



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

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

Теоретическая глава курсовой работы:

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты формирования оптимальной организационной структуры в организации

1.1. Понятие, функции и составляющие организационной структуры предприятия

1.2. Виды организационных структур в организации

1.3. Принципы и этапы построения организационной структуры в организации

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.

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=lgdzhjmcov11710883>- 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