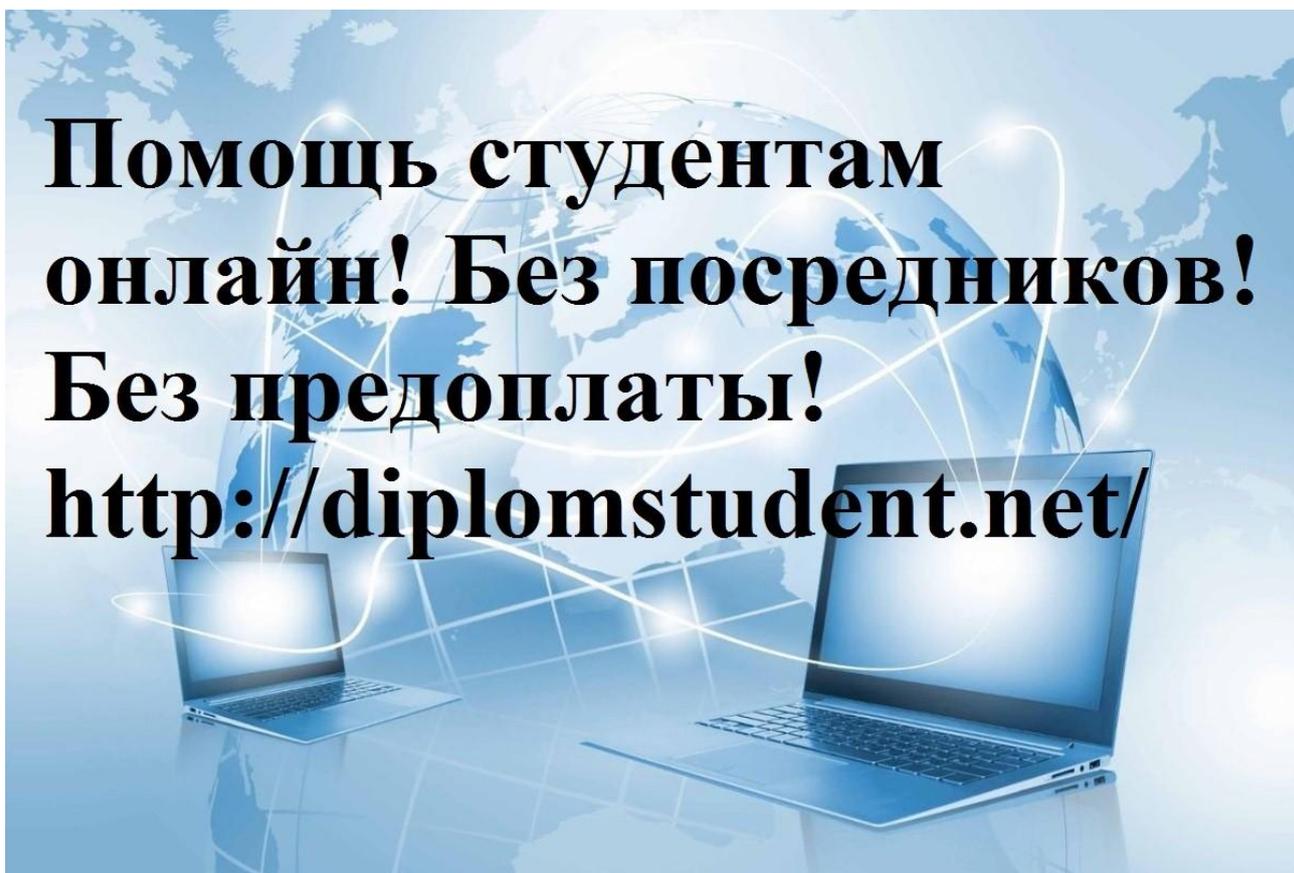


**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**



**Курсовая работа: Разработка оптимальной организационной структуры
(на примере конкретной организации)**

Оглавление

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты формирования оптимальной организационной структуры в организации.....	5
1.1. Понятие, функции и составляющие организационной структуры предприятия	5
1.2. Виды организационных структур в организации	8
1.3. Принципы и этапы построения организационной структуры в организации	12
ГЛАВА 2. Оценка организационной структуры в организации ООО «Энфант» .	18
2.1. Общая характеристика деятельности организации ООО «Энфант»	18
2.2. Анализ организационной структуры в организации ООО «Энфант»	21
2.3. Динамика экономических показателей организации ООО «Энфант»	26
ГЛАВА 3. Проект мероприятий по формированию оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант».....	31
3.1. Аутсорсинг –как новая модель бизнеса и построения организационной структуры	31
3.2. Формирование оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант»	36
3.3. Экономическая эффективность мероприятий по формированию оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант»	40
Заключение	44
Список использованной литературы.....	46
Приложения	48

Введение

Актуальность темы исследования. Деятельность предприятия строится на его организационной структуре. Если модель управления построена неправильно, это окажет негативное влияние на результативность и конкурентоспособность компании. Структура создается в зависимости от целей предприятия и ниши, которую оно занимает. На нее также влияет численность сотрудников, наличие или отсутствие филиалов и другие факторы.

Правильно составленная структура организации гарантирует развитие бизнеса. Она обеспечивает контроль всех процессов и регламентирует отношения между руководителями и подчиненными. При выборе типа организационной структуры необходимо ориентироваться на размеры компании, количество направлений, квалификацию персонала, географию и ситуацию на рынке.

В связи с выше изложенной актуальностью, целью курсовой работы является: разработка оптимальной организационной структуры компании и оценка ее эффективности.

Для достижения указанной цели задачами работы является:

- описать теоретические аспекты формирования организационной структуры организации;
- оценить существующую структуру анализируемой компании;
- разработать наиболее оптимальную организационную структуру объекта исследования и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является компания ООО «Энфант», работающая на рынке электронной коммерции в сфере продажи товаров детских товаров и будущих мам. Предмет исследования- структура управления организацией ООО «Энфант».

Структурно курсовая работа состоит из введения, заключения, основной части, списка использованных источников, приложений. Основная часть курсовой работы включает в себя три главы, первая из которых является

теоретической, в ней описано понятие и сущность организационной структуры, описаны основные модели организационной структуры компании. Во второй главе- аналитической, дана общая характеристика деятельности анализируемой компании, представлена оценка существующей структуры управления, проведен анализ основных экономических показателей в динамике. В третьей проектной главе предложены рекомендации по разработке оптимальной организационной структуре компании, оценена эффективность предложенных мероприятий.

Информационной базой исследования послужили литературные источники по изучаемой проблеме, ресурсы сети Интернет, данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования и другие.

Проблематикой изучения оптимальной организационной структуры в организации занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Армстронг С.Т., Бурко Р. А., Соколкова В. Д. Глик Д. И. Горелов Н. А., Исаева О. М., Коргова М. А., Малкова Т.Б., Рогимова П. и другие. Несмотря на наличие публикаций, тема оптимальной организационной структуры организации является слабо изученной. В настоящее время, в связи с появлением аутсорсинга, наиболее актуальной является построение структуры управления по аутсорсинговой модели. В связи с этим, данная тема требует более детального рассмотрения и изучения.

Практическая значимость курсового исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применимы на практике анализируемой компании ООО «Энфант».

В процессе написания курсовой работы применялись следующие методы исследования: классификация, синтез, анализ, абстрагирование, обобщение, изучение и анализ литературы и другие.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты формирования оптимальной организационной структуры в организации

1.1. Понятие, функции и составляющие организационной структуры предприятия

Организационная структура - это схема, по которой сотрудники, отделы и подразделения взаимодействуют между собой. Она определяет, кто и за что отвечает, кто с кем коммуницирует, кто ставит задачи сотрудникам, кто принимает решения.

Основная задача оргструктуры - выстроить понятную схему работы и координировать действия участников. Это важно для всей компании, так как она позволяет: устанавливать зоны ответственности, распределять обязанности, формировать потребность в сотрудниках, устанавливать порядок коммуникации, видеть перспективы карьерного роста¹, таблица 1.

Таблица 1

Возможности организационной структуры предприятия

№ п/п	Возможности	Характеристика
1	Устанавливать зоны ответственности	Оргструктура показывает, кто и за что отвечает, какому отделу придется нести ответственность за ошибки, а кого похвалят за достижение цели.
2	Распределять обязанности	С продуманной оргструктурой сотрудники делают задачи по своему уровню. Задачи не дублируются, исключается перегрузка или недогрузка.
3	Формировать потребность в сотрудниках	Оргструктура показывает, какие задачи не закрыты, какие специалисты перегружены, каких компетенций не хватает сотрудникам - становится понятно, как оптимизировать штат
4	Устанавливать порядок коммуникации	Оргструктура дает представление о порядке подчиненности: кто и на каком уровне принимает решения, ставит задачи, как отделы и их руководители взаимодействуют между собой.
5	Видеть перспективы карьерного роста	Сотрудникам видны возможности вертикального и горизонтального карьерного роста.

Если в компании работает больше трех человек, без модели управления не обойтись. Главная задача организационной структуры – выстроить

¹ Организационная структура предприятия -<https://www.klerk.ru/materials/2022-09-29/organizacionnaya-struktura-predpriyatiya/> - по состоянию на 12.04.2023г.

понятную схему работы. Так гораздо проще координировать действия участников. Организационная структура выполняет следующие функции: формирует понимание направления, в котором движется компания; создает порядок в принятии решений; помогает в преодолении разногласий; показывает перспективы карьерного роста новым сотрудникам; объединяет участников в одну команду; показывает, есть ли в компании все необходимые должности, таблица 2.

Таблица 2

Функции организационной структуры организации

№ п/п	Функции	Характеристика
1	Формирует понимание направления, в котором движется компания	Это важно как для руководителя, так и для его сотрудников. Без понимания вектора развития трудно пережить кризис и обойти конкурентов.
2	Создает порядок в принятии решений	По оргструктуре понятно, кто берет на себя ответственность, ставит задачи. Если структура отлажена, важные решения принимаются и исполняются гораздо быстрее. Руководитель понимает, кого наказывать за ошибки или хвалить за достижения.
3	Помогает в преодолении разногласий	Порядок в организационной структуре позволяет более эффективно решать конфликты. Можно быстро определить, кто отвечает за сбой в работе и как устранить проблему.
4	Показывает перспективы карьерного роста новым сотрудникам, упрощает создание плана обучения.	Амбициозные специалисты быстро понимают, дает ли работа в компании какие-то возможности для развития. Руководитель, в свою очередь, уже заранее нацелен на выделение перспективных сотрудников. Это поможет не потерять людей, которые могут принести значительную пользу компании;
5	Объединяет участников в одну команду, где каждый понимает свою функцию	Обязанности сотрудников не дублируются. Это позволяет использовать человеческий капитал более рационально.
6	Показывает, есть ли в компании все необходимые должности	На схеме хорошо видно, какие задачи так и не закрыты. В этом случае создаются новые рабочие места.

Правильно построенная организационная структура – это каркас, без которого компания не сможет развиваться при первых же трудностях.

Рассмотрим составляющие организационной структуры. Любая модель управления имеет несколько элементов: лица, принимающие решения; уровни менеджмента; правила, распределение обязанностей, связи.

1) Лица, принимающие решения. Это может быть один человек или целая группа людей. Они задают вектор развития предприятия. Например, принимают решение о выходе на новые рынки, запуске продуктов, сокращении персонала, закрытии торговой точки и др.;

2) Уровни менеджмента. Это группы отделов, которые занимают разные ступени в управленческой иерархии. Между ними существуют восходящие и нисходящие вертикальные связи. На самом высоком уровне находится совет директоров. Он ставит цель и осуществляет стратегическое планирование. К среднему уровню относятся руководители функциональных подразделений. Они реализуют стратегию руководства, принимают оперативные тактические решения. Низший уровень включает первичные структурные подразделения. Их менеджеры занимаются координацией действий рядовых сотрудников. Чем выше управленческий уровень, тем больше ответственность специалиста;

3) Правила. Это нормы, которые должны соблюдать сотрудники. Правила могут быть зафиксированы документально или нет. В любом случае они обязательны к исполнению;

4) Распределение обязанностей. Это те задачи, которые выполняют сотрудники. Часто они зафиксированы в должностной инструкции. Но бывает, что какие-то задачи распределяются неформально. Например, все менеджеры по продажам имеют одинаковую должностную инструкцию. Но по факту каждый из них занимается определенной группой клиентов;

5) Связи. Они могут быть горизонтальными и вертикальными. Это информационные потоки, особенности подчинения звеньев друг другу. Без связей компания не сможет эффективно решать свои задачи².

Итак, выше было дано понятие организационной структуры управления, функции и составляющие организационной структуры. Для того, чтобы описать виды организационных структур, перейдем к следующему параграфу исследования.

² Как разработать эффективную структуру компании -<https://blog.oy-li.ru/kak-razrabotat-effektivnuyu-strukturu-kompanii/?ysclid=lgdzxjmcov11710883>-по состоянию на 14.04.2023г.

1.2. Виды организационных структур в организации

Каждая компания имеет свои особенности. Предприятия различаются по целям создания, нише, количеству сотрудников и многим другим факторам. При разработке организационной структуры все эти моменты необходимо учитывать. Рассмотрим некоторые общие разновидности организационных структур более подробно.

1) Линейная структура управления. Это самый простой вариант из всех существующих, но не самый удобный. Схема включает цепочку из последовательных уровней. Управляет всем генеральный директор. Ему подчиняются несколько руководителей второго уровня. Каждый из них координирует коллектив рядовых сотрудников. Решения принимаются сверху вниз. Такая система хорошо подходит маленьким фирмам, занятым в узкой нише. Например, небольшим кондитерским, ателье и др. Схема линейной структуры управления представлена на рисунке 1. (Приложение 1). Модель имеет следующие преимущества: система простая, поэтому ее несложно поддерживать; строгий порядок позволяет добиться хорошей дисциплины среди работников; решения принимаются быстро, поскольку эта функция выполняется одним человеком; все участники быстро понимают зону своей ответственности; перспективы карьерного роста прозрачны.

Имеет система и недостатки. Они связаны с тем, что модель строится вокруг одного человека. Менеджеры второго уровня практически не связаны между собой. Генеральный директор может быть перегружен работой. Поскольку он принимает решения единолично, требования к его компетентности достаточно высоки. Руководитель может злоупотреблять своей властью, поддаваться влиянию кого-то из подчиненных. Инициатива работников на нижних уровнях ограничена. Из-за этого талантливые специалисты не могут проявить себя в полной мере.

2) Дивизиональная структура управления³. Генеральный директор такого предприятия отвечает за принятие стратегических решений. Внутри фирмы создаются дивизионы (подразделения). Каждое из них имеет своего руководителя, структуру и иерархию. Схема дивизиональной структуры управления представлена на рисунке 2. (Приложение 1). Подразделения выделяются по типу производимой продукции, местоположению и группам потребителей. Каждый дивизион выполняет свои задачи. Вместе с тем отделы подчиняются одному центру управления. Структура имеет следующие преимущества: быстрая реакция на изменения внешней среды; четкое распределение ответственности в рамках дивизиона; высокая самостоятельность менеджеров; хорошее взаимодействие между подразделениями; быстрая реакция на требования потребителей: запросы целевой аудитории хорошо понимаются, покупатели могут быстро связаться с нужным отделом, чтобы решить какой-то вопрос; оперативность: проблема решается в рамках одного подразделения и не затрагивает другие, задачи выполняются вовремя.

Среди недостатков системы можно выделить дублирование некоторых видов деятельности, плохую связь подразделений с головным предприятием, высокую конкуренцию дивизионов за ресурсы. Власть высшего руководства при такой схеме может быть достаточно слабой.

3) Матричная структура управления. Это адаптивная, но достаточно сложная структура. Ее отличительной особенностью является подчинение работников разным руководителям одного уровня. Перед каждым начальником сотрудник отвечает за определенные задачи. Схема матричной структуры управления представлена на рисунке 3. (Приложение 1). Такая схема может использоваться крупными предприятиями, нацеленными на развитие. Таким компаниям недостаточно стандартной модели управления. Создание новых продуктов требует отдельных руководителей. В этом случае обычно

³ Бурко Р. А., Соколкова В. Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. - 2019. - №7. - С. 313-315.

формируется рабочая команда из сотрудников разных отделов. Она сохраняется до тех пор, пока проект не будет завершен.

Матричная структура часто используется в области высоких технологий. Власть высшего руководства при применении такой модели может быть ограничена. Модель имеет следующие преимущества: если при реализации какого-то проекта дела идут не так, как ожидалось, есть человек, с которого можно за это спросить; система позволяет быстро реагировать на внешние изменения, что значительно увеличивает конкурентоспособность компании; руководитель проекта обладает достаточными полномочиями, чтобы вносить улучшения в деятельность команды; человеческий ресурс используется рационально.

Имеет модель и свои недостатки. При ее применении власть менеджера достаточно слабая. Низкий уровень контроля приводит к меньшей производительности работников. Помимо этого, могут возникнуть проблемы с нагрузкой сотрудников и определением приоритета в задачах. Работник не понимает, что более важно: его стандартные обязанности или деятельность в проекте. Могут возникать конфликты и между его руководителями. Они находятся на одном уровне, что усложняет решение проблемы.

4) Линейно-штабная структура управления. Схема напоминает линейную модель, рисунок 4 (Приложение 1). Отличие ее в том, что среди элементов появляется штаб. Такая схема создана для того, чтобы уменьшить нагрузку на генерального директора. Штаб создается на базе каждого отдела. Его сотрудники не принимают решений. Они берут на себя часть рутинных обязанностей. Например, штаб может обрабатывать информацию, консультировать начальника, выполнять отдельные задачи. Модель имеет следующие преимущества: у руководителя освобождается время для стратегического планирования; директор может быстро узнавать о внештатных ситуациях и реагировать на них; в штаб всегда можно нанять профильных специалистов, способных оказать грамотную консультативную помощь.

Среди недостатков модели можно выделить избыточное количество уровней иерархии. Из-за этого возникает путаница. Решения могут приниматься слишком долго. Конечные исполнители не всегда понимают цели определенных распоряжений. Это приводит к тому, что они недостаточно ответственно выполняют свои обязанности.

5) Функциональная структура управления. Функциональная структура подразумевает четкую специализацию всех отделов, рисунок 5 (Приложение 1). Сотрудников здесь разделяют в зависимости от выполняемой функции (продвижение продукта, производство, управление финансами, доставка и др.). Модель подходит предприятиям, занимающимся разными видами деятельности. Она также будет полезна компаниям, предлагающим большое количество продуктов. Модель имеет следующие преимущества: высокий уровень специализации позволяет решать задачи максимально эффективно; сотрудники хорошо понимают круг своей ответственности; работа выполняется быстро; нет дублирования зон ответственности.

Среди недостатков модели можно выделить отсутствие взаимодействия между отделами. Подразделения не несут ответственности за результаты работы всей организации. Решения, принимаемые разными звеньями, могут входить в противоречие друг с другом.

б) Географическая структура управления. Этот тип можно отнести к одной из разновидностей дивизиональной структуры, рисунок 6 (Приложение 1). Географическая модель применяется, когда у компании есть офисы в разных регионах. Такая схема характерна для крупных компаний, которые динамично развиваются. Модель имеет следующие преимущества: возможность учета местных культурных особенностей, на основе этого формируется стратегия продвижения продукта; хорошее понимание целевой аудитории, физическое нахождение в определенном регионе позволяет более грамотно определять потребности покупателей.

Часто компании такого типа имеют развитую корпоративную культуру. Здесь налажены способы адаптации новичков. Хорошо показана схема

карьерного роста. Среди недостатков модели выделяют конкуренцию между отделами, региональные отличия разных подразделений. К минусам также относятся сложности контроля, плохое взаимодействие между работниками различных подразделений.

7)Продуктовая структура управления⁴. Модель напоминает географическую, рисунок 7 (Приложение 1). Но сотрудники группируются вокруг отдельных продуктов, предлагаемых предприятием. Схема имеет следующие преимущества: если какие-то звенья стали не нужны, их деятельность легко прекратить; руководители подразделений могут быстро принимать решения, поскольку обладают всем объемом необходимой информации; проблемы с какими-то продуктами решаются без затрагивания всех цепочек предприятия; грамотная организация способствует достижению высокой производительности.

Система имеет и свои недостатки. В их числе конкуренция между подразделениями, сложности в управлении. Проблемой также является и неравнозначность структурных единиц. Некоторые продукты могут иметь большее значение в деятельности предприятия.

Итак, выше были рассмотрены некоторые основные структуры управления организацией. Для формирования организационной структуры необходимо учитывать этапы ее построения, рассмотрим эту часть вопроса более подробно в следующем параграфе.

1.3. Принципы и этапы построения организационной структуры в организации

Построение организационной структуры требует соблюдения определенных принципов: учет особенностей деятельности предприятия; детальная проработка целей и стратегии организации; быстрая передача

⁴ Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

управленческих решений; эффективное использование людских и материальных ресурсов; наличие взаимосвязи между структурными единицами. Рассмотрим их более подробно.

1) Учет особенностей деятельности предприятия. Руководитель выбирает модель не на основе своих личных предпочтений. Схема должна помогать компании развиваться. Крупное предприятие, производящее оборудование, и небольшая компания, занимающаяся пошивом платьев, требуют разного подхода.

2) Детальная проработка целей и стратегии организации. Ее выполнение уже наполовину определяет успешность решения. Цели компании – это то, на что направлена деятельность фирмы. Они бывают краткосрочными и долгосрочными. Важно также учитывать миссию компании. Цели должны быть конкретными, достижимыми, согласованными друг с другом. На основе них формируются задачи. Последние позволяют создавать структурные подразделения, оценивать эффективность работы каждого сотрудника.

3) Быстрая передача управленческих решений. Следите за тем, чтобы в компании не было звеньев, тормозящих ее деятельность. Все принятые решения должны быстро передаваться исполнителям. Важно, чтобы руководство всегда могло проверить, насколько выполнена поставленная задача.

4) Эффективное использование людских и материальных ресурсов. Выполняемая функция должна соответствовать управленческому уровню. Например, отдел кадров в крупных и маленьких компаниях будет различаться. Если фирма небольшая, для решения задачи достаточно одного человека. Чем сложнее структура, тем больше ресурсов уходит на ее поддержку. Поэтому важно учитывать доходы и расходы предприятия.

5) Наличие взаимосвязи между структурными единицами. Звенья должны взаимодействовать друг с другом. Изолированность деятельности одной из структур может привести к затруднению решения задач другими.

Формирование структуры предприятия – непростой процесс. Он проходит несколько этапов, каждый из которых решает определенную задачу. Рассмотрим их более подробно.

1)Этап 1. Определение стратегии фирмы. Чтобы построить грамотную структуру, нужно определить вектор развития предприятия. Для этого необходимо: поставить цель; исследовать рынок, конкурирующие компании, потенциальных потребителей; определить сильные и слабые стороны предприятия; сформировать стратегию продвижения. Стратегия развития предприятия создается на ближайшие пять лет. На ее основе выбираются методы достижения поставленной цели.

2)Этап 2. Выделение главных бизнес- процессов. Для начала необходимо выделить те процессы, которые уже существуют в компании. Для этого изучаются все направления деятельности разных подразделений. После этого, каких процессов не хватает. Отталкиваться здесь нужно от тех задач, которые стоят перед фирмой. Для любого бизнес-процесса необходимо сформулировать желаемый результат. Он должен выражаться в цифрах или фактах. Зная результат, можно вычислить и количество необходимых ресурсов.

3)Этап 3. Определение зоны ответственности. На этой стадии определяется, кто принимает важные решения. Если компания крупная, руководитель не может выполнять эту задачу единолично. В зависимости от имеющихся функций создаются подразделения. В их числе могут быть: совет директоров; кадровая служба; отдел продаж; производственные подразделения; отдел по связям с общественностью; бухгалтерия; отдел, занимающийся финансовыми ресурсами; служба контроля качества. Отделы создаются в зависимости от задач, стоящих перед компанией. Необходимо четко сформулировать обязанности каждого звена, определить количество работников, которое необходимо для решения разных задач.

4)Этап 4. Когда подразделения созданы, необходимо четко сформулировать их функции. Для этого потребуются ответить на несколько вопросов: какую продукцию будет реализовывать компания и каким образом планируется

организовывать сбыт; какой вид деятельности на предприятии является основным; где будут располагаться головной офис и филиалы; какими характеристиками обладает целевая аудитория; как планируется взаимодействовать с потребителями. Отделы не должны иметь схожие функции. В противном случае ресурсы предприятия будут использоваться нерационально.

5) Этап 5. Определение способов взаимодействия звеньев. Для деятельности разных структурных единиц может понадобиться информация из других отделов. Если какое-то звено изолировано от других, это приведет к проблемам во всей компании.

6) Этап 6. Согласование структуры и ее документальное закрепление⁵.

Структура согласовывается со всеми заинтересованными лицами. Ее детали фиксируются в официальных документах. Необходимо указать функции каждого звена и степень ответственности начальников.

Таким образом, выше были рассмотрены основные этапы формирования структуры предприятия. Следует отметить, что создание организационной структуры компании не всегда проходит безошибочно. Наиболее частые ошибки при формировании организационной структуры представлены в таблице 3.

Чаще всего в оргструктурах современных компаний встречается две проблемы: слишком большое количество уровней управления - это негативно влияет на скорость принятия решений и их эффективность; некачественное распределение обязанностей и ответственности между подразделениями, руководителями и исполнителями - возникает двойная работа, сотрудники выполняют задачи вне рамок их компетенций, отделы перегружены или, наоборот, отдыхают большую часть дня.

Чтобы выбрать оптимальную оргструктуру, нужно понять, какие звенья системы лишние, и исключить их. Это не всегда просто сделать при запуске

⁵ Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

бизнеса, поэтому со временем оргструктура часто меняется, а вместе с ней пересматривается и штатное расписание.

Таблица 3

Ошибки при формировании организационной структуры⁶

№ п/п	Ошибки	Характеристика
1	Создание избыточного количества уровней управления	Это отрицательно отражается на скорости принятия и исполнения решений. Такие элементы структуры не помогают достижению целей компании, а просто перегружают схему;
2	Ошибки в распределении обязанностей	Сотрудникам приходится выполнять задачи вне рамок их компетенции. Какие-то отделы перегружают работой. Если четко не определить обязанности каждого, это может привести к конфликтам. Важно также убедиться и в том, что вознаграждение человека соответствует его вкладу и уровню ответственности;
3	Наличие дублирующих функций	Должности со схожими задачами можно объединить в одну позицию. Тогда человеческий ресурс будет использоваться более рационально
4	Отсутствие изменений	Создав рабочую структуру один раз, руководитель может забыть о ней. Однако, если модель управления не анализировать время от времени, это приводит к проблемам. Например, когда компания разрастается, линейная структура может ограничивать ее развитие. Все изменения в жизни фирмы должны отражаться на модели управления;
5	Игнорирование мнения людей, которые будут заниматься внедрением структуры	При таком подходе руководитель может столкнуться с сильным сопротивлением. Компании потребуется больше времени для адаптации к новой структуре. К тому же часто сотрудники имеют хорошее представление, как всё работает на самом деле. Они могут высказать дельные замечания.

Для оптимизации оргструктуры следует: четко и максимально близко к реальности определить обязанности каждого подразделения; посчитать, сколько сотрудников будет находиться в подчинении каждого руководителя, и определить их обязанности; продумать и прямое, и функциональное подчинение; исключить дублирующие функции: объединить лишние должности в одну позицию, перераспределить обязанности. Продуманная оргструктура позволяет снизить расходы на содержание персонала, повысить централизацию управления и концентрацию власти, ускорить процессы

⁶ Как выбрать и создать организационную структуру предприятия-<https://www.bitrix24.ru/journal/kak-sozdat-pravilnuyu-organizatsionnuyu-strukturu-predpriyatiya/?ysclid=lgdzzqn9io32553794>-по состоянию на 11.04.2023г.

принятия и реализации решений, а также повысить адаптивность к внешней среде.

Таким образом, в первой главе курсовой работы было дано понятие организационной структуры, ее видам, основным ошибкам и этапам формирования. Формировать модель управления предприятием лучше до того, как оно начнет свою деятельность. Обязательно важно учитывать стратегическую цель, вектор развития бизнеса. Структура должна помогать решению поставленных задач. Хорошо продуманная схема управления поможет уменьшить затраты на оплату труда персонала, увеличить скорость принятия и исполнения решений, повысить конкурентоспособность компании. Для того, чтобы на примере конкретной организации проанализировать существующую организационную структуру, выявить слабые места и предложить наиболее оптимальный вариант ее формирования, перейдем к следующим главам курсовой работы.

ГЛАВА 2. Оценка организационной структуры в организации ООО «Энфант»

2.1. Общая характеристика деятельности организации ООО «Энфант»

Объектом исследования является компания ООО «Энфант», которая организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»⁷, ТК РФ, ГК РФ и иных нормативно-правовых актов. Юридический адрес: 109390, г. Москва, ул. Чистова, д. 6А, помещ. 2/1. Компания работает на рынке электронной коммерции и осуществляет продажу детских товаров и товаров для будущих мам через интернет-сайт- Акушерство.ру. История компании представлена в таблице 4.

Таблица 4

История компании ООО «Энфант»

Годы	События
2003	Создание сайта-форума Акушерство для общения беременных и мам
2007	Появление интернет-магазина Акушерство
2012	Активный рост компании. Появление новых отделов и увеличение количества сотрудников
2015	Открытие нового большого склада
2015	Создание собственной торговой марки детских товаров «Forest Kids»
2017	Открытие пункта самовывоза и запуск доставки в Санкт-Петербурге
2019	Акушерство становится онлайн-гипермаркетом детских товаров
2020	Активно развивается присутствие в регионах. Запуск доставки по всей территории РФ
2021	Запуск собственного маркетплейса детских товаров
2022	Запуск собственного производства детских товаров. Открытие нового склада площадью более 30 тыс. кв. м

Основными принципами компании ООО «Энфант» являются: команда, доверие, развитие, актуальность, забота о клиенте, экспертиза. Рассмотрим подробнее.

⁷ Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. от 16.04.2022)- https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/?ysclid=lggfbttujp55336834 по состоянию на 10.04.2023г.

1) Команда. Компания высоко ценит каждого сотрудника, потому что только благодаря слаженной командной работе она сможет гарантировать высокое качество сервиса.

2) Доверие. Компания настроена на построение длительных доверительных отношений с потенциальными клиентами.

3) Развитие. Компания не стоит на месте, в организации идет постоянная работа по улучшению качества обслуживания клиентов.

4) Актуальность. Компания внимательно следит за трендами и развитием рынка, чтобы предлагать потенциальным клиентам только лучшие товары и сервис.

5) Забота о клиенте. Компания стремится сделать пользовательский опыт покупателей лучшим на каждом из этапов: от первого посещения сайта до доставки товара.

6) Экспертиза. Компания накопила обширный опыт в нише товаров для детей и родителей и сейчас это позволяет гарантировать, что в онлайн-гипермаркете Акушерство представлены только лучшие товары.

Детский гипермаркет Акушерство.ру - один из крупнейших интернет-магазинов детских товаров в России. Главная страница сайта представлена на рисунке 8.

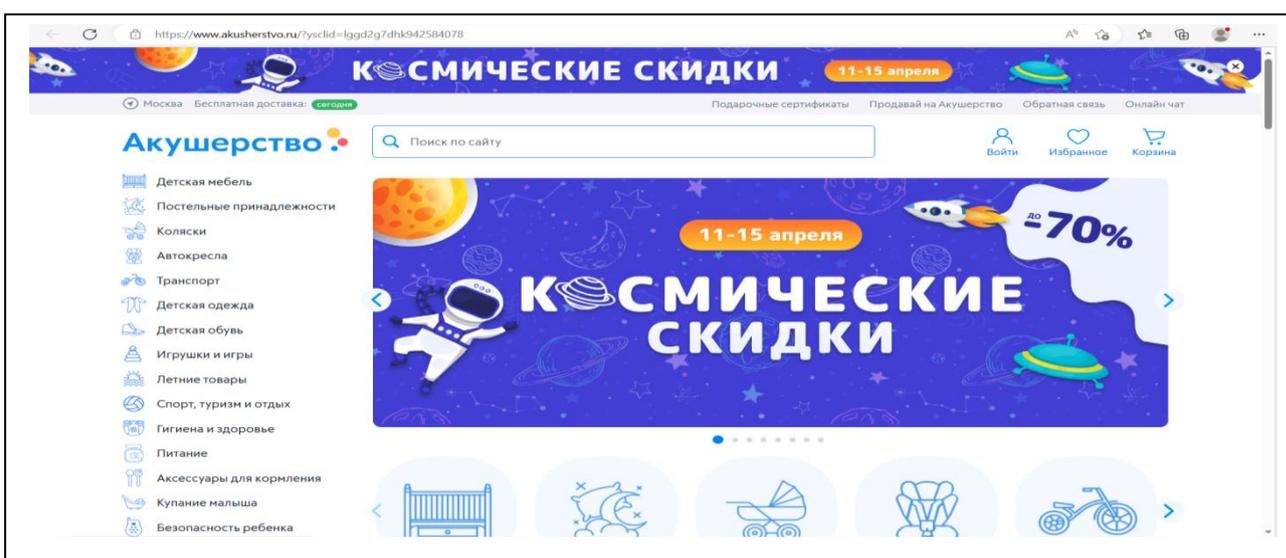


Рис. 8 Главная страница сайта Акушерство.ру⁸

⁸ Официальный сайт ООО «Энфант»: <https://www.akusherstvo.ru/> -по состоянию на 10.04.2023г.

В ассортименте есть все, что нужно детям и их родителям, начиная от товаров для беременных, пустышек и подгузников и заканчивая детской мебелью, велосипедами, автокреслами и колясками. Ассортимент компании ООО «Энфант» представлен в таблице 5.

Таблица 5

Ассортимент компании ООО «Энфант»⁹

№ п/п	Группы товаров	Подгруппы товаров
1	Детская мебель	Детские товары, стульчики, комоды, ящики для игрушек, ходунки, столики, кресла-качалки, шкафы, мягкие кресла и др.
2	Постельные принадлежности	Матрасы, простыни, пеленки, одеяла, покрывала, наволочки, бортики в кроватку, спальные конверты, текстильные салфетки и др.
3	Коляски	Муфты, дождевики, сумки для колясок, зонты для колясок, дождевики на коляску, люльки и др.
4	Детская одежда	Для новорожденных, для мальчиков, для девочек
5	Детская обувь	Для девочек, для мальчиков
6	Игрушки и игры	Деревянные, развивающие, электронные, интерактивные, мягкие, мячики, фигурки, машинки, роботы, качалки игрушки и др.
7	Спорт, туризм и отдых	Батуты, мячи, ортопедические коврики, детские чемоданы, коньки, лыжи, тренажеры, аксессуары для зимнего спорта и др.
8	Товары для мамы	Гигиена, красоты и уход, кенгуру, сумки, слингодежда, одежда для беременных и др.
9	Творчество и хобби	Раскраски, пластилин, картины, наборы для вышивания, кройки и шитья, наборы для вышивания, гравюры, наборы для выжигания и др.
10	Развитие и школа	Блокноты, тетради, ручки, канцелярия, краски, карандаши, мелки, глобусы, наручные часы, сумки для детей, мешки для обуви и др.
11	Товары для дома	Сейфы, кухонные весы, термосы, бытовая химия, шкатулки, аксессуары для ванной, аксессуары для комнаты и др.
12	Другие группы товаров	Продукты питания, зимние товары, книжки, безопасность ребенка, питание, аксессуары для кормления, транспорт, летние товары

Компания ООО «Энфант» работает с потребителями по всей России и осуществляет как платную, так и бесплатную доставку. Бесплатная доставка осуществляется по Москве и Московской области. Для стимулирования продаж предусмотрена программа лояльности, которая включает в себя различные

⁹ Официальный сайт ООО «Энфант»: <https://www.akusherstvo.ru/> -по состоянию на 10.04.2023г.

бонусы: бонусы за отзыв, бонусы пригласи друга, бонусы на день рождения ребенка, бонусы на день рождения родителя, подарочные бонусы, акционные бонусы.

В настоящее время компания Акушерство.ру- это опыт работы более 20 лет, более 250 тыс. товаров, более 1.5 млн. довольных клиентов, более 850 тыс. подписчиков в соцсетях, более 250 курьеров ежедневно доставляют заказы, компания входит в TOP- 3 магазинов детских товаров, более 500 тыс. пользователей приложения, 30 тыс. м общая площадь складских помещений.

В целом, компания ООО «Энфанти» является достаточно успешной, не первый год работает на рынке, предлагает широкий ассортимент товаров. Для того, чтобы описать организационную структуру компании, перейдем к следующему параграфу исследования.

2.2. Анализ организационной структуры в организации ООО «Энфанти»

Среднесписочная численность компании ООО «Энфанти» в 2022 году составила 174 человека, это на 13 человек меньше, чем в 2021 году, рисунок 9.

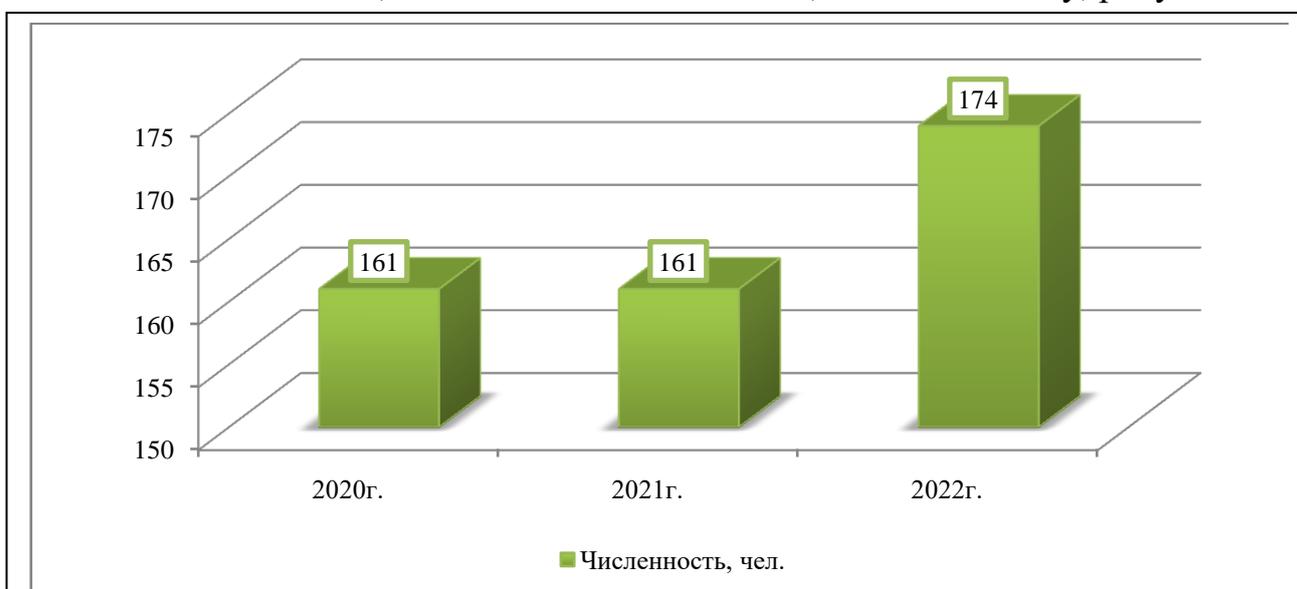


Рис. 9 Динамика численности компании ООО «Энфанти» с 2020-2022гг.

По структуре наибольший удельный вес приходится на женщин, небольшую долю занимают мужчины. В 2022 году доля мужчин составила 34,48%, женщин 65,51%, рисунок 10.

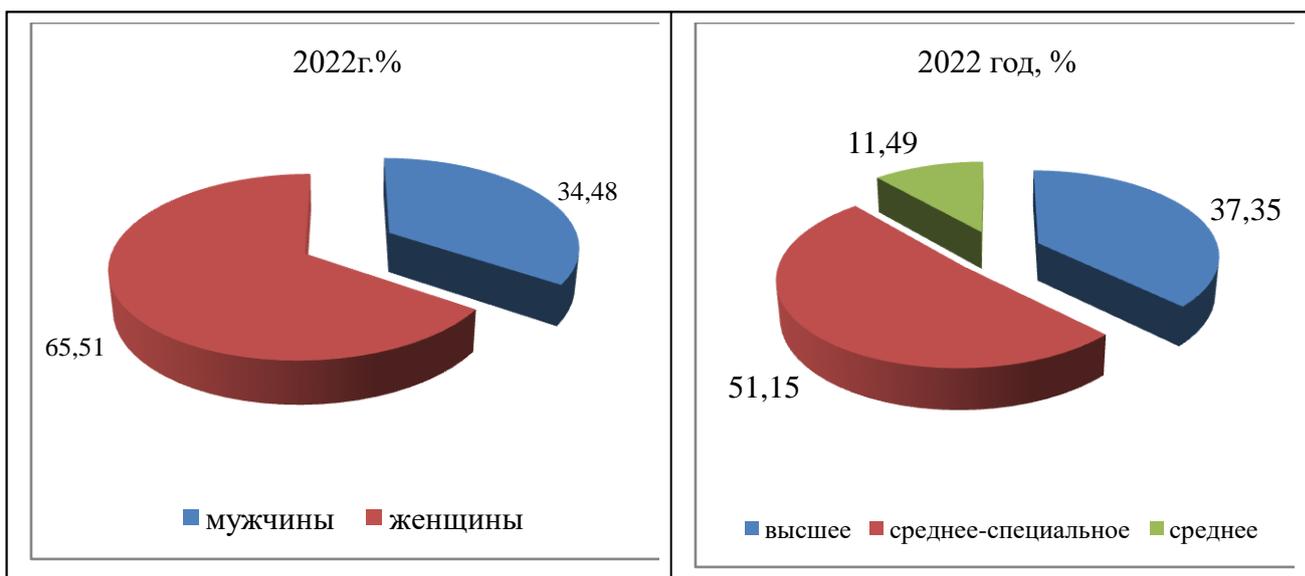


Рис. 10 Структура численности по гендерному признаку и образованию компании ООО «Энфант» в 2022 году

По уровню образования работники компании распределены следующим образом: высшее -37,35%, среднее –специальное-51,15% , среднее -11,49%.

В структуре управления имеются следующие виды работников: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Наибольший удельный вес приходится на рабочих, в 2022 году их доля составила 77,58%, в среднем по 10,0% приходится на руководителей и специалистов, небольшую долю занимают служащие-2,29%, рисунок 11.

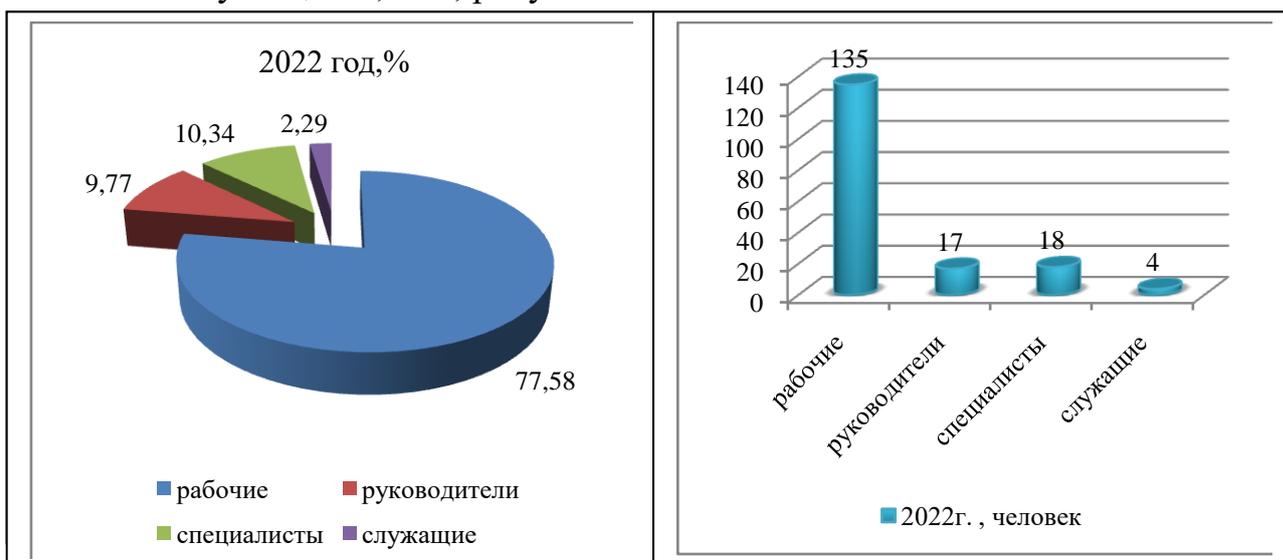


Рис 11 Структура численности по видам должностей компании ООО «Энфант» в 2022 году

Итак, в динамике наблюдается снижение численности работников компании ООО «Энфант». Наибольший удельный вес в структуре приходится на рабочих, по уровню образования - большинство работников со средним-специальным образованием, по гендерному признаку- наибольший удельный вес в структуре приходится на женщин.

В организации ООО «Энфант» предусмотрена линейно-функциональная структура управления. Возглавляет компанию генеральный директор, ему подчиняются коммерческий директор, финансовый директор, начальник отдела маркетинга, начальник отдела логистики и другие, рисунок 12.

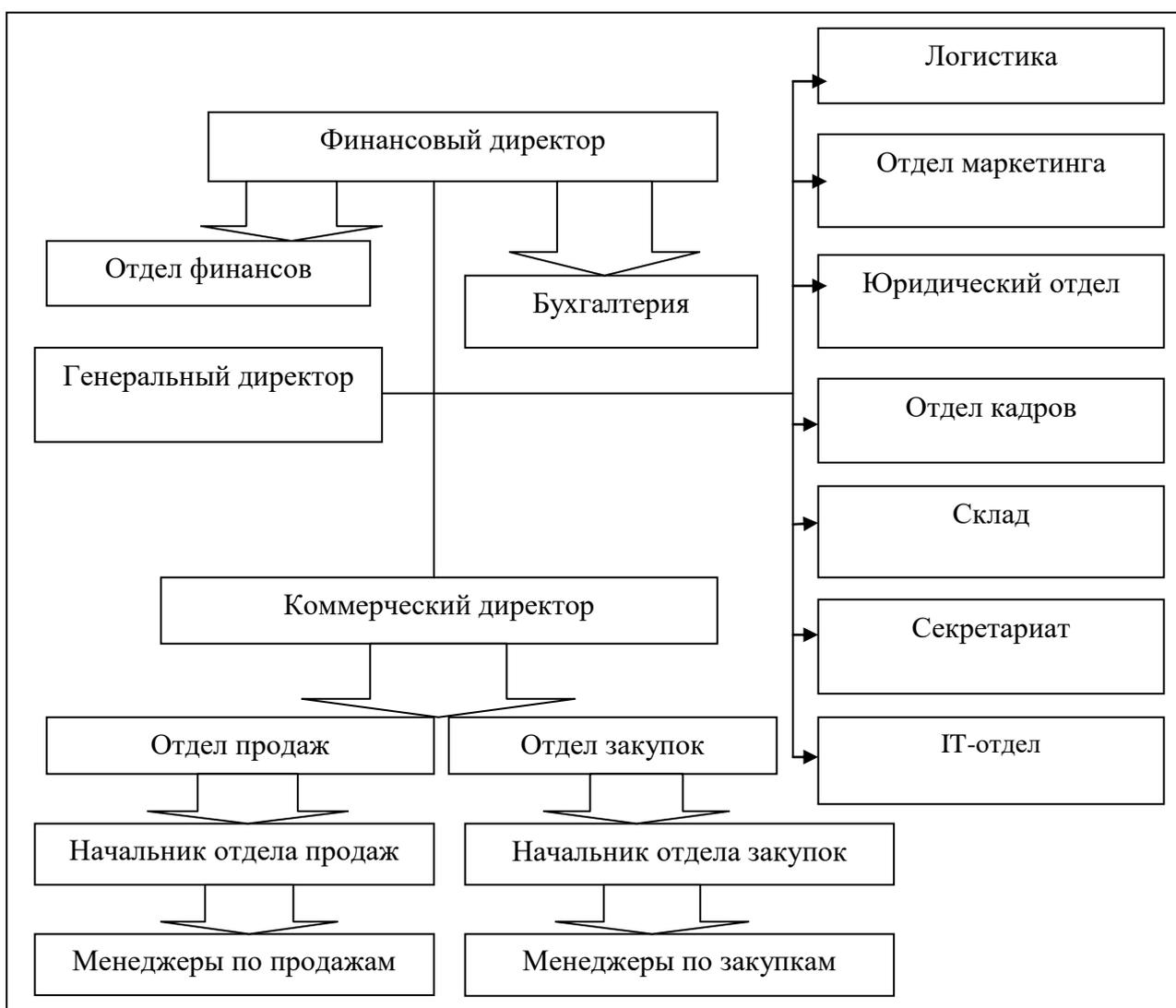


Рис 12 Линейно-функциональная структура управления предприятием ООО «Энфант»

Линейно-функциональная структура управления объединяет в себе особенности линейной и функциональной структур. Тут также есть

гендиректор, взаимодействующие между собой функциональные руководители и линейная подчиненность внутри каждого отдела. Функциональные руководители ставят задачи линейным, которые уже делегируют их исполнителям. У каждого функционального руководителя в подчинении несколько линейных. Например, финансовый директор руководит начальником отдела финансов и главным бухгалтером. Коммерческому директору подчиняются начальник отдела продаж и начальник отдела закупок.

При такой структуре исполнители получают задачи от линейных руководителей, которые в свою очередь получают их от функциональных. Выходит, что у линейного руководителя в зоне ответственности оперативные вопросы, а у функционального - стратегические и влияющие на работу всей компании. Бухгалтерия в такой структуре, как правило, подчиняется главному бухгалтеру, который получает задачи от финансового директора, непосредственно подчиняющегося гендиректору.

В линейно-функциональной структуре образуется три уровня управления: высший, средний, низший.

1) Высший уровень: генеральный директор, финансовый директор, коммерческий директор. Выполняют основные функции управления (контроль и разработка стратегий), ставят задачи и назначают исполнителей.

2) Средний уровень: руководители функциональных подразделений, которые контролируют работу отделов, делегируют задачи подчиненным. Они обладают функциональными полномочиями в отношении нижестоящих (линейных) руководителей и линейными полномочиями в отношении своих подчиненных. К этому уровню относятся: начальник отдела закупок, начальник отдела продаж, главный бухгалтер, начальник отдела маркетинга, начальник отдела логистики и другие.

3) Низший уровень: работники, которые выполняют управленческие функции, при этом не имеют в подчинении других управляющих. К ним относятся: бухгалтер, маркетолог, юрист, кладовщик и т.д.

Все работники компании ООО «Энфант» осуществляют свои функции на основании должностных инструкций и правил техники безопасности.

Следует отметить, что линейно-функциональная организационная структура предприятия имеет следующие преимущества: четкая иерархическая структура, при этом со связями между подразделениями; уменьшение уровней иерархии по сравнению с линейной структурой; контроль работы как целых подразделений, так и отдельных исполнителей.

Недостатки структуры: риск дублирования приказов или выдачи распоряжений, которые противоречат друг другу – распоряжения могут дать сразу несколько руководителей; недостаточно четкое разграничение ответственности; сложности с поиском ответственных в случае возникновения проблем; несоответствие полномочий руководителей разных уровней; при большом количестве уровней – слишком длинная цепочка передачи приказов; неготовность решать нестандартные задачи; отсутствие тесного взаимодействия на горизонтальном уровне.

Итак, представленные данные по организации ООО «Энфант» показали, что в компании применяется линейно-функциональная структура управления, которая имеет как свои преимущества, так и недостатки. В данной структуре предусмотрено три уровня управления: высший, средний, низший.

Численность персонала на протяжении анализируемого периода снижается, в структуре управления наибольшая доля приходится на женщин. Уровень образования не достаточно высок, большинство работников имеют среднее – специальное образование, их насчитывается более 50,0%.

Организационная структура управления оказывает существенное влияние на показатели расходов компании, тем самым повышая или снижая в целом экономическую эффективность всей организации. Для того, чтобы подробнее рассмотреть динамику основных экономических данных компании, перейдем к следующему параграфу исследования.

2.3.Динамика экономических показателей организации ООО «Энфант»

Проведем анализ основных экономических показателей компании ООО «Энфант» с 2019-2021гг. по имеющимся данным бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении 2. По данным бухгалтерской отчетности видно, что капитал компании ежегодно увеличивается и в 2021 году составил 547439,0 тыс. руб., это на 66,47% выше показателя прошлого года и на 73,57% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 13.

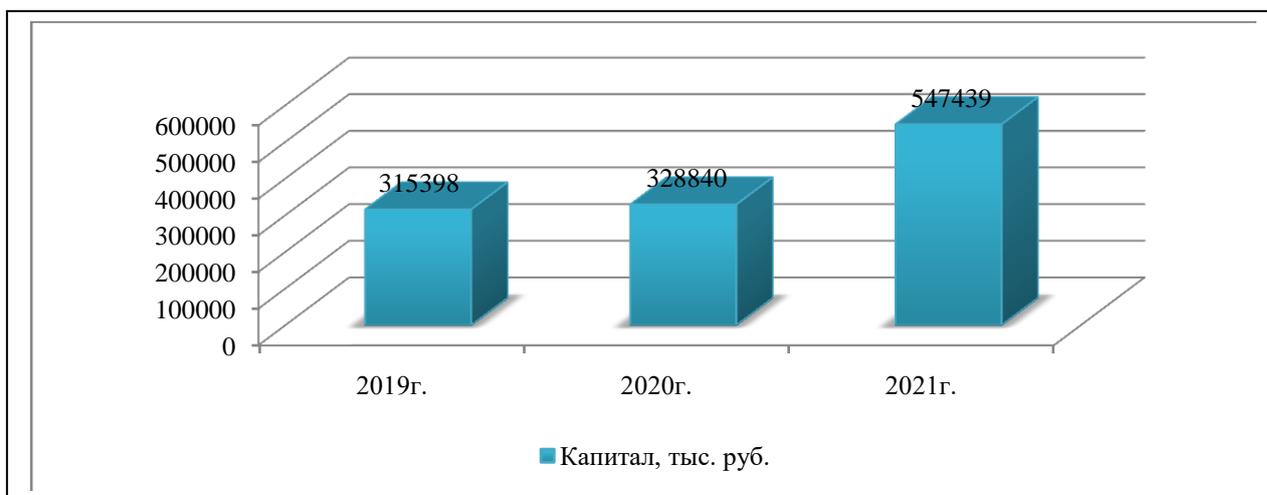


Рис. 13 Динамика капитала предприятия ООО «Энфант» с 2019-2021гг.¹⁰

Рост общей суммы капитала произошел как за счет увеличения собственных, так и заемных источников финансирования, рисунок 14.

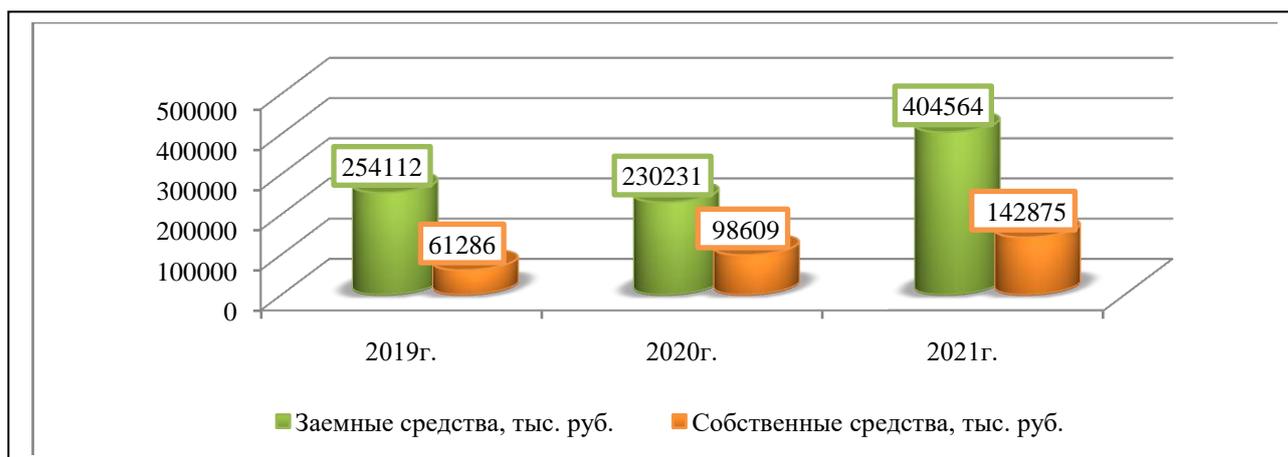


Рис 14 Динамика структуры капитала предприятия ООО «Энфант» с 2019-2021гг.

¹⁰ ООО «ЭНФАНТ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ- [https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7723384030_ooo-enfant-по состоянию на 11.04.2023г.](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7723384030_ooo-enfant-по%20состоянию%20на%2011.04.2023г.)

В 2021 году сумма заемного капитала составила 404564,0 тыс.руб., это на 59,21% выше показателя 2019 года. Более, чем в два раза за анализируемый период произошел рост собственных средств и на конец 2021 года их сумма сформировалась на уровне 142875,0 тыс. руб., рисунок 14. Наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные источники финансирования и в 2021 году доля заемных средств составила 73,91%. По сравнению с началом анализируемого периода доля заемного капитала снизилась, однако, это все же достаточно высокий процент в общей сумме капитала, который свидетельствует о высокой зависимости компании от внешних источников финансирования, рисунок 15.

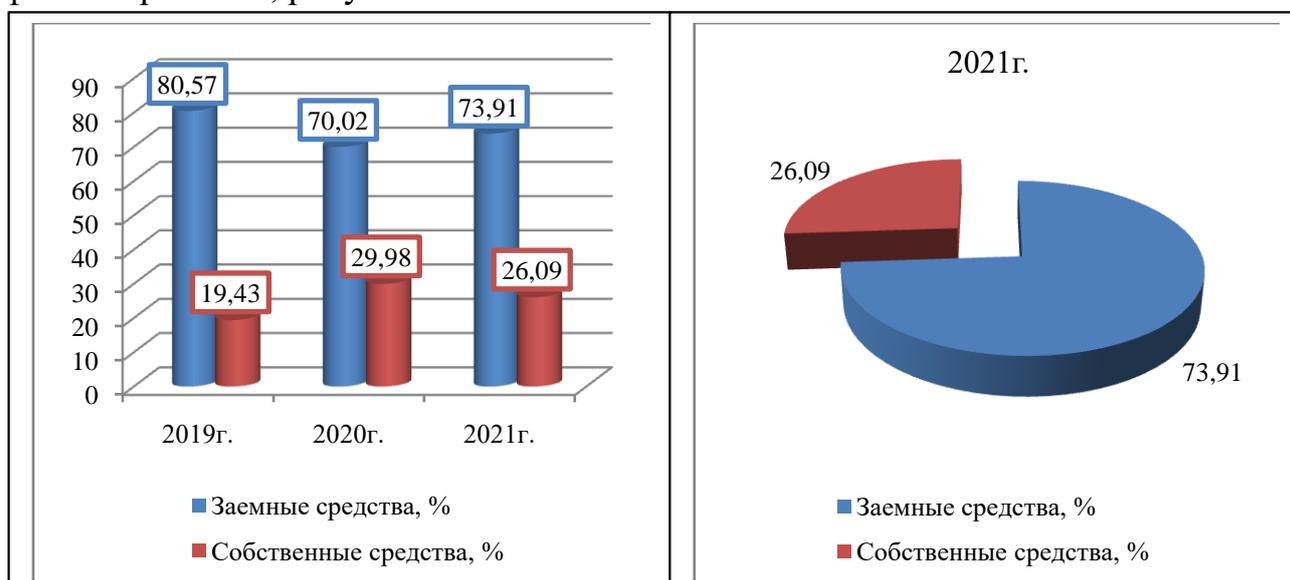


Рис 15 Структура капитала предприятия ООО «Энфант» в 2021 году

Небольшая доля приходится на собственные средства и на протяжении 2019-2021гг. колеблется в пределах от 19,43% до 26,09%, рисунок 15.

Несмотря на то, что компания является финансово-зависимой, тем не менее выручка за три года показала рост и в 2021 году было реализовано товаров на сумму 2037348,0 тыс. руб. Это на 13,38% выше начала анализируемого периода. Однако, по сравнению с прошлым годом наблюдается снижение показателя на 6,85%, рисунок 16. Себестоимость продаж растет параллельно объемам выручки и в 2021 году она составила 1636523,0 тыс. руб., что на 6,43% превышает значение показателя 2019 года, рисунок 16.

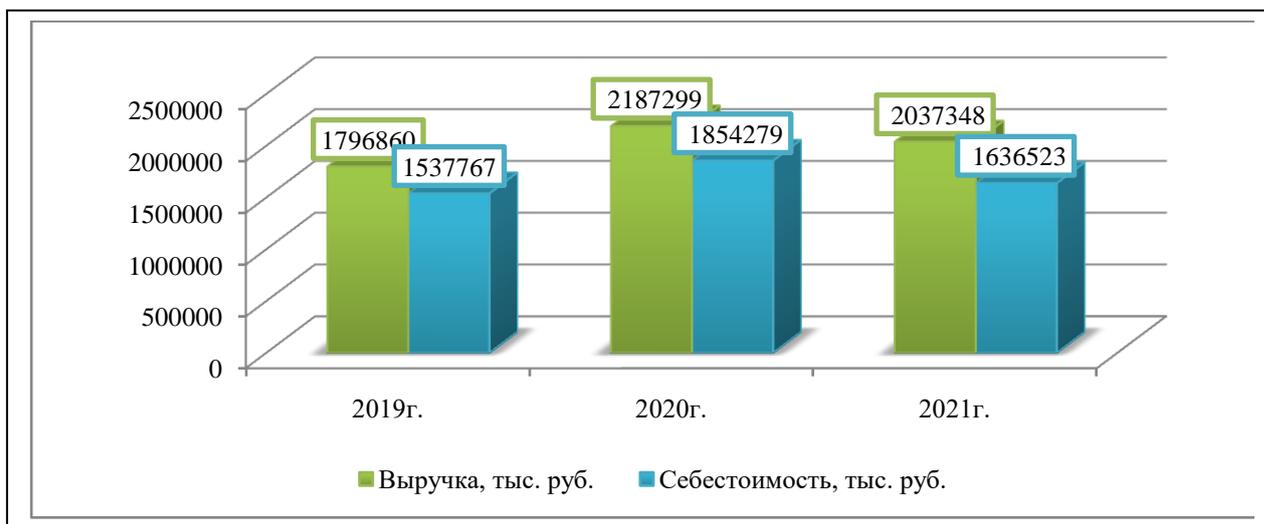


Рис 16 Динамика выручки и себестоимости продаж предприятия ООО «Энфант» с 2019-2021гг.

Положительным моментом является то, что темпы роста выручки опережают темпы роста себестоимости продаж. В связи с этим, валовая прибыль дала больший прирост. Так, в 2021 году она составила 400825,0 тыс. руб., а это на 20,36% больше, чем годом ранее и на 54,70% превышает значение показателя начала анализируемого периода, рисунок 17.

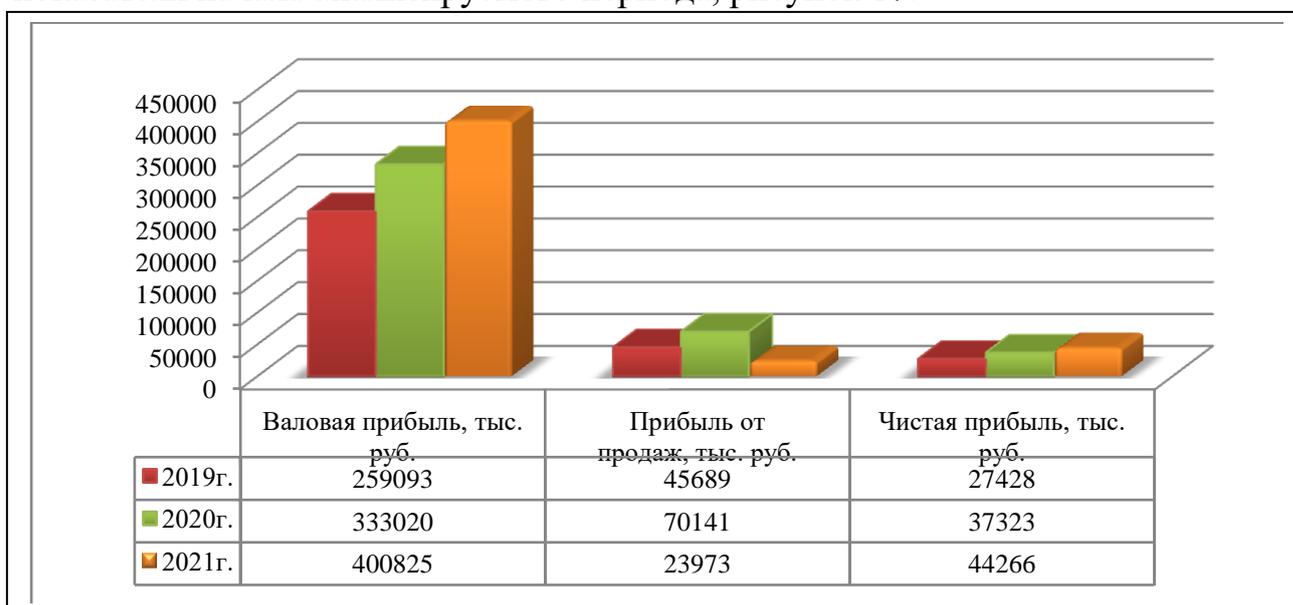


Рис 17 Динамика показателей прибыли предприятия ООО «Энфант» с 2019-2021гг.

Однако, прибыль от продаж существенно снизилась и составила 23973,0 тыс.руб., это на 65,82% ниже прошлого года и на 47,53% меньше показателя 2019 года. Такое снижение произошло, прежде всего за счет увеличения коммерческих расходов. По данным за 2021г. коммерческие расходы составили

376852,0 тыс. руб., это на 76,59% превышает значение показателя начала анализируемого периода и на 43,35% выше значения прошлого года, рисунок 18.

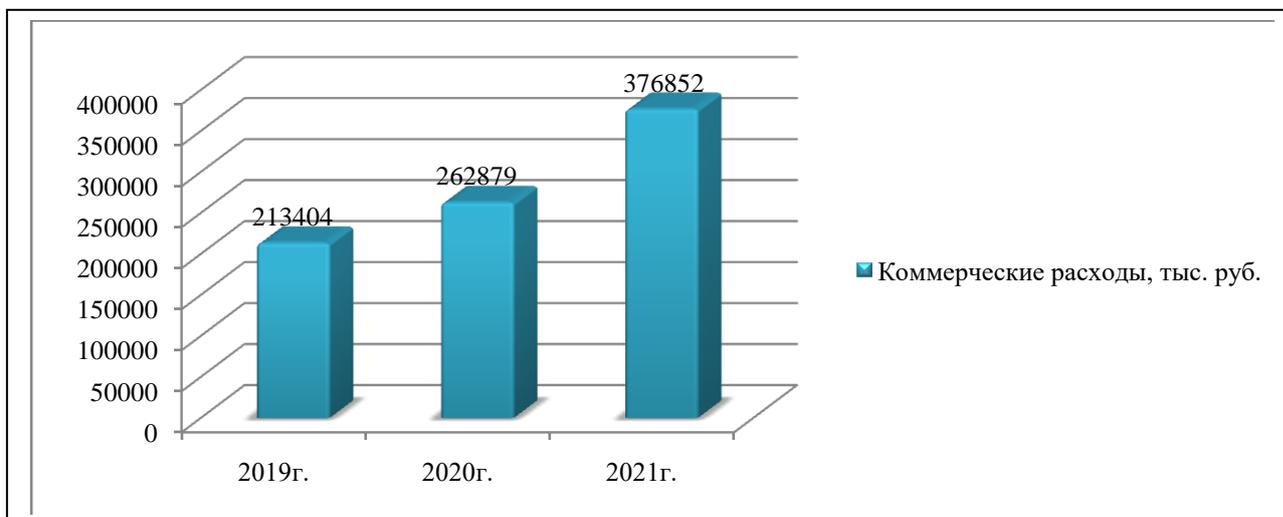


Рис 18 Динамика коммерческих расходов предприятия ООО «Энфант» с 2019-2021гг.

Важно отметить, что в коммерческие расходы компании включаются заработная плата работников организации, затраты на рекламу, маркетинг, продвижение, складские расходы и другое.

Однако, в целом показатель чистой прибыли организации увеличился за три года на 61,38% и составил 44266,0 тыс. руб., рисунок 17.

Не менее важными экономическими данными в деятельности компании являются- показатели рентабельности. Проведем расчет некоторых показателей рентабельности по формулам¹¹, представленным в приложении 3. Данный расчет показал, что на протяжении анализируемого периода в компании ООО «Энфант» наблюдается рост валовой и чистой рентабельности. В частности, валовая рентабельность увеличилась на 5,26% и составила 19,67%. Чистая рентабельность за три года увеличила свое значение на 0,65% и составила 2,17%. Рентабельность продаж наоборот направилась в сторону снижения и составила 1,17%, это на 2,04% меньше, чем годом ранее и на 1,37% меньше по сравнению с данными на начало анализируемого периода, рисунок 19.

¹¹ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА — М, 2020. – 336с.

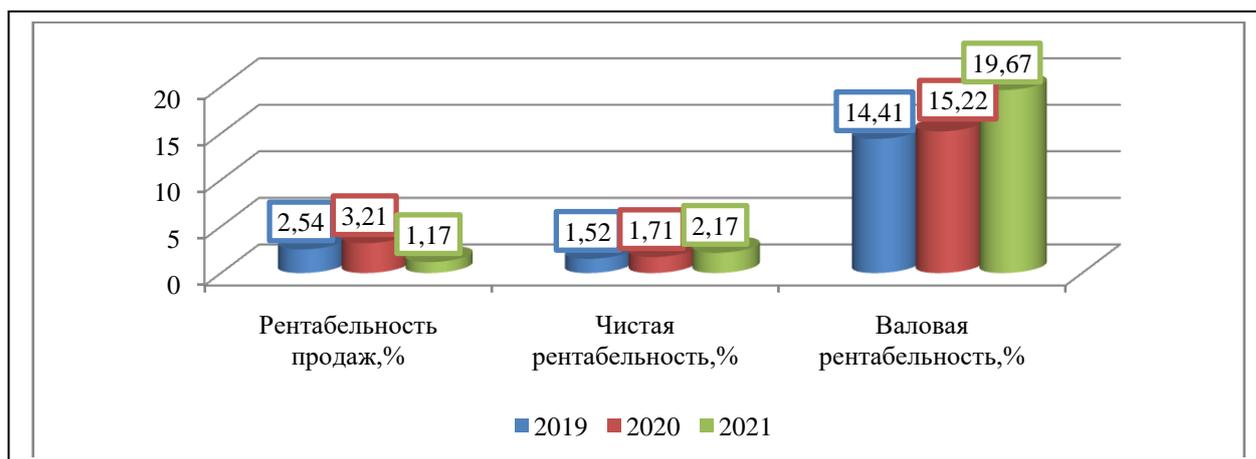


Рис 19 Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Энфант» с 2019-2021 гг.

В целом, показатели рентабельности компании ООО «Энфант» являются достаточно низкими, несмотря на рост чистой рентабельности, она находится на минимальных значениях, тоже можно сказать и про рентабельность продаж.

Резюмируя выше изложенное второй главы курсовой работы можно сделать вывод, что объектом исследования является достаточно успешная компания, работающая на рынке электронной коммерции, в сфере продажи детских товаров и товаров для будущих мам. Компания входит в ТОП 3 отраслевого рейтинга, показатели продаж ежегодно увеличиваются, однако, рост коммерческих расходов снизил значения прибыли от продаж. Показатели рентабельности также не являются высокими, а капитал предприятия в основном сформирован за счет заемных средств финансирования, это говорит о высокой зависимости компании от внешних источников, что нельзя оценить положительно. Действующая структура управления в компании ООО «Энфант» - линейно-функциональная, которая имеет как преимущества, так и недостатки. Однако, высокий рост коммерческих расходов свидетельствует о больших затратах на маркетинг, рекламу, оплату труда работников организации. В связи с этим, важным является пересмотр расходов на оплату труда и улучшения структуры управления организацией. Для того, чтобы разработать оптимальную организационную структуру, перейдем к следующей главе курсовой работы.

ГЛАВА 3. Проект мероприятий по формированию оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант»

3.1. Аутсорсинг – как новая модель бизнеса и построения организационной структуры

Аутсорсинг - это популярный способ оптимизировать работу компании. С его помощью можно решить сразу три задачи: снизить расходы на сотрудников; улучшить качество работы без увеличения трат; избежать типичных проблем, которые возникают при найме сотрудников в штат.

Рассмотрим подробнее понятие аутсорсинга. Аутсорсинг - передача части функций, операций или бизнес-процессов компании внешним подрядчикам. Например, некоторым фирмам невыгодно держать в штате постоянную кадровую службу, и они делегируют функции кадрового учёта провайдеру. Так они экономят на подборе и оформлении персонала, не беспокоятся об обучении и замене сотрудников, а также передают ответственность за качество поставщику услуг.

В аутсорсинге выделяют несколько направлений, которые соответствуют функциям подразделений компании: IT-аутсорсинг, аутсорсинг бухгалтерского учёта, аутсорсинг кадрового делопроизводства, аутсорсинг административных функций, аутсорсинг производственных процессов, складской аутсорсинг¹², таблица 6.

Этот список не исчерпывающий. Компания может передать внешнему провайдеру любые задачи или бизнес-процессы. Чаще всего передают то, что поддерживает работу компании, но не является для неё ключевым.

Аутсорсинг отличается от предоставления труда работников. Как уже было описано выше, аутсорсинг - это передача непрофильных функций компании-подрядчику. В этом процессе принимают участие две стороны:

¹² Аутсорсинг: что это такое, зачем он нужен, каким компаниям подходит и как его организовать- <https://skillbox.ru/media/management/outsourcing-cto-eto-takoe-zachem-on-nuzhen-kakim-kompaniyam-podkhodit-i-kak-ego-organizovat/> - по состоянию на 12.04.2023г.

компания-заказчик и аутсорсинговая компания (провайдер). Заказчик передаёт провайдеру управление своими бизнес-процессами, провайдер несёт полную или частичную ответственность за результат¹³.

Таблица 6

Основные виды аутсорсинга

№ п/п	виды аутсорсинга	характеристика
1	IT-аутсорсинг	передача поддержки, модернизации IT-инфраструктуры компании, разработки программного обеспечения по техническому заданию;
2	Аутсорсинг бухгалтерского учёта	передача обработки первичных документов, авансовых отчётов, командировочных документов;
3	Аутсорсинг кадрового делопроизводства	передача ведения и учёта трудовых книжек, оформления приёмов и увольнений, массового приёма и массовых увольнений, администрирования командировок, отпусков, подготовки справок и копий документов для сотрудников;
4	Аутсорсинг административных функций	передача функций ресепшена, курьерской службы, колл-центра, секретаря, закупки, продажи, маркетинга
5	Аутсорсинг производственных процессов	передача провайдеру одного или нескольких этапов производства;
6	Складской аутсорсинг	передача функций хранения, выдачи и обслуживания товара

Часто под аутсорсингом персонала подразумевают предоставление труда работников, но это разные понятия. Предоставление труда работников - привлечение компанией-заказчиком работников, которые официально трудоустроены в другой компании - компании-исполнителе. Они работают в интересах, под управлением и под контролем заказчика, но зарплата и другие выплаты им приходят от компании-исполнителя - их официального работодателя, который, по сути, выполняет функцию кадрово-расчётного центра.

При такой схеме взаимодействия заключают договоры двух типов: гражданско-правовой договор о предоставлении труда работников - между компанией-заказчиком и компанией-исполнителем; трудовые договоры - между

¹³ Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 320 с

компанией-исполнителем и временными сотрудниками. С 2016 года в России предоставлять труд работников могут только частные агентства занятости, которые получили аккредитацию Федеральной службы по труду и занятости.

Рассмотрим плюсы и минусы аутсорсинга. Выше было отмечено, что аутсорсинг помогает сэкономить ресурсы и время, привлечь к процессам лучшие кадры и избежать типичных проблем, связанных с наймом. Вот ещё три преимущества этой формы рабочих отношений:

1) Ответственность за процессы лежит на аутсорсинговой компании - заказчик получит результат работы, даже если часть сотрудников провайдера уйдёт на больничный или в отпуск.

2) Растёт качество непрофильных процессов заказчика - у провайдера больше опыта и лучшие ресурсы: специалисты, софт, оборудование.

3) Заказчик фокусируется на ключевых задачах, не отвлекается на второстепенные.

У аутсорсинга есть и минусы:

1) Большой риск столкнуться с недобросовестным провайдером. Такие компании могут задерживать зарплаты своим сотрудникам - это сказывается на качестве работы. Проблема особенно актуальна, когда у аутсорсера нет конкурентов.

2) Конфиденциальность заказчика под угрозой. Заказчик передаёт часть своих бизнес-процессов сторонней компании. Поэтому он всегда рискует, что конфиденциальную информацию разгласят.

Этих рисков можно избежать, если включить в договор соответствующие пункты.

Обычно к аутсорсингу обращаются компании, чтобы: сфокусироваться на основном направлении бизнеса; увеличить производительность бизнес-процессов; повысить качество сервиса; получить профессиональную помощь на первых этапах - это актуально, например, для стартапов или при открытии нового офиса, склада или производства.

Заказчиком может быть компания любого масштаба. В малом и среднем бизнесе аутсорсинг чаще всего используют для немасштабных бизнес-процессов. Например, наём сотрудника влечёт затраты на подбор, оформление и дальнейшее администрирование. Иногда выгоднее передать работу аутсорсерам. Крупным производственным компаниям невыгодно отвлекаться на второстепенные функции - секретариат, службу ресепшен, техническую поддержку. Эти процессы требуют затрат не только на подбор и администрирование персонала, но и на обучение. А ещё нужно организовать замены на период отпусков и контроль. В этом случае тоже проще обратиться в аутсорсинговую компанию.

Существуют функции, которые нельзя передавать на аутсорс. В частности, не рекомендуется передавать уникальные функции или ключевые бизнес-процессы компании. Например, если компания печёт пироги по собственным рецептам, она может нанять аутсорсеров для организации доставки и для развития клиентской базы, но передавать подрядчикам проработку рецептуры и выпекание в этом случае не стоит.

Рассмотрим, как работает аутсорсинг. Организация аутсорсинга включает два основных этапа: подготовка к передаче процессов аутсорсеру, выбор аутсорсера.

1) Подготовка к передаче процессов аутсорсеру. Заказчик решает, какой процесс лучше передать исполнителю, а также какой результат и в какие сроки он хочет получить. Для этого заказчик составляет техническое задание: в нём подробно описывается передаваемый бизнес-процесс, критерии качества и допустимые отклонения. Это необходимо для того, чтобы и заказчик, и исполнитель чётко понимали, когда их сотрудничество эффективно.

2) Выбор аутсорсера. Это самый важный этап, от него зависит качество передаваемых бизнес-процессов.

Нужно обращать внимание на два фактора: экспертность провайдера и его опыт. От первого зависит, сможет ли подрядчик выполнить поставленную задачу максимально эффективно. Второе даёт уверенность в том, что при

встрясках рынка, таких как пандемия или санкции, провайдер останется на плаву. Далее всё происходит по такой схеме: заказчик обращается в аутсорсинговую компанию; аутсорсинговая компания назначает менеджера проекта; менеджер проекта контролирует работу и общается с заказчиком.

Менеджер проекта выполняет следующие функции: отвечает на запросы и обращения заказчика; работает с персоналом - формирует команду, обучает сотрудников, организовывает бесперебойную работу и необходимые замены; контролирует качество работы команды - следит за выполнением KPI, своевременно реагирует на проблемы и устраняет их; повышает эффективность бизнес-процессов; готовит отчёты о ходе работ для заказчика.

Помимо этого, провайдер: обеспечивает работника необходимыми ресурсами для выполнения работ; обеспечивает безопасные условия работы и охрану труда; ставит задачи работникам и контролирует их выполнение; отстраняет работников, которые нарушают статьи 76 Трудового кодекса РФ¹⁴; расследует несчастные случаи.

Таким образом, аутсорсинг - передача некоторых функций, операций или бизнес-процессов компании внешним подрядчикам. Предоставление труда работников - привлечение компанией-заказчиком работников, которые официально оформлены у другого лица. Обычно к аутсорсингу обращаются, чтобы компания могла сфокусироваться на основных бизнес-процессах. Главный этап при организации аутсорсинга - выбор надёжного провайдера. Чтобы обезопасить компанию, важно обращать внимание на экспертность аутсорсера, его опыт на рынке и отзывы других компаний о нём.

Так как аутсорсинг является новой моделью в управлении бизнесом и позволяет экономить финансовые ресурсы компании, целесообразно совершенствовать организационную структуру анализируемой организации именно с

¹⁴ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) -https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=lghwv6j7j1639819897 - по состоянию на 14.04.2023г.

помощью аутсорсинговой модели управления. Для того, чтобы подробнее описать эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу исследования.

3.2.Формирование оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант»

Формирование оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант» планируется путем перехода на аутсорсинговую модель управления. Для того, чтобы определиться с выбором аутсорсинговой компании, целесообразно обратиться к рейтингам аутсорсинговых организаций. В одном из рейтингов, лидирующими компаниями на рынке аутсорсинга являются: Информаудитсервис, ТМФ групп, Консу, Созидание и развитие, Норд аутсорсинг, СберРешения, Центр профессиональной бухгалтерии, Бейкер Тилли Рус, Audston, BDO Unicon Outsourcing¹⁵, рисунок 20.

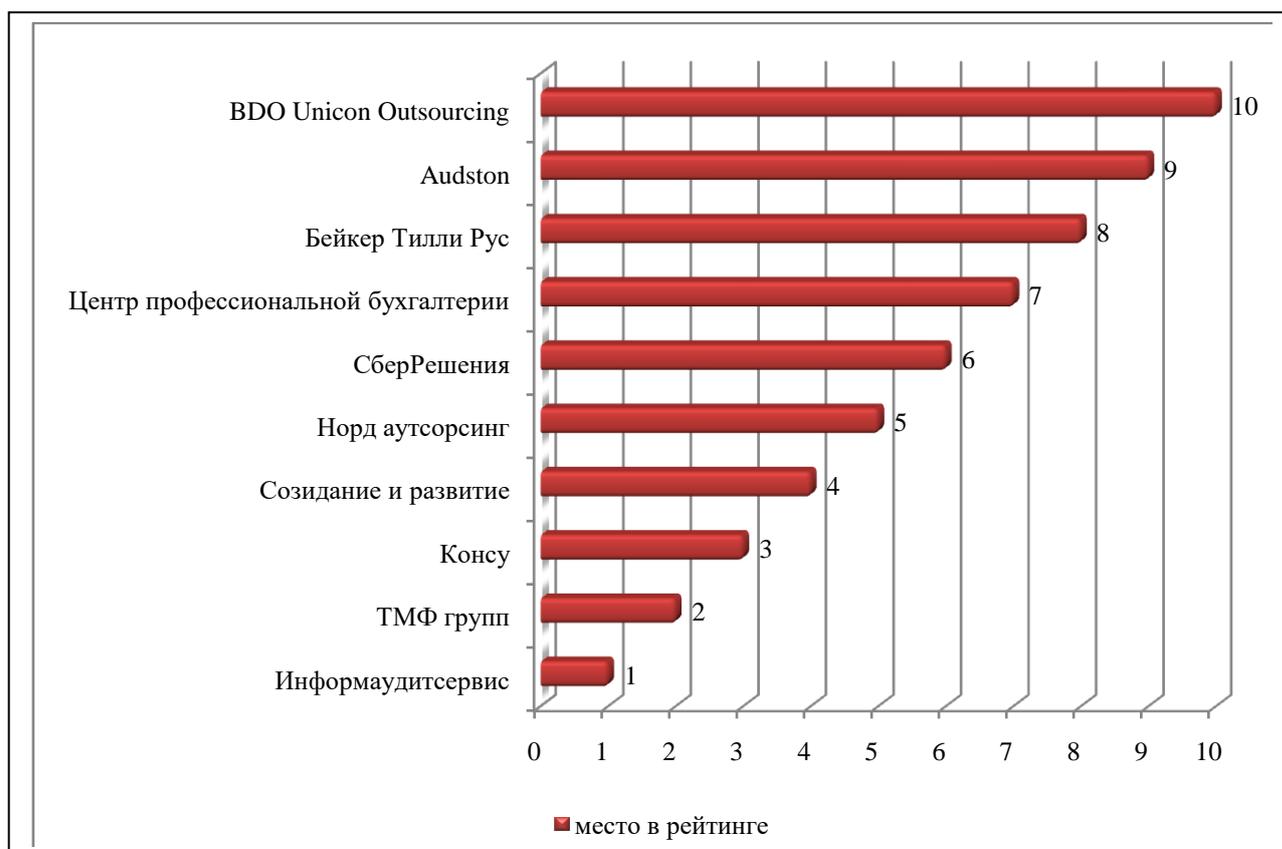


Рис.20 Рейтинг аутсорсинговых компаний Москвы по данным на 2023 год

¹⁵ 10 лучших аутсорсинговых компаний в Москве-<https://www.kp.ru/russia/moskva/luchshie-outsorsingovye-kompanii/?ysclid=lgxkctw49255995213>-по состоянию на 15.04.2023г.

В рамках данной работы крайне сложно описать все характеристики и преимущества лидирующих аутсорсинговых компаний. Целесообразно в качестве компании аутсорсера выбрать лидера, занимающего первое место рейтинга- Информаудитсервис¹⁶.

Компания ООО «Информаудитсервис» работаем на рынке аутсорсинга уже более 30 лет. Компания входит в ТОП 10 RAEX, имеет сертификацию ISO, представлена в 4 городах РФ: Москва, Екатеринбург, Тверь, Калининград. Работаем во всех часовых поясах. Платформа оказания услуг – 1С. Профессиональная деятельность застрахована Ингосстрах. Работает согласно ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ.

По отраслевой принадлежности компания ООО «Информаудитсервис» работает с российскими и международными коммерческими компаниями, медицинской, строительной отраслю, общественным питанием, страховыми и банковскими организациями, некоммерческими организациями, ИТ-компаниями, микрофинансовыми организациями, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, оптовой и розничной торговлей.

Основными услугами компании ООО «Информаудитсервис» являются: аутсорсинг бухгалтерии, кадровый аутсорсинг, юридический аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг, HR-аутсорсинг, таблица 7. HR-аутсорсинг представляет собой услугу по подбору специалистов всех уровней. Аутсорсинговая компания способна подобрать специалистов: линейного персонала, топ-менеджмента и младшего руководства.

1)Линейный персонал: бухгалтер, менеджер по работе с клиентами, секретарь, логист, аналитик.

2)Топ-менеджмент: главный бухгалтер, финансовый директор; ИТ Архитектор, исполнительный директор, директор по развитию и маркетинга.

¹⁶ Официальный сайт аутсорсинговой компании ООО «Информаудитсервис»-<https://i-ias.ru/it-outsorsing/> по состоянию на 15.04.2023г.

Таблица 7

Основные виды аутсорсинга компании ООО «Информаудитсервис»

№ п/п	виды аутсорсинга	характеристика
1	Аутсорсинг бухгалтерии	<p>Бухгалтерия: ведение учета, консультации, сопровождение при проверках, взаимодействие с госорганами.</p> <p>Налоги: планирование, оптимизация, консультация, экспресс оценка налоговых рисков.</p> <p>Зарплата и кадровый учет: расчет зарплаты, НДФЛ и страховые взносы, консультации на вопросы сотрудников по начислениям.</p> <p>Отчетность: подготовка и сдача необходимой отчетности.</p> <p>Консультации: по бухгалтерскому учету и налогообложению, начислениям заработной платы.</p>
2	Кадровый аутсорсинг	<p>ВЕДЕНИЕ КАДРОВОГО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА: весь спектр услуг в соответствии с нормами права.</p> <p>КАДРОВЫЙ АУДИТ: анализ всей требуемой по законодательству кадровой документации.</p> <p>ВОССТАНОВЛЕНИЕ КАДРОВОГО УЧЕТА: Подготовка и корректировка документов; консалтинговое сопровождение.</p> <p>КАДРОВЫЙ АУТСОРСИНГ: комплексный подбор офисного персонала.</p> <p>КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ТРУДОВОМУ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ: комплексные услуги юристов и аудиторов, специализирующихся на трудовом праве.</p> <p>РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ: Все виды расчетов, поддержка и доработка процессов.</p>
3	Юридический аутсорсинг	<p>РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ И АРБИТРАЖ</p> <p>ПРАВОВАЯ ЭКСПЕРТИЗА (DUE DILIGENCE)</p> <p>КОРПОРАТИВНАЯ ПРАКТИКА</p> <p>СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ (M&A)</p> <p>РАЗОВОЕ ПРАВОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ</p> <p>РАЗРАБОТКА ЮРИДИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ</p> <p>ПРАВОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ</p> <p>ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В СУДАХ</p> <p>КОРПОРАТИВНОЕ ПРАВО</p> <p>КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ТРУДОВОГО ПРАВА</p>
4	HR-аутсорсинг	Поиск и подбор специалистов всех уровней
5	ИТ-аутсорсинг	<p>ИТ-ПОДДЕРЖКА В ОФИСЕ: Бесперебойная работа инфраструктуры компании</p> <p>УДАЛЕННАЯ ТЕХПОДДЕРЖКА: Обеспечение работы ИТ-инфраструктуры с помощью удаленных сервисов.</p> <p>АУДИТ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ: Обеспечение быстродействия ИТ-системы компании</p> <p>РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ИТ-ПРОЕКТОВ: Различной сложности и уровня</p> <p>ОБНОВЛЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ</p> <p>УСТАНОВКА СОФТА</p> <p>НАСТРОЙКИ РАБОЧИХ СТАНЦИЙ</p>

3) Младшее руководство: главный юрист-консульт, ведущий маркетолог, руководитель проектов, ведущий специалист по информационной безопасности, ведущий специалист кредитного отдела.

Исходя из информации по основным видам аутсорсинга, в компании ООО «Энфанта» можно перейти на четыре основных вида: аутсорсинг бухгалтерии, кадровый аутсорсинг, юридический аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг. Таким образом, организационная структура управления предприятием будет иметь следующий вид, рисунок 21.

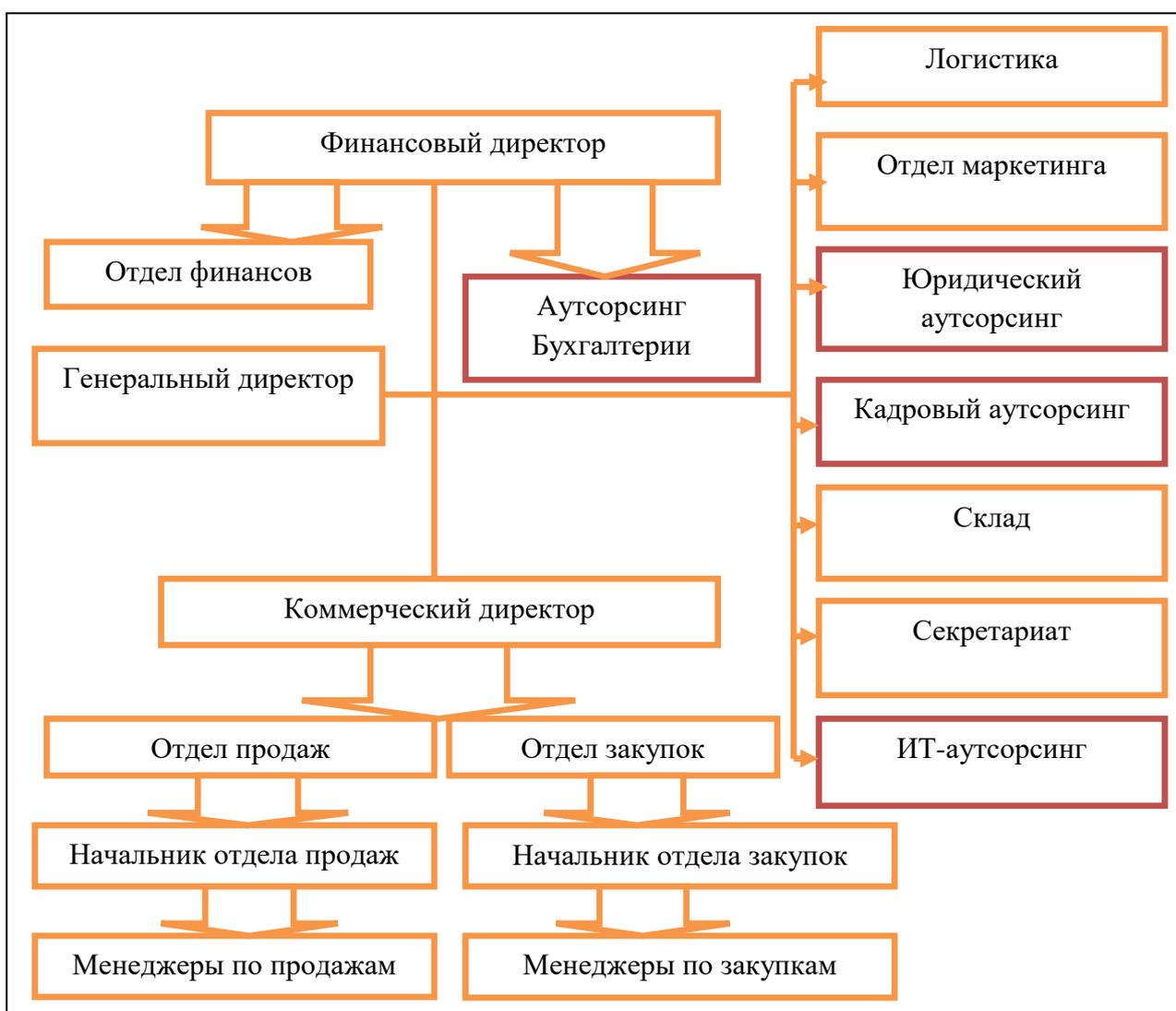


Рис 21 Аутсорсинговая структура управления предприятием ООО «Энфанта»

Итак, выше было предложено перейти на аутсорсинговую модель управления предприятием. Для сотрудничества была выбрана аутсорсинговая компания ООО «Информаудитсервис». Планируется частичный переход на аутсорсинг по направлениям: аутсорсинг бухгалтерии, кадровый аутсорсинг,

юридический аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг. Для того, чтобы оценить эффективность от совершенствования организационной структуры компании ООО «Энфант», перейдем к следующему параграфу исследования.

3.3. Экономическая эффективность мероприятий по формированию оптимальной организационной структуры в организации ООО «Энфант»

Экономическая эффективность от перехода компании на аутсорсинг заключается в экономии финансовых ресурсов. Так как содержать штатного сотрудника это обходится компании дороже. Например, аутсорсинговая компания ООО «Информаудитсервис» считает, что выгода от аутсорсинга- это экономия 30,0% средств компании, таблица 8.

Таблица 8

Экономия и выгода от перехода компании на аутсорсинг¹⁷

Статья затрат	% от общих затрат на содержание бухгалтерии	% эквивалент стоимости услуг аутсорсинга
Заработная плата сотрудников бухгалтерии (включая премию, материальную помощь и иные выплаты)	55	0
Страховые взносы с заработной платы	30	0
Затраты на учетную систему и ее поддержку	10	0
Накладные расходы на бухгалтерию (аренда рабочих мест, канцтовары, бумага, оргтехника и др.)	5	0
Услуги аутсорсинга	0	70
	100	
ЭКОНОМИЯ ДО 30%		

Отметим, что экономия на содержании юриста и других специалистов, не только бухгалтера также составляет 30,0%¹⁸. По другим данным, стоимость услуг аутсорсинговых фирм зависит от вида работ. Средние расценки на бухгалтерские услуги варьируются от 6000 до 50000 руб./мес. Все определяет сложность задач, таблица 9.

¹⁷ Официальный сайт аутсорсинговой компании ООО «Информаудитсервис»-<https://i-ias.ru/it-aoutsorsing/> по состоянию на 15.04.2023г.

¹⁸ Там же

Таблица 9

Цены на услуги аутсорсинговых компаний в Москве в 2023 году¹⁹

Аутсорсинговая компания	Цены на аутсорсинговые услуги
«Информаудитсервис» (ИАС)	Услуги рассчитываются по запросу организации
«ТМФ групп»	Услуги рассчитываются по запросу организации
«Консу»	Услуги рассчитываются по запросу организации
«Созидание и развитие»	Услуги рассчитываются по запросу организации
«Норд аутсорсинг»	Расчет з/платы и кадровое делопроизводство - 18200 руб. в месяц Комплексное бухгалтерское обслуживание – 42000 руб. в месяц
«СберРешения»	Сервис по возврату налогов от 1699 руб. до 3499 руб. Пакет услуг для ИП - 590 руб. в месяц Тарифы расчетно-кассового обслуживания - 1290-6990 руб. в месяц
«Центр профессиональной бухгалтерии»	Составление квартальной отчетности и сдача через интернет -4000–5000 руб. Бухгалтерское обслуживание ООО - 10000–65000 руб. в месяц Бухгалтерское обслуживание ИНН - 8000–45000 руб. в месяц
«Бейкер Тилли Рус»	Услуги рассчитываются по запросу организации
Audston	Бухгалтерское сопровождение - от 7000 руб. в месяц Подготовка уточненной декларации - 3000 руб. Письменная консультация по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения - 500–5000 руб. в зависимости от сложности вопроса
BDO Unicon Outsourcing	Услуги рассчитываются по запросу организации

Крайне сложно при имеющихся данных рассчитать эффективность от перехода компании на аутсорсинг, однако в данном случае целесообразно исходить не из стоимости услуг аутсорсинга, а от процента экономии на содержание одного сотрудника, которая составляет в среднем 30,0%. Так как

¹⁹ 10 лучших аутсорсинговых компаний в Москве-<https://www.kp.ru/russia/moskva/luchshie-outsorsingovye-kompanii/?ysclid=lgxkctw49255995213>-по состоянию на 15.04.2023г.

планируется осуществлять аутсорсинг по четырем направлениям: аутсорсинг бухгалтерии, кадровый аутсорсинг, юридический аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг. Рассчитаем экономию от количества штатных единиц, таблица 10.

Таблица 10

Расходы на оплату труда в компании ООО «Энфант»

№ п/п	Отделы	Количество работников	Расходы на оплату труда в год, тыс.руб.	Расходы на социальное обеспечение, в год, тыс. руб.	Итого расходы, тыс. руб.
1	Бухгалтерия	3	1296,0	388,8	1684,8
2	Отдел кадров	2	672,0	201,6	873,6
3	Юридический отдел	2	768,0	230,4	998,4
4	ИТ-отдел	1	420,0	126,0	546,0
5	Итого	8	3156	946,8	4102,8

Итак, по данным таблицы 10 видно, что расходы на оплату труда и социальное обеспечение четырех отделов компании, составляют 4102,8 тыс. руб. После перехода компании на аутсорсинг, экономия составит 30,0%, следовательно, расходы на содержание штатных сотрудников сократятся на $(4102,8/100) \times 30\% = 1230,84$ тыс. руб. Так как оплата труда входит в коммерческие расходы, то они, следовательно, уменьшатся на указанную величину и в перспективе составят 375621,16 тыс. руб. (округленно 375621), рисунок 22.

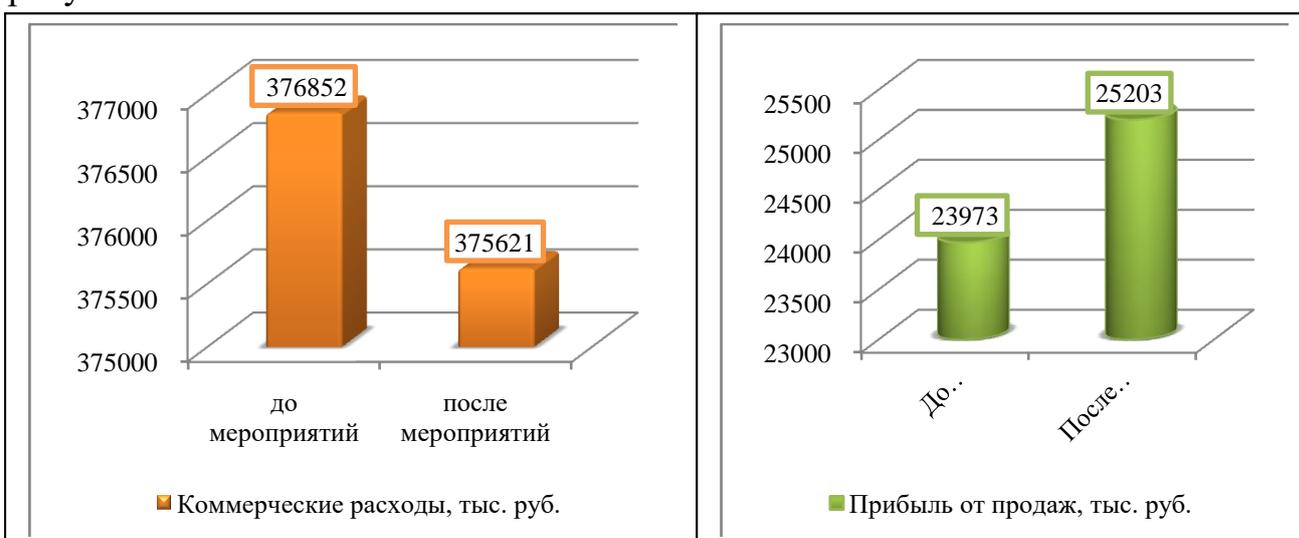


Рис 22 Экономическая эффективность компании ООО «Энфант» при переходе на аутсорсинговую модель управления предприятием

Это небольшое снижение, однако, если компания ООО «Энфант» примет решение о переводе на аутсорсинг другие отделы (маркетинг, логистика и др.), то экономия может составить куда больше. При существующих условиях, можно рассчитать планируемый показатель прибыли от продаж, если учесть то, что объемы выручки и себестоимости останутся на уровне базового периода (2021 года). После проведения мероприятий, прибыль от продаж увеличится на 5,13% и составит 25203,0 тыс. руб., рисунок 22. Рентабельность продаж увеличится не значительно и составит 1,24%. Отметим, что при переходе других отделов на аутсорсинг, выгода от применения аутсорсинга будет куда выше. Представленный расчет показал, что переход компании ООО «Энфант», даже частичный переход на аутсорсинг, позволит снизить расходы, тем самым увеличив показатели прибыли и рентабельности.

Заключение

Организационная структура представляет собой схему, по которой сотрудники, отделы и подразделения взаимодействуют между собой. Основная задача оргструктуры - выстроить понятную схему работы и координировать действия участников. Это важно для всей компании, так как она позволяет: устанавливать зоны ответственности, распределять обязанности, формировать потребность в сотрудниках, устанавливать порядок коммуникации, видеть перспективы карьерного роста.

Организационная структура выполняет множество функций: формирует понимание направления, в котором движется компания; создает порядок в принятии решений; помогает в преодолении разногласий; показывает перспективы карьерного роста новым сотрудникам; объединяет участников в одну команду; показывает, есть ли в компании все необходимые должности.

Наиболее известными видами организационных структур являются: линейная, дивизиональная, матричная, линейно-штабная, функциональная, географическая, продуктовая структура.

Объектом исследования была выбрана компания ООО «Энфанти», которая работает на рынке электронной коммерции более 20 лет и осуществляет продажу детских товаров и товаров для мам через интернет-сайт Акушерство.ру. В ассортименте компании есть все, что нужно детям и их родителям, начиная от товаров для беременных, пустышек и подгузников и заканчивая детской мебелью, велосипедами, автокреслами и колясками.

В настоящее время компания Акушерство.ру- это более 250 тыс. товаров, более 1,5 млн. довольных клиентов, более 850 тыс. подписчиков в соцсетях, более 250 курьеров ежедневно доставляют заказы, компания входит в TOP- 3 магазинов детских товаров, более 500 тыс. пользователей приложения, 30 тыс. м общая площадь складских помещений.

В организации ООО «Энфанти» предусмотрена линейно-функциональная структура управления, которая имеет как свои преимущества, так и недостатки.

Динамика экономических показателей показала, что на протяжении ряда лет коммерческие расходы направляются в сторону роста, это в первую очередь связано и с ростом расходов на оплату труда, маркетинг, логистику и так далее.

Для совершенствования организационной структуры компании была предложена аутсорсинговая модель управления бизнесом. Аутсорсинг – это передача некоторых функций во внешнее управление компании-аутсорсеру.

В качестве аутсорсинговой компании была выбрана организация -ООО «Информаудитсервис». Планируется передать на аутсорсинг четыре вида: аутсорсинг бухгалтерии, кадровый аутсорсинг, юридический аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг. Расчет экономической эффективности показал экономию финансовых ресурсов в размере 30,0% при переходе на данную модель управления. В результате проведения мероприятий, прибыль от продаж увеличится на 5,13% и составит 25203,0 тыс. руб. Не значительно изменится показатель рентабельности. Однако, в случае, перевода других отделов компании ООО «Энфант» на аутсорсинг, экономия и выгода от мероприятий может быть увеличена в разы. В любом случае, даже частичный переход на аутсорсинг позволит повысить прибыльность и конкурентоспособность анализируемой организации, а следовательно, проведение данных мероприятий целесообразно и требует незамедлительной реализации. В противном случае, расходы компании ООО «Энфант» будут расти и это вызовет нежелательные последствия в целом для всей организации.

Список использованной литературы

- 1) Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. от 16.04.2022)-
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/?ysclid=lggfbbtujp55336834 по состоянию на 10.04.2023г.
- 2) Аутсорсинг: что это такое, зачем он нужен, каким компаниям подходит и как его организовать-<https://skillbox.ru/media/management/outsorsing-chto-eto-takoe-zachem-on-nuzhen-kakim-kompaniyam-podkhodit-i-kak-ego-organizovat/>- по состоянию на 12.04.2023г.
- 3) Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 320 с.
- 4) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
- 5) Бурко Р. А., Соколкова, В. Д. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия // Молодой ученый. - 2019. - №7. - С. 313-315.
- 6) Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
- 7) Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
- 8) Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
- 9) Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

- 10) Как разработать эффективную структуру компании -<https://blog.oyli.ru/kak-razrabotat-effektivnuyu-strukturu-kompanii/?ysclid=lgdzhxjmcov11710883>- по состоянию на 14.04.2023г.
- 11) Как выбрать и создать организационную структуру предприятия-<https://www.bitrix24.ru/journal/kak-sozdat-pravilnuyu-organizatsionnuyu-strukturu-predpriyatiya/?ysclid=lgdzzqn9io32553794>-по состоянию на 11.04.2023г.
- 12) Как складывается стоимость аутсорсинга расчета зарплаты, что влияет на цену услуги-<https://www.ucmsgroup.ru/blog/kak-skladyvaetsya-stoimost-autsorsinga-rascheta-zarplaty-chto-vliyaet-na-cenu-uslugi/?ysclid=lge2aerbwu374907744>-по состоянию на 12.04.2023г.
- 13) Малкова Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
- 14) ООО «ЭНФАНТ»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ-https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7723384030_ooo-enfant-по состоянию на 11.04.2023г.
- 15) Официальный сайт ООО «Энфант»: <https://www.akusherstvo.ru/> -по состоянию на 10.04.2023г.
- 16) Официальный сайт аутсорсинговой компании ООО «Информаудитсервис»-<https://i-ias.ru/it-outsorsing>- по состоянию на 15.04.2023г.
- 17) Рогимова П. Модели управления организацией: как построить свою уникальную-<https://www.gd.ru/articles/8625-modeli-upravleniya-organizatsiey>-по состоянию на 12.04.2023г.
- 18) Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА - М, 2020. – 336с.
- 19) Стоимость аутсорсинга-<https://glgroup.su/outsourcing/cost-of-outsourcing-services?ysclid=lge25f5chq160212704>-по состоянию на 12.04.2023г.
- 20) «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) -
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=lghwv6j7j1639819897- по состоянию на 14.04.2023г.

- 21) Тихонова А.С., Ермашкевич Н.С. Методы оценки эффективности аутсорсинга как инструмента организации и оптимизации затрат труда в компаниях // Креативная экономика. - 2020. - Том 14. - № 7. - С. 1369-1388.
- 22) Экономическая эффективность аутсорсинга бухгалтерского учета-
<https://i-ias.ru/blog-ias/tpost/esnl48rrg1-ekonomicheskaya-effektivnost-putsorsinga?ysclid=lge1j4jq6q208749518>--по состоянию на 12.04.2023г.
- 23) 10 лучших аутсорсинговых компаний в Москве-
<https://www.kp.ru/russia/moskva/luchshie-putsorsingovye-kompanii/?ysclid=lghxkctw49255995213>-по состоянию на 15.04.2023г.

Приложения