# Содержание

1. Ознакомление с торговым предприятием ООО «Лента»

2. Ознакомление с коммерческой службой торговой организации

2.1 Изучение деятельности коммерческой службы (отлел сбыта, отдел закупок, отдел маркетинга): их цели, задачи, структуры, организации взаимодействия с другими структурными подразделениями

2.2 Составить перечень коммерчеких услуг, оказываемых предприятием и предложить свои варианты оказания дополнительных коммерческих услуг

2.3 Проанализировать состояние культуры обслуживания покупателей, сформулировать выводы по результатам анализа

3. Установление коммерческих связей

3.1 Выявление перечня основных поставщиков организации

3.2 Определение характера коммерческих связей с поставщиками

3.3 Критерии выбора поставщиков

4. Приемка товаров, ее докуметальное оформление

4.1 Формы товароснабжения торгового предприятия

4.2 Размещение товаров на складе

4.3 Правила оформления приемки

5. Порядок заключения хозяйственных договоров

5.1 Определить порядок заключения хозяйственных договоров

5.2 Анализировать правильность оформления заключенных договоров

5.3 Анализ договорной переписки

5.4 Анализ выполнения дговора поставки

Приложения

## 1. Общая характеристика объекта практики ООО «Лента»

торговый предприятие коммерческий товароснабжение

Наименование организации: ООО «Лента»

Юридический адрес: Россия, Ярославль, Тутаевское шоссе, 1

Организационно – правовая форма деятельности: общество с ограниченной ответственностью

Учредительные документы: Устав общества

Время деятельности на рынке: 05.12.2012- по настоящее время

Ассортимент: Овощи, Фрукты, Мясо, Выпечка, Кулинария, Гастроном, Морепродукты, Молочные продукты, Замороженные продукты, Кондитерские изделия, Чай, Кофе, Торты, Хлеб, Бакалея, Напитки, Алкоголь

Непродовольственные товары:

Косметика, Бытовая химия, Товары для животных, Товары для детей, Детская одежда и обувь, Бельё и обувь для дома, Женская одежда, Мужская одежда, Текстиль, Товары для дома, Посуда, Спортивные товары, Сезонные товары, канцелярия, Бытовая техника, Мультимедиа, Автотовары, Инструменты.

Предприятие предлагает скидки на продовольственные и непродовольственные товары, введена в использование карта постоянного покупателя, обеспечивающая продажу товара по более низкой цене для покупателя

## 2. Ознакомление с коммерческой службой торговой организации

2.1 Изучение деятельности коммерческой службы

Цель: «Мы работаем для того, чтобы люди в нашей стране жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день».

Задачи:

* Ежедневное удовлетворение покупателя- есть цель, которой мы всегда должны следовать. Думать так, как думает покупатель; делать так, как он хочет, чтобы мы делали; предлагать то, что он пожелает. Единственный ресурс нашего развития- это посетитель Ленты, который снова и снова приходит к нам.
* Наши сотрудники- самое важное, что есть у нас в фирме. Если мы хотим, чтобы покупатель ушел довольным, мы должны думать о том, что это может сделать только довольный сотрудник фирмы. Нет ничего более ценного в компании, чем люди, которые в ней работают.
* Уважение к каждому- мы уважаем все точки зрения работающих в Ленте, все должности, конструктивную критику и дружелюбные отношения в фирме. Любой сотрудник может обратиться с просьбой о помощи к любому из нас и должен быть услышан. Свобода и взаимное доверие не могут быть ограничены никем и ничем.
* Только командная работа! Никто из нас в отдельности не справится с решением задачи всемерного удовлетворения потребностей наших клиентов. Только в результате совместной работы, только плечом к плечу мы можем сделать это.
* Ежедневно учиться и развиваться! Ничто не стоит на месте. Мы приветствуем образование, рост и повышение квалификации наших людей. Компания не может расти, если не растут люди, которые в ней работают.
* Новаторство и новые идеи- двигатели роста Ленты. Сегодня не будет так, как было вчера. Завтра не будет так, как было сегодня. Если мы не внедрим что-то новое, за нас это сделают конкуренты. Любая инициатива, исходящая от любого сотрудника, должна быть поддержана и услышана.
* Самые низкие цены. Лента- лидер в области цен. Так было, так есть и так будет. Мы всегда будем предлагать нашим клиентам больше товара за меньшие деньги.
* Только высокое качество продаваемых товаров. Мы должны гарантировать любому из покупателей высокие стандарты гигиены и безопасности товаров, качество которых не подлежит никакому сомнению.
* Бережливое отношение к тратам. Каков бы ни был успех компании, мы должны думать о расходах. Каждый рубль, который мы тратим бездумно, поднимает цены для наших покупателей. Мы должны иметь минимум издержек на единицу проданного товара в стране.

Структура коммерческой организации ( Приложение 1)

Должностная инструкция (Приложение 2)

2.2 Составление перечня коммерческих услуг, оказываемых предприятием

В дополнение к широкому выбору товаров в торговом зале, покупатели могут воспользоваться дополнительными услугами, которые на территории гипермаркета предлагают: салон сотовой связи, аптека, мелкий ремонт, банкоматы и др. В самом магазине имеются дополнительные услуги: чистка рыбы, ежемесячно в течение года проводятся дни национальной кухни.

Покупатель может сделать индивидуальный заказ на приготовление разнообразных блюд: рулеты из мяса, птицы, запеченную и фаршированную рыбу, запеченную птицу, горячее, пироги с разными начинками, а также на весь ассортимент представленный в отделе кулинарного производства.

Заказ можно сделать за сутки до праздника и к назначенному времени все будет приготовлено и упаковано. Для оформления заказа необходимо заполнить бланк, который по просьбе покупателя даст продавец отдела кулинарии.

2.3 Проанализировать состояние культуры обслуживания покупателей. (Книга отзывов и предложений)

Есть цель, которой мы всегда должны следовать. Думать так, как думает покупатель; делать так, как он хочет, чтобы мы делали; предлагать то, что он пожелает. Единственный ресурс нашего развития- это посетитель Ленты, который снова и снова приходит к нам. Мы уважаем все точки зрения работающих в Ленте. Все должности, конструктивную критику и дружелюбные отношения в фирме. Любой сотрудник может обратиться с просьбой помочь к любому из нас, и должен быть услышан. Свобода и взаимное доверие не могут быть ограничены никем и ничем. Ничто не стоит на месте. Мы приветствуем образование, рост и повышение квалификации наших людей, компания не может расти, если не растут люди, которые в ней работают. Мы должны гарантировать любому из покупателей высокие стандарты гигиены и безопасности товаров, качество которых не подлежит никакому сомнению.

Выполнение:

В ТК «Лента»-118 книга жалоб и предложений находится на столе информации. В ней фиксируются жалобы, благодарности, предложения от покупателей. Книга является документом строгой отчетности, она пронумерована и прошнурована.

Дирекция ТК «Лента» за два дня рассматривает претензию, которая была внесена в книгу. Неудовлетворенный покупатель(потребитель) вправе рассчитывать, что реакция на его запись уже будет отражена в книге.

В течение пяти дней предпринимаются соответствующие меры по устранению недостатков. Об этом делается запись на обратной стороне листа, на котором была записана жалоба. Если покупатель после записи оставил свой почтовый адрес или номер телефона, то его извещают о принятых мерах в пятидневный срок по телефону или письменно.

Дирекция магазина по рассмотрению жалобы делает выговор работнику на которого была написана жалоба, если нарушение грубое, то работник лишается премиальной доплаты или увольняется.

По рассмотрению благодарности, дирекция выносит решение объявить устную благодарность или вывесить фотографию работника на доску почета как лучшего работника или выписать премию.

Проанализировав культуру обслуживания покупателей в ООО «Лента», я пришел к выводу, что продавцы стараются обслужить как можно больше покупателей, разговаривают максимально вежливо. В книге отзывов и предложений много отзывов и благодарностей продавцам, а так же информационному центру. Хорошие отзывы так же пишут в разделе «Отзывы и предложения» на официальном сайте.

## 3. Установление коммерческих связей

3.1 Выявление перечня основных поставщиков организации

В гипермаркетах «Лента» представлена продукция 1800 производителей и дистрибьюторов: более 1300 поставщиков по направлению «Food» и около 300 – по направлению «Nonfood». Среди поставщиков компании около полусотни зарубежных партнеров, 500 региональных поставщиков. Более 1000 компаний осуществляют поставки в гипермаркеты «Лента», находящиеся в нескольких регионах страны, заключив с «Лентой» федеральный контракт.

Прямые поставщики:

1. ОАО «Рот Фронт» г. Москва
2. ООО «Братья Грим» г. Нижний Новгород
3. «Mondelez International» г. Москва
4. «Alpen Gold» г. Покров
5. «Kraft Heinz Company» г. Чикаго

Рассмотрим поставщиков подробнее:

1. ОАО «Рот Фронт» – одно из старейших и известнейших кондитерских предприятий страны. На протяжении почти двух столетий фабрика радует своих покупателей разнообразными кондитерскими изделиями. За это время из кустарной мастерской, в которой делали только карамель и помадку, она превратилась в крупнейшее кондитерское предприятие России. Предприятие развивалось и переживало все исторические события, происходящие в стране. В годы Великой Отечественной войны здесь вырабатывали продукцию для фронта. Работники, оставшиеся на производстве, помогали приблизить победу: чинили пушки, участвовали в тушении зажигалок, ухаживали за ранеными в госпиталях. В мирное время фабрике доверяли осуществление Государственных заказов на сладкую продукцию для важных событий, происходивших в стране. Так, например, к «Олимпиаде-80» предприятие производило разные виды продукции, в том числе и с символикой игр. Жевательная резинка пользовалась большой популярностью. Некоторые бренды, разработанные и запущенные в производство еще в 50-60х годах, популярны и любимы по сей день: «Батончики РОТ ФРОНТ», «Птичье молоко», «Коровка» и другие.

В 2002 году фабрика «Рот Фронт» вошла в состав Холдинга «Объединенные кондитеры» вместе с фабрикой «Красный Октябрь» и «Кондитерским концерном «Бабаевский».

Сегодня фабрика – перспективное развивающееся предприятие, сочетающее новейшие технологии и многолетние традиции производства. Производственные мощности постоянно обновляются и расширяются, дополняются современным оборудованием, позволяющим сократить ручной труд.

В цехах предприятия изготавливается более 200 наименований сладких изделий. Ассортимент карамели, конфет, шоколада, вафель, драже и халвы постоянно пополняется новинками. Кондитеры предприятия не перестают удивлять потребителей оригинальными сладостями.

Широко известны и популярны фирменные кондитерские изделия фабрики: «Батончики "РОТ ФРОНТ», «Грильяж в шоколаде», «Золотая нива», «Трюфели Экстра», «Коровка», «Осенний вальс», «Вечерний звон». Уникальными являются наборы конфет «Москва» и «Кремлевские». Всеми любима карамель торговой марки «РОТ ФРОНТ»: «Москвичка», «Москворецкая», «Птичье молоко», «Лимончики» и многие другие.

Шоколадное производство – это более 30 наименований шоколада с различными добавками: орехи, сухие сливки, молоко, изюм, кофе. Наибольшей популярностью пользуются такие марки, как «Коровка», «Осенний вальс», «Eco Botanica», «Люкс». Особой гордостью фабрики является производство халвы, обладающей уникальной биологической ценностью и прекрасными вкусовыми качествами.

Продукция предприятия регулярно принимает участие в российских и международных кондитерских конкурсах. Высокое качество изделий подтверждено почетными медалями, призами и дипломами отечественных и зарубежных выставок. Руководство предприятия и Холдинга уделяет большое внимание социальным программам и заботе о своих сотрудниках. У фабрики есть собственная медицинская часть, библиотека, детский сад и летний лагерь. К Новому году, 8 марта и Дню пищевой промышленности сотрудники предприятия получают сладкие подарки. На фабрике ведется активная работа с ветеранами производства: им выделяется материальная помощь, организуются концерты и вечера встреч.

2. ООО «Мон’дэлис Русь» работает на российском рынке более 20 лет и является лидером в категориях «шоколадные плитки» и «печенье», а также занимает уверенное второе место по продажам жевательной резинки.

Наша компания входит в группу компаний Mondelēz International крупнейшего мирового лидера по производству снеков. Каждый день сотрудники компании дарят вкусные мгновенья радости и удовольствия, предлагая потребителям продукцию любимых во всем мире брендов – Milka, Oreo, Cadbury, LU, Nabisco, Tang и Trident.

В любом месте, в любое время, в любой день. Мы делаем продукты, которые дарят людям улыбки. У нас есть:

Наши люди

Девять брендов доходностью более 1 млрд. долларов США

Бизнес в более чем 80 странах мира

Более 100 000 сотрудников по всему миру

Чистая выручка 26 млрд. долларов США в 2016 году

Котировки в системе NASDAQ

Наша компания выпускает любимые россиянами бренды, такие как шоколад Alpen Gold, Milka и Picnic, печенье «Юбилейное», бисквит «Медвежонок Барни», соленый снек TUC, жевательная резинка Dirol и леденцы Halls. Три завода компании расположены во Владимирской и Новгородской областях. Мы также строим современный мультикатегорийный завод в Новосибирской области.

Компания активно инвестирует в российскую экономику и осуществляет масштабные социальные и благотворительные проекты. С 1994 года инвестиции компании в экономику России превысили $1 мдрд., объем инвестиций в социальную сферу за последние 3 года достиг $5 млн.

3. The Kraft Heinz Company (произносится Крафт Хайнц Компани) — американский продовольственный концерн, возникший после слияния компаний Kraft Foods Inc. и H.J. Heinz Company. Является третьим по величине среди компаний по производству пищевых продуктов и напитков в Северной Америке и пятым в этом сегменте во всем мире. Штаб-квартиры компании находятся в городах Чикаго (штат Иллинойс) и Питтсбург (штат Пенсильвания) в США. В структуру единой компании войдут восемь брендов стоимостью выше $1 млрд и пять брендов, которые стоят от $500 млн. Многие марки объединённой компании являются мировыми лидерами в своих категориях, таких как:

сыры, макароны: Kraft;

сливочные сыры: Philadelphia;

кофе: Jacobs, Carte Noire, Maxcafe и Maxwell House;

печенье и крекеры: Nabisco, Tuc.

шоколад: Alpen Gold, Cadbury, Milka, Toblerone.

кетчупы: Heinz.

детское питание: Heinz.

и т. д.

4. Приемка товаров по количеству и качеству. Документальное оформление приемки

4.1 Формы товароснабжения торгового предприятия

В зависимости от источников поступления товаров применяют транзитную или складскую формы товароснабжения розничной торговой сети.

5. Организация контроля в управлении

Внутренний контроль на предприятии ООО «Лента» осуществляется в соответствии с Уставом предприятия и возлагается на контрольно-ревизионный орган Общества и на менеджмент высшего звена. Ревизию финансовой и хозяйственной деятельности общества осуществляет ревизор, который назначается учредителем сроком на три года.

Именно ревизор готовит заключение к годовому отчету и бухгалтерскому балансу. При этом без заключения ревизора годовой отчет и бухгалтерский баланс утверждению учредителем не подлежит. Все должностные лица и работники ООО «Лента» по запросу ревизора предоставляют необходимую информацию, документы, личные, устные и письменные пояснения, связанные с деятельностью торговой фирмы.

Ревизия проводится не реже одного раза в год. Обязательным является хранение в тайне, конфиденциальной и коммерческой информации, ставшей известной ревизору в результате своей деятельности. Кроме того, общество может заключить договор со специализированной организацией для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности (внешний аудит).

Аудитор ставит свою подпись на годовом отчете в подтверждение его соответствия имеющейся информации о реальном положении дел. Обязательным условием привлечения внешнего аудитора является его профессионализм и отсутствие имущественного интереса с обществом и генеральным директором.

Внутренний контроль обеспечивает возможность принятия эффективных управленческих решений, а также их исполнение. К функциям внутреннего контроля ООО «Лента» относят оперативную, защитную, регулятивную, информативную, коммуникативную и превентивную. Последняя функция в современных условиях особенно важна, так как предварительный контроль предупреждает нежелательные отклонения в деятельности торговой фирмы, защищает ее от нежелательных последствий тех или иных действий.

Важнейший классификационный аспект внутреннего контроля - формальный. Выбор формы внутреннего контроля зависит от: сложности организационной структуры; правовой формы; видов и масштабов деятельности; целесообразности охвата контролем различных сторон деятельности; отношения руководства организации к контролю. Важнейшая форма внутреннего контроля - внутренний аудит на основании проверок ревизора торговой фирмы.

Особое место занимает классификация по типам внутреннего контроля ООО «Лента». В организации используются следующие типы внутреннего контроля: неавтоматизированный; неполностью автоматизированный; полностью автоматизированный.

Внутренний контроль целесообразно классифицировать и по значимости субъектов внутреннего контроля с точки зрения их участия в общей, т.е. совокупной, деятельности по внутреннему контролю на предприятии. В этом аспекте всех субъектов внутреннего контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения их значимости: 1) субъекты внутреннего контроля первого уровня - это участники (собственники) организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно (с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов); 2) субъекты внутреннего контроля второго уровня. В их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу производственной необходимости они выполняют и контрольные функции (рабочий, контролирующий качество работы оборудования); 3) субъекты внутреннего контроля третьего уровня - выполняют контрольные функции для реализации служебных обязанностей (функций), которые за ними закреплены непосредственно (работники планово-диспетчерского, планово-экономического отделов, отдела кадров); 4) субъекты внутреннего контроля четвертого уровня. В их обязанности входят контрольные и другие функции (административно-управленческий персонал; персонал, обслуживающий компьютерные системы; сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб коммерческой и физической безопасности); 5) субъекты внутреннего контроля пятого уровня. В их функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита и члены ревизионной комиссии, сотрудники отделов входного и технического контроля и т.п.).

Одним из методов контроля на торговом предприятии является инвентаризация. Порядок и сроки проведения инвентаризаций ООО "Лента" определяются руководителем организации, за исключением случаев, когда проведение инвентаризации обязательно.

Офис торговой фирмы «Лента» располагается в помещении одного из магазинов. Это небольшое служебное помещение, где хранятся все учредительные документы предприятия, в том числе трудовые книжки сотрудников. Всю работу в офисе осуществляет секретарь-референт в обязанности которого входят общение с клиентами по телефону; оформление входящей и исходящей документации; ведение личных дел сотрудников, разработка и заключение договоров с сотрудниками; текстовая разработка различных документов (приказов, функциональных обязанностей, договоров, писем, распоряжений).

## 6. Антикризисное управление

С тем чтобы оптимизировать деятельность менеджеров всех уровней в ООО «Лента» необходимо внедрение комплексной программы по следующим направлениям:

* совершенствование организационной структуры управления, сокращение числа управляющего аппарата за счет четкого перераспределения квалификационных и должностных обязанностей;
* пересмотр должностных инструкций для сбалансированности обязанностей сотрудников торговой фирмы, прав и ответственности, поддержания наиболее эффективной технологии управления в ООО «Лента», предусматривая порядок выполнения и взаимосвязь управленческих работ в пространстве и времени;
* составление профессиограммы менеджера по управлению инфраструктурой торговой фирмы;
* учет в этапности в становлении и развитии трудового коллектива фирмы по мере ее развития;
* определение путей и методов оказания влияния на трудовую этику и мораль подчиненных торговой организации;
* формирование организационной приверженности персонала фирмы.

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более детально.

Организационная структура аппарата управления торговой фирмы должна иметь следующий вид (рис. 2):

Директор

Юридический отдел

Техотдел - материальный

###### Отдел кадров

Товаровед

Продавца, кассиры

Техперсонал (грузчики, уборщицы)

Директора магазинов

Секретарь

Рис. 2 Предлагаемая схема аппарата управления ООО «Лента»

Управленческий аппарат может быть сокращен за счет упразднения должностей:

* заместителя директора (его функции будут выполнять директора магазинов);
* администратора (эти функции в магазинах могли бы быть возложены на старших продавцов);
* должности главного инженера, инженера по техники безопасности, заведующего складом целесообразно объединить работой единого техническо-материального отдела; функции отдела снабжения также должны быть переданы в этот отдел.

Таким образом будут укреплены вертикальные и горизонтальные связи между менеджерами фирмы с большим объемом делегирования полномочий.

Положительные факторы делегирования полномочий:

* делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов;
* делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта;
* делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на участках работы, а это способствует раскрытию способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.

# Приложения

Приложение 1

**Программа социологического исседования сотрудников магазина «Лента»**

#### Уважаемые сотрудники!

В целях изучения ваших ценностных ориентаций и мотивов труда, просим Вас ответить на нижеследующие вопросы, с тем чтобы оптимизировать Ваши трудовую деятельность на основе полученных результатов:

1. Чем для Вас является работа в магазине?

* Средство существования
* Основная ценность жизни
* Возможность творческого роста
* Средство общения с коллегами
* Уверенность в завтрашнем дне

2. Отметьте, пожалуйста, Ваши мотивы труда?

* Четко поставленные цели
* Вознаграждение соразмерное труду
* Возможность учиться и совершенствоваться
* Нужность и важность работы
* Возможность роста
* Высокое доверие руководителя
* Импульс торгового предприятия

Приложение 2

Различия во взглядах и деятельности менеджеров директоров магазинов ООО «Лента»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект управленческой деятельности менеджера | Более ограниченное, приземленное мировоззрение менеджера | Более широкое, продвинутое мировоззрение менеджера |
| 1 | 2 | 3 |
| Должность руководителя магазина "Лента" | Позволяет рассчитывать на пониженные требования, поблажки со стороны вышестоящего руководства | Обусловливает повышенные требования к человеку, занимающему должность руководителя |
| Привилегии руководителя | Атрибуты, способствующие эффективному управлению организацией | Цель личной активности |
| Мысленное моделирование результатов управленческой деятельности | Отсутствует или находится в зачаточном состоянии | Эффективно |
| Управленческая ситуация | Стремится, разрешить исключительно с пользой для себя и своей карьеры | Гармонизирует |
| Отношение к подчиненным | Пренебрежительное, считает их «винтиками в машине организации» | Уважительное |
| Главные критерии оценки подчиненных | Управляемость | Профессионализм и человеческие качества, результативность деятельности |
| Отношение к вышестоящему руководству | Подобострастное | Уважительное |
| Отношение к организации | Рассматривает как средство сделать карьеру | Рассматривает руководство организацией как важный жизненный урок для себя |
| Отношение к трудовому коллективу | Безликая масса, объект и средство управления | Имеет самостоятельную ценность |
| Основой мотив в отношениях с другими руководителями по горизонтали | Самоутверждение, соревнование в карьерных вопросах | Сотрудничество, расширяющее собственные возможности по решению задач организации |
| Средства достижения цели | Их выбор оправдывается целью | Выбираются с учетом требований профессиональной этики руководителя |
| Подход к управлению | Формальный | Содержательный |
| Результаты деятельности организации | Оценивает с позиций фиксации личного вклада и достижения карьерных целей | Сопоставляет с целями организации и оценивает с позиций общественной пользы |
| Стратегия развития организации | Не видит, не учитывает, пренебрегает, избегает этих проблем | Держит постоянно в поле зрения, занимается стратегией специально |
| Текущие результаты деятельности | Абсолютизирует в ущерб долговременным и стратегическим целям организации | Соотносит с текущими задачами организации и увязывает со стратегией развития организации |
| Опыт руководящей деятельности | Выстраивание отношений с вышестоящим руководством, интриги | Решение проблем организации и ее участников |
| Преимущественно исполняемые роли менеджера | Представительская | В зависимости от управленческой ситуации |
| Собственная роль в решении конкретной задачи организации | В случае успешного решения задачи приписывает заслуги себе, в случае неудачи свалить вину на подчиненных | Организация решения задачи с наибольшей эффективностью с точки зрения затраченного времени и ресурсов |
| Роль мировоззрения руководителя для эффективного управления | Не имеет значения для эффективности управления организацией | Имеет ключевое значение для эффективности управления организацией |
| Методология социального управления | Руководителю не требуется | Является основой в деятельности руководителя |
| Управленческий инструментарий | Абсолютизирует роль инструментария | Рассматривает его как средство управления, хотя и весьма важное |

Размещено на Allbest.ru