



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

Тема курсовой работы: Разработка оптимальной организационной структуры (на примере конкретной организации)

Проектная глава 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

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

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

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 аутсорсинг¹, 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:

¹ 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 результат².

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

² 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 РФ³; 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

³ «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 Outsourcing⁴, рисунок 20.

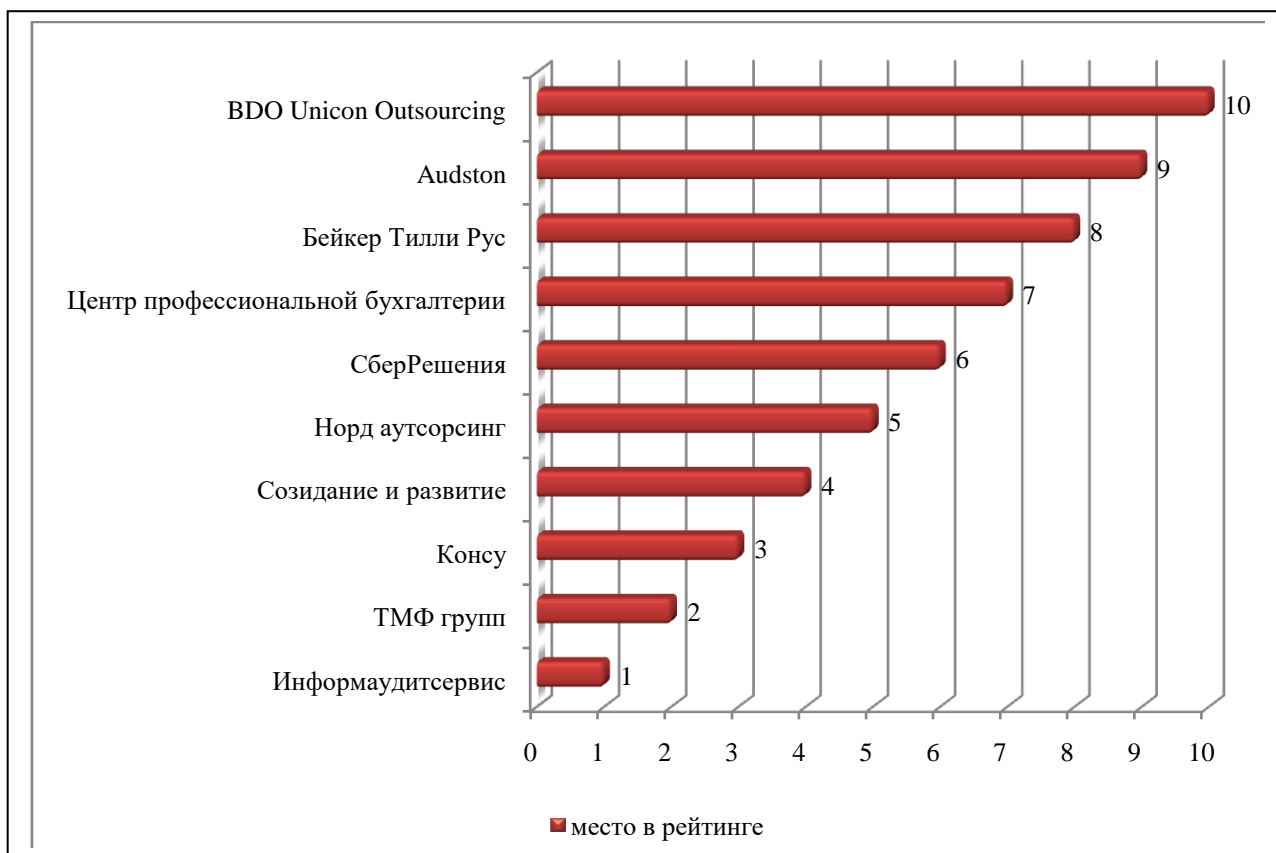


Рис.20 Рейтинг аутсорсинговых компаний Москвы по данным на 2023 год

⁴ 10 лучших аутсорсинговых компаний в Москве-<https://www.kp.ru/russia/moskva/luchshie-autsorsingovyе-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- Информаудитсервис⁵.

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.

⁵ 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 юристконсульт, ведущий маркетолог, руководитель проектов, ведущий специалист по информационной безопасности, ведущий специалист кредитного отдела.

Исходя из информации по основным видам аутсорсинга, в компании ООО «Энфанти» 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.

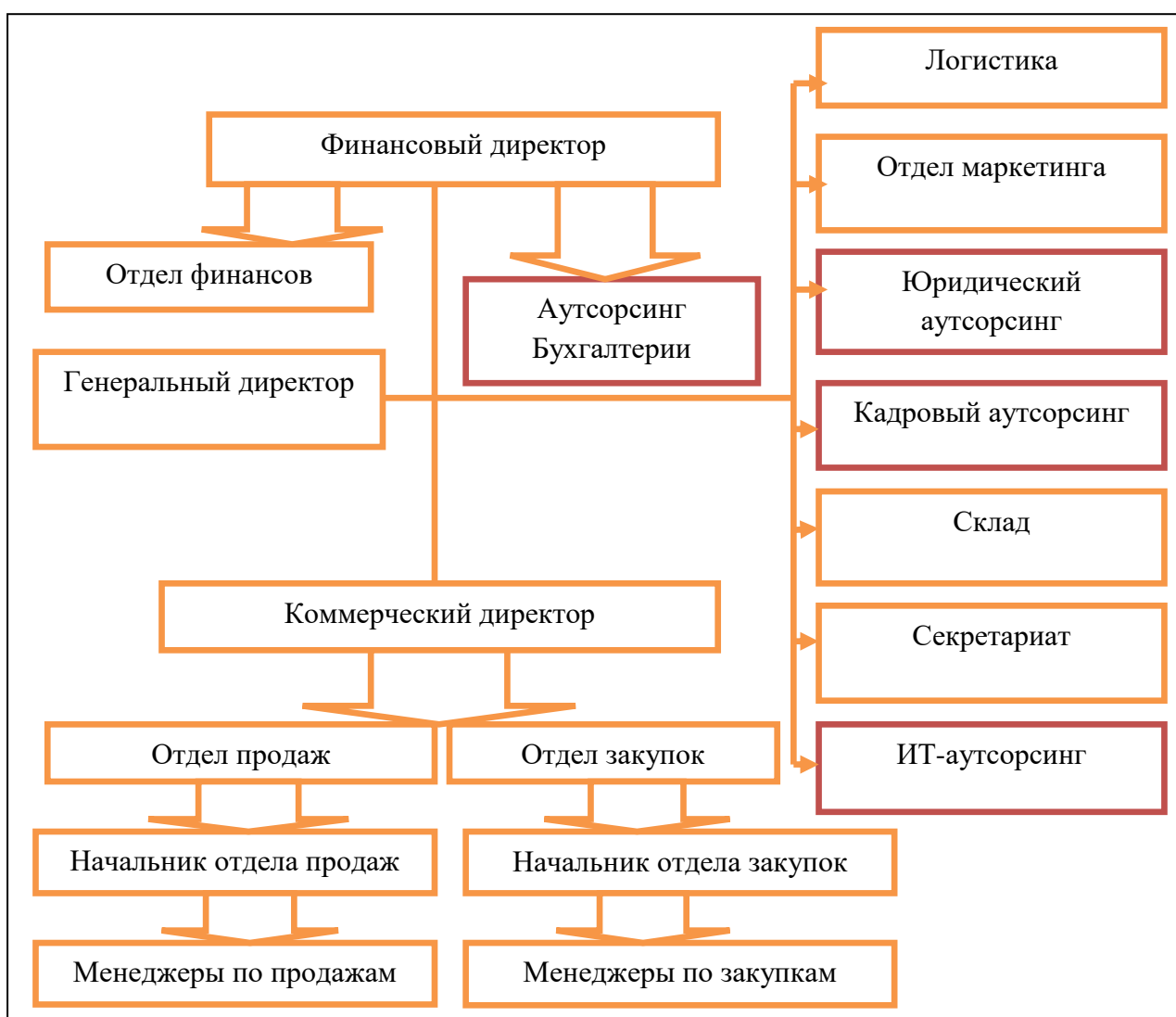


Рис 21 Аутсорсинговая структура управления предприятием ООО «Энфанти»

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 аутсорсинг⁶

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%⁷. 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.

⁶ Официальный сайт аутсорсинговой компании ООО «Информаудитсервис»-<https://i-ias.ru/it-outsorsing/> по состоянию на 15.04.2023г.

⁷ Там же

Таблица 9

Цены на услуги аутсорсинговых компаний в Москве в 2023 году⁸

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

⁸ 10 лучших аутсорсинговых компаний в Москве-<https://www.kp.ru/russia/moskva/luchshie-autsorsingovyie-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.

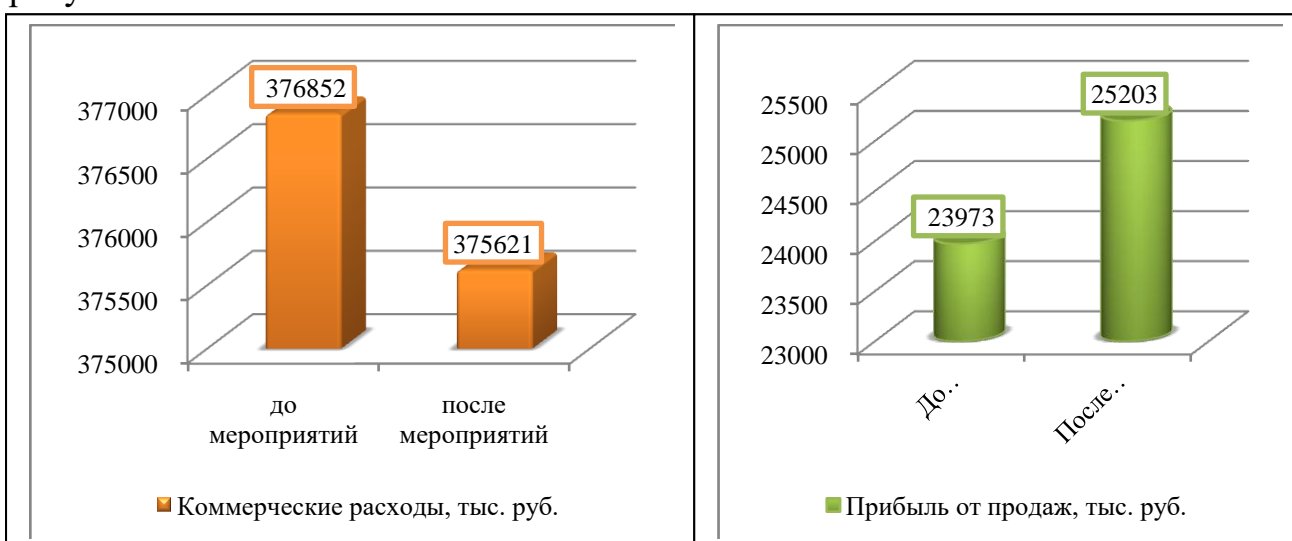


Рис 22 Экономическая эффективность компании ООО «Энфант» при переходе на аутсорсинговую модель управления предприятием

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.

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