**Содержание**

Введение

Общая характеристика предприятия

1. Описание действующей организационной структуры управления
2. Исследование системы коммуникаций на предприятии
3. SWOT – анализ деятельности организации
4. Структурирование проблемного поля организации

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Объектом исследования в данной курсовой работе является организация ООО «Спецстройград» г. Владимира, которая функционирует в сфере обслуживания и строительства. Строительный комплекс и жилищно-коммунальная сфера РФ включают более 270 тыс. предприятий, которые обеспечивают строительство и техническое перевооружение предприятий и объектов всех отраслей и сфер Российской экономики, эксплуатацию ЖКХ. В этих отраслях занято около 7 млн. человек. В течение последних лет отрасль строительства и ЖКХ в стране продолжает развиваться.

Предприятие ООО «Спецстройград» специализируется на предоставлении услуг по евро-отделке жилых квартир и офисов, по ремонту помещений, по строительству жилых зданий, а также ЖКХ.

Предприятие на рынке совсем недавно. Но конкурентов в этом регионе по ЖКХ нет совсем, а по ремонту незначительная конкурентная сфера.

Предметом исследования послужила существующая на предприятии система управления.

На данном этапе предприятие ООО «Спецстройград» является динамично развивающейся фирмой с вполне определенными конкретными целями и развитием всех служб для нормальной прибыльной работы в рыночной экономике России.

Во многом достигнутые результаты обусловлены наличием подходящей организационной структуры, позволяющей осуществлять качественное и эффективное управление. Организационная структура – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей. Организационная структура является одним из наиболее важных элементов организации, так как она во многом определяет эффективность управления. Таким образом, можно сказать, что изучение и анализ подходов к совершенствованию системы управления предприятием в настоящее время является важным фактором деятельности любого предприятия. Так как организационная структура носит подчиненный характер по отношению к целям организации, в курсовой работе представлена система целей организации, основные из которых заключаются в увеличении доли рынка и включают в себя следующие моменты: создание сети филиалов, увеличение доли рынка, диверсификация деятельности (новый товар на новый рынок), решение социальных задач.

Целью данного исследования является ознакомление с подходами к совершенствованию системы управления предприятием на примере конкретной организации (ООО «Спецстройград»).

Задачи данной курсовой работы заключаются в изучении существующей организационной структуры на предприятии, предложении комплекса мер по повышению эффективности системы управления, исследовании систем коммуникации на предприятии, проведении SWОT‑анализа деятельности организации, проведении структурирования проблемного поля организации и предложении оптимального направлении использования имеющихся ограниченных ресурсов с целью наиболее эффективного решения существующих проблем.

Информационную базу проведенных исследований составили данные финансовой отчетности предприятия, его устав, должностные инструкции.

В курсовой работе приводятся необходимые мероприятия, направленные на улучшение существующей системы управления предприятием, меры по решению проблем организации.

**1. Общая характеристика предприятия**

Предприятие, выбранное для исследования в курсовой работе, называется «Спецстройград» и представляет собой общество с ограниченной ответственностью. Организация находится по адресу: 600562, г. Собинка, ул. Мира, д. 1, тел/факс (09242) 4–45–58. ИНН 3356054635.

Предприятие имеет расчетный счет Р/с 40705680200540401663 в ФАКБ «Московский Индустриальный банк» г. Владимир, к/счет 306580200000000716.

Организация начала свою деятельность в 2004 году. Предприятие действует на основании устава. Лицензия №Д 316503 выдана Государственным комитетом Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу. Предприятие зарегистрировано под номером ГС‑1–33–02–22–0–3329024635–000364–1 от 17 октября 2004 г. в г. Владимире.

Предприятие, являющееся объектом исследования в курсовой работе, функционирует в сфере строительства и ЖКХ.

Лицензия разрешает осуществление деятельности по строительству зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом (выполнение функций генерального подрядчика). Область действия лицензии: территория Российской Федерации. Состав деятельности включает в себя:

1. строительство зданий и сооружений II уровня ответственности;
2. каменные работы;
3. строительство бетонных и железобетонных конструкций:
	* опалубочные и арматурные работы;
	* устройство монолитных бетонных и железобетонных конструкций;
4. монтаж бетонных и железобетонных конструкций:
	* монтаж фундаментов и стен подземной части зданий;
	* монтаж элементов конструкций надземной части зданий (колонн, рам, ригелей, ферм, балок, плит, панелей стен);
5. монтаж деревянных конструкций:
	* укрупнительная сборка конструкций.
6. монтаж легких ограждающих конструкций:
	* каркасно-обшивные перегородки;
	* оконные и дверные блоки, пространственные конструкции из алюминиевого профиля, профиля ПВХ, стеклопластика, иных полимерных и комбинированных материалов.
7. изоляционные работы:
	* устройство изоляции из полимерных рулонных и листовых материалов;
	* устройство теплоизоляции с применением мягких, жестких и полужестких волокнистых изделий и устройство покровных оболочек изоляции из жестких материалов.
8. кровельные работы:
	* устройство кровель из рулонных материалов;
	* устройство кровли из штучных материалов;
	* устройство деталей кровли из металлических листов.
9. отделочные работы:
	* производство фасадных работ;
	* производство штукатурных и лепных работ;
	* производство декоративных отделочных работ;
	* производство облицовочных работ.
10. устройство полов:
	* устройство выравнивающих стяжек перекрытий;
	* устройство покрытий из плит, плиток и унифицированных блоков;
	* устройство покрытий из древесины и изделий на ее основе;
	* устройство покрытий из полимерных материалов.
11. работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования;
12. пусконаладочные работы.
13. обслуживание жилых комплексов в отопительной сфере, сфере вывоза ЖБО, ТБО и т.д.

Основной сферой деятельности предприятия ООО «Спейстройград» является предоставление ЖКХ услуг.

Так как организационная структура носит подчиненный характер по отношению к целям организации, ниже представлена система целей предприятия.

Цели организации:

*Долгосрочные цели.*

1. Цель стабильного роста организации
2. Создание сети филиалов
3. Увеличение доли рынка
4. Диверсификация деятельности (новый товар на новый рынок)
5. Решение социальных задач

*Среднесрочные цели*

1. Достижение конкурентных преимуществ и стабильное получение достаточной прибыли
2. Повышение квалификации работников
3. Финансовая устойчивость предприятия
4. Снижение издержек на 10%
5. Поддержание имиджа предприятия
6. Повышение качества продукции
7. Снижение транспортных затрат
8. Проведение маркетинговых исследований рынка

*Краткосрочные цели*

1. Увеличение объема работ на 15%
2. Обеспечение финансовыми ресурсами
3. Увеличение скорости обслуживания клиентов
4. Своевременное обеспечение необходимыми видами ресурсов
5. Улучшение использования ресурсов
6. Повышение производительности труда

Ассортимент работ по отделочным услугам:

* штукатурные работы
* отделка фасадов
* малярные работы
* устройство полов
* облицовочные работы
* устройство оконных и дверных блоков
* декоративные отделочные работы и др.

Ассортимент по предоставлению ЖКХ услуг:

* вывоз ЖБО
* вывоз ТБО
* теплообеспечение жилых фондов
* уборка около жилых фондов и т.д.

На предприятии заказчикам предоставляется широкий ассортимент материалов и комплектующих, используемых при строительстве и отделке, а также услуг ЖКХ.

Результаты деятельности предприятия «Спейстройград» представлены в таблице 1.

Таблица 1. Количественные оценки результатов деятельности предприятия за 2004 года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №пп. | Показатель | 2004 г. |
| 1. | Объемы работ, кв. м. | 3 500 |
| 2 | Себестоимость кв. м., руб. | 6 800 |
| 3. | Затраты по оказанию услуг, руб. | 23 800 000 |
| 4 | Выручка от реализации услуг по отделке, руб. | 28 000 000 |
| 5. | Прибыль от оказания услуг по отделке, руб. | 4 200 000 |
| 6. | Среднесписочная численность работников предприятия, чел. | 114 |

Динамика роста прибыли предприятия ООО «Спецстройград» представлена на диаграмме.

Диаграмма 1.



Среднесписочная численность на предприятии в 2004 году составила 44,5 человека. На данном этапе развития предприятия тенденция роста численности в общем наблюдается небольшая независимо от увеличения объемов работ.

В следующей таблице приведена структура персонала организации.

Таблица 2. Структура персонала

|  |  |
| --- | --- |
| **Персонал** | Количество работников в 2004–2005 году |
| Чел. | % |
| Всего, в том числе: | 44,5 | 100 |
| ИТР | 8 | 17,9 |
| Рабочие | 33,5 | 75,1 |
| МОП | 3 | 7 |

Диаграмма 3.



ИТР организации имеет высокий образовательный уровень (высшее образование у 5 работников из 8).

Средний уровень заработной платы на предприятии вырос: 2004 год – 1284 руб.

Таким образом, на основе представленных данных можно сделать вывод о том, что предприятие на рынке развивается средними темпами несмотря на то, что оно на рынке услуг совсем недавно. В последнее время прослеживается тенденция стабильного роста объема работ, численности персонала, что приводит к росту прибыли организации. На основании этого можно сказать, что предприятие имеет хорошо развивающуюся структуру управления.

**2. Описание действующей организационной структуры управления предприятия ООО «Спецстройград»**

В 2005 году численность работников предприятия составила 44,5 человек.

Организационная структура предприятия ООО «Спецстройград» представлена в приложении 1.

Директор в своем непосредственном подчинении имеет 9 человек: зам. директора по коммерческим вопросам, зам. директора по экономическим вопросам, главный инженер, начальник ПТО, главный бухгалтер, юрист-консульт, два секретаря-делопроизводителя, старший художник-дизайнер.

Организационная схема предприятия является линейно-функциональной. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах. По моему мнению, данный тип организационной структуры является оптимальным для данного предприятия. Численность организации достаточно большая, но основную ее часть составляют рабочие (84 человек).

Для оценки организационной структуры используются следующие показатели:

1. величина расходов на содержание административно-управленческого аппарата в месяц составляет: 97 000 руб.
2. количество документов, приходящихся на одного работника управления (за месяц):

Кд= 248/7=35,7

**3.** коэффициент исполнения приказов (за месяц):

Кип= 32/26=1,23

**4.** коэффициент управляемости:

Коэффициент управляемости первого уровня К1 = 1/9.

К2 = 1, 1/6, 1, 1/3, 1/3,1/2

К2ср = 20/36=5/9

Кср = 6/18=1/3

Итоговый коэффициент управляемости в целом по предприятию составил примерно 1/3, таким образом, организационная структура организации является оптимальной.

**5.** коэффициент централизации функций управления (для отдела ПТО):

Кц **=** 1/4

**6.** удельный вес менеджеров в структуре персонала:

Куд. = 7/114 = 0,06

**7.** количество уровней менеджмента = 2

Вывод**:** в целом можно сказать, что данная организационная структура соответствует потребностям инновационного развития предприятия и является целесообразной для данного предприятия. Но для повышения эффективности управления и совершенствования данной организационной структуры необходимо ввести отдел маркетинг, а также совместить отделы по коммерческим и экономическим вопросам.

**Анализ функционирования отдела бухгалтерии**

На первой стадии в отделе происходит документирование операций (сбор, текущее наблюдение, измерение и запись операций в документах по установленной форме). Эту стадию называют первичным учетом и включают в нее представление, обработку и движение первичных документов до сдачи их в архив. Схема документирования информации устанавливает виды первичных документов, применяемых в организации, их перечень с указанием названий и номеров форм, далее определяются требования, предъявляемые к содержанию информации исходя из имеющейся техники и способов составления первичных документов, обработки и группировки учетных данных. Важной составной частью схемы документирования операций является определение порядка и сроков составления и прохождения отдельных документов, функций каждого исполнителя в составлении, оформлении и обработке документов.

На второй стадии учетного процесса происходят систематизация, обобщение и группировка информации – процедуры, позволяющие всесторонне и полно охватить и упорядочить сведения о многообразной хозяйственной деятельности организации, ее имуществе, расчетах, обязательствах, финансовых результатах.

Затем обработанная исходящая информация должна своевременно передаваться пользователям. Существуют внешние и внутренние пользователь бухгалтерской информации. Внутренними пользователями являются администрация организации, а также трудовой коллектив. К внешним пользователям относят: инвесторов, акционеров, поставщиков, банки, конкурентов, кредиторов, органы, уполномоченные управлять имуществом, налоговые и финансовые органы, органы государственной статистики, местные органы власти.

Функциональные обязанности главного бухгалтера:

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности организации и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности в организации и в ее подразделениях на основе максимальной централизации и механизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Руководит разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на соблюдение государственной и финансовой дисциплины. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Обеспечивает контроль: за законностью, своевременностью и правильностью оформления документов; составлением экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ (услуг); расчетами по заработной плате с работниками организации; правильным начислением и перечислением платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений; погашением в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам; отчислением средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды и резервы. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Участвует в оформлении документов по недостачам и хищениям денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих документов в следственные и судебные органы. Ведет работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины, смет административно-хозяйственных и других расходов, законности списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь, сохранности бухгалтерских документов, а также оформлению и сдаче их в установленном порядке в архив. Участвует в работе по совершенствованию и расширению сферы действия внутрихозяйственного расчета, разработке рациональной плановой и учетной документации, организации внедрения средств механизации учетно-вычислительных работ. Руководит работниками бухгалтерии организации.

Должен знать: Конституцию Российской Федерации; законы Российской Федерации, постановления и решения Правительства Российской Федерации по вопросам деятельности отрасли; постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также финансово-хозяйственной деятельности организации; структуру организации и перспективы ее развития; положения и инструкции по организации бухгалтерского учета в организации, правила его ведения; порядок оформления операций и организацию документооборота по участкам учета; формы и порядок финансовых расчетов; методы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации; способы и методы выявления внутрихозяйственных резервов; порядок приемки, оприходования, хранения и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей; правила расчетов с дебиторами и кредиторами; порядок списания с бухгалтерских балансов недостач, дебиторской задолженности и других потерь; правила проведения инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств; порядок и сроки составления бухгалтерских балансов и отчетности; правила проведения проверок и документальных ревизий; организацию хозяйственного расчета; средства вычислительной техники и возможности их применения для механизации учетно-вычислительных работ и анализа производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации; передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования хозяйственной и финансовой деятельности организации; экономику, организацию производства, труда и управления; гражданское право, трудовое, финансовое и хозяйственное законодательство; законодательство о труде и охране труда Российской Федерации; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Таким образом, можно отметить, что в основномдвижение организационно-управленческой, технологической и экономической информации в системе управления на данном предприятии является эффективным и своевременным.

1. **SWOT-анализ деятельности организации**

Основные сильные стороны и слабые стороны, возможности и угрозы, применительно к рассматриваемому предприятию ООО «ЕС-Комфорт»:

Перечень сильных сторон организации

1. Наличие постоянных клиентов
2. Высокое качество выполненных работ
3. Высокий технологический уровень производства
4. Эффективность орнганизационно-управленческой структуры
5. Соответствие производимой продукции евростандартам
6. Осуществляется выплата материальной помощи работникам.
7. Стабильный коллектив инженерно-технических работников.
8. Низкая текучесть кадров
9. Лицензия предусматривает широкий спектр деятельности.

Проблемное поле организации

1. Удаленность поставщиков материалов и комплектующих, необходимых для производства (Санкт-Петербург, Финляндия).
2. Высокие затраты на материалы и комплектующие
3. Высокая цена предоставляемых услуг
4. Отсутствие маркетинговых исследований
5. Работы сдаются не в срок
6. Нет широкой известности среди населения

Угрозы внешней среды:

1. Высокий уровень конкуренции

2. Низкая покупательная способность большей части населения

3. Ограниченная возможность получения кредита в коммерческом банке

4. Нестабильный валютный курс

5. Ухудшение демографической ситуации ведет к снижению клиентов

6. Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий

Возможности внешней среды

1. Перспективный и быстро развивающийся сектор экономики

2. Высокий и стабильный спрос

3. Рост деловой активности

4. Политическая стабильность

5. Рост благосостояния отдельных категорий населения

6. Применение новых технологий

7. Своевременность поставок

Таблица 4**.** Матрица SWOT‑анализа

*Внутренняя среда*

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Наличие постоянных клиентов1. Высокое качество выполненных работ
 | 1. Высокие затраты на материалы и комплектующие

2. Высокая цена предоставляемых услуг |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Перспективный и быстро развивающийся сектор экономики2. Рост благосостояния населения | 1. Высокий уровень конкуренции2. Низкая покупательная способность большей части населения |

*Внешняя среда*

Таблица 5. Матрица решений как результат SWOT‑анализа

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры** | **Возможности организации** |
| *Сильные стороны* | 1. Перспективный и быстро развивающийся сектор экономики | 2. Рост благосостояния населения |
| 1. Наличие постоянных клиентов | 1.1 Поддерживать высокий уровень обслуживания и качество выполнения работ для уже имеющихся клиентов. | 1.2 Исследовать потребности постоянных клиентов, предоставить новые качественные услуги VIP‑клиентам. |
| 2. Высокое качество выполненных работ | 2.1 Разработать программы по привлечению новых клиентов. | 2.2 Увеличение числа клиентов за счет разработки комплекса услуг для среднего класса населения. |
| *Слабые стороны* | 1. Перспективный и быстро развивающийся сектор экономики | 2. Рост благосостояния населения |
| 1. Высокие затраты на материалы и комплектующие | 1.1 Использовать не только иностранные, но и отечественные материалы и комплектующие. | 1.2 Разработать систему гибких тарифов на услуги для разных сегментов рынка. |
| 2. Высокая цена предоставляемых услуг | 2.1 Разработка мероприятий по снижению цен за счет использования материалов и комплектующих разных производителей для разных групп населения. | 2.2 Исходя из общей стратегии организации, разработать эффективную ценовую политику. |
| **Параметры** | **Угрозы организации** |
| *Сильные стороны* | 1. Высокий уровень конкуренции | 2. Низкая покупательная способность большей части населения |
| 1. Наличие постоянных клиентов | 1.1 Разработать систему скидок, бонусов, введение системы послегарантийного обслуживания. | 1.2 Разработать конкурентоспособную программу эффективного обслуживания самых выгодных клиентов (объектов). |
| 2. Высокое качество выполненных работ | 2.1 Предоставлять комплексные услуги. | 2.2 Изучение новых выгодных сегментов рынка, возможно в других регионах. |
| *Слабые стороны* | 1. Высокий уровень конкуренции | 2. Низкая покупательная способность большей части населения |
| 1. Высокие затраты на материалы и комплектующие | 1.1 Создание отдела маркетинга для проведения исследований рынка. | 1.2 Привлечение не только частных клиентов, но и организаций. |
| 2. Высокая цена предоставляемых услуг | 2.1 Разработка эффективной рекламы. | 2.2 Выход на новые сегменты рынка. |

1. **Структурирование проблемного поля организации**

В данном разделе приводятся перечень неудовлетворительных состояний организации (проблем) и мероприятия по решению проблем предприятия.

**Проблемы предприятия:**

1. Удаленность поставщиков материалов и комплектующих, необходимых для производства (Санкт-Петербург, Финляндия)
2. Высокие затраты на материалы и комплектующие
3. Высокая цена предоставляемых услуг
4. Отсутствие маркетинговых исследований
5. Нет широкой известности среди населения
6. Работы сдаются не в срок.

Графическая модель определения корневого блока и корневых проблем методом парных сравнений

1.Удаленность поставщиков материалов и комплектующих, необходимых для производства (Санкт-Петербург, Финляндия).

Высокие затраты на материалы и комплектующие

Высокая цена предоставляемых услуг

Работы сдаются не в срок

Проведенное исследование позволяет сформулировать вывод о наиболее оптимальном направлении использования имеющихся ограниченных ресурсов с целью наиболее эффективного решения имеющихся проблем. На исследуемом предприятии намечен ряд программ по развитию организации, включающих программу привлечения в качестве клиентов не только частных лиц, но и организаций, а так же программу выхода на региональный уровень. Так же в стадии разработки находятся несколько проектов, таких как: проект предоставления системы скидок, бонусов наиболее выгодным клиентам и проект создания отдела маркетинга для проведения исследований рынка и рекламных компаний.

**Заключение**

На основе представленных в курсовой работе данных можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «ЕС-Комфорт» успешно функционирует на рынке услуг по отделке и ремонту помещений, наблюдаются тенденции роста объемов производства, увеличение численности персонала, рост средней заработной платы работников. В последнее время прослеживается тенденция стабильного развития производства, что приводит к росту прибыли организации.

На основании этого можно сказать, что предприятие имеет хорошо развитую структуру управления. Данная организационная структура соответствует потребностям инновационного развития предприятия и является целесообразной для исследуемого предприятия.

В курсовой работе приведены мероприятия необходимые для совершенствования данной организационной структуры:

1. проект введения отдела маркетинга обусловлен нарастающими потребностями организации в проведении эффективных рекламных компаний с целью привлечения новых клиентов и завоевания новых сегментов рынка, выхода на региональный уровень;

2. предлагается разработка программы по объединению отделов по коммерческим и экономическим вопросам в единое структурное подразделение.

В курсовой работе выполнен анализ движения информации внутри организации. Поскольку организация не большая, можно отметить, что в основномдвижение организационно-управленческой, технологической и экономической информации в системе управления на данном предприятии является эффективным и своевременным.

Также в данной курсовой работе представлен SWОT – анализ деятельности организации, в результате которого были выявлены сильные и слабые стороны предприятия ООО «ЕС-Комфорт», а так же возможности и угрозы. Анализ внешней среды включает в себя политику, экономику, социум и технологию, а внутренней среды – переработку ресурсов и менеджмент. Далее, как результат SWOT‑анализа, в курсовой работе приводится матрица решений.

Проведенное исследование позволяет сформулировать вывод о наиболее оптимальном направлении использования имеющихся ограниченных ресурсов предприятия с целью более эффективного решения имеющихся проблем.

На исследуемом предприятии намечен ряд программ по развитию организации, включающих программу привлечения в качестве клиентов не только частных лиц, но и организаций, а так же программу выхода на региональный уровень.

Так же в стадии разработки находятся несколько проектов, таких как: проект предоставления системы скидок, бонусов наиболее выгодным клиентам и проект создания отдела маркетинга для проведения исследований рынка и рекламных компаний.

**Список используемой литературы**

1. Борисов Е.Ф.: Экономическая теория. – М.: Юрайт‑М, 2001. – 384 с.
2. Вихранский О.С., Наумов А.И., «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 2002. – 288 с.
3. Экономика организаций (предприятий): Учебник для средних профессиональных учебных заведений/ Под. ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 431 с.
4. Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА‑М, 2001. – 520 с.