



Дисциплина «Менеджмент предприятий торговли»

Модуль 1. Организационные основы процесса менеджмента торгового предприятия



Тема 1. Система торгового менеджмента

Менеджмент предприятий торговли - это система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных со всеми основными аспектами деятельности торгового предприятия

Основные принципы менеджмента предприятий торговли

- Интегрированность методов многих функциональных видов менеджмента
- Комплексный характер формирования управленческих решений
- Учет специфических условий деятельности конкретных торговых предприятий
- Высокий динамизм управления
- Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений
- Ориентированность на стратегические цели развития торгового предприятия

Основные модели главной целевой функции менеджмента предприятий торговли

- Модель максимизации прибыли
- Модель минимизации транзакционных издержек
- Модель максимизации объема продаж
- Модель максимизации темпов устойчивого роста предприятия
- Модель обеспечения конкурентных преимуществ
- Модель максимизации добавленной стоимости
- Модель максимизации рыночной стоимости предприятия



Рыночная стоимость предприятия -

- это наиболее вероятная цена, по которой предприятие может быть продано на рынке при условии независимости продавца и покупателя, а также одинаковом уровне информирования всех участников рынка

Формула рыночной стоимости предприятия (доходный подход)

$$P_{\text{предприятия}} = \sum \text{ДП}_i / (1+r)^n + P_{\text{постпрогноз}}$$

где

$i = 1 \dots n$ – годы планируемого получения денежного потока

ДП – денежный поток (сумма чистой прибыли, амортизации, долгосрочных займов за вычетом изменения собственного оборотного капитала и капиталовложений)

r – ставка дисконтирования

$P_{\text{постпрогноз}}$ – стоимость предприятия в постпрогнозном периоде

Модель максимизации рыночной стоимости предприятия

- Определяет собственников как главных субъектов в деятельности торгового предприятия
- Гармонизирует экономические интересы основных субъектов торгового предприятия
- Интегрирует основные цели и задачи эффективного функционирования его служб и подразделений
- Обладает более глубоким спектром и более широким потенциалом роста
- Гармонизирует текущие и перспективные цели развития предприятия

Модель максимизации рыночной стоимости предприятия

- Обеспечивает возможность оценки более отдаленной перспективы функционирования предприятия
- Дает наиболее полную информацию о функционировании предприятия
- Полностью отражает весь спектр его экономических отношений и управленческих решений
- Является наиболее всеобъемлющим критерием эффективности использования потенциала предприятия
- Служит наиболее эффективным средством контроля инвесторов за действиями менеджеров



Цели и задачи менеджмента предприятий торговли

Главная цель менеджмента предприятий торговли - максимизация благосостояния собственников торгового предприятия, обеспечиваемая путем максимизации его рыночной стоимости

Основные задачи менеджмента предприятий торговли

- Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка
- Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей
- Обеспечение достаточной экономичности осуществления торгового-технологического и торгового-хозяйственного процессов на предприятии

Основные задачи менеджмента предприятий торговли

- Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия и обеспечение эффективного ее использования
- Минимизация уровня рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия
- Обеспечение финансовой устойчивости торгового предприятия в процессе его развития

Торговля (определение из ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения»

- торговая деятельность (торговля): Вид предпринимательской деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров

Виды торговли

- оптовая торговля: Вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности, в том числе для перепродажи, или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.
- розничная торговля: Вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.
- оптово-розничная торговля: Совмещение двух видов торговой деятельности: оптовой и розничной.



Организационные основы менеджмента предприятий торговли

Под **торговым предприятием** (предприятием торговли) понимается самостоятельно действующий субъект с правами юридического лица, в качестве основной деятельности осуществляющий закупку и реализацию товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные уставом предприятия



Выбор типов магазинов, входящих в состав торгового предприятия

В составе розничной торговой сети выделяют 2 основных вида пунктов продажи – магазины и мелкорозничную торговую сеть (палатки, киоски, передвижные пункты продажи, торговые автоматы и др.)

Основные признаки классификации магазинов

- По составу основного контингента обслуживаемых потребителей
- По характеру размещения на территории населенного пункта
- По товарному профилю
- По формам товарной специализации
- По определяющему методу продажи товаров
- По ценовым уровням реализуемых товаров
- По размерам торговой площади

Типы торговых предприятий (стандарт)

- тип предприятия розничной торговли: Предприятие розничной торговли определенного вида, классифицированное по площади торгового зала, методам продажи и/или формам торгового обслуживания покупателей.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- магазин: Стационарный торговый объект, предназначенный для продажи товаров и оказания услуг покупателям, в составе которого имеется торговый зал или торговые залы, подсобные, административно-бытовые помещения и складские помещения.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **универсальный магазин:** Вид магазина, в котором осуществляют продажу универсального ассортимента продовольственных и/или непродовольственных товаров.
- **специализированный магазин:** Вид магазина, в котором осуществляют продажу товаров одной группы или ее части - продовольственных групп ("рыба", "мясо", "колбасы", "минеральные воды", "хлеб", "овощи-фрукты" и т.д.), непродовольственных групп ("одежда", "обувь", "ткани", "мебель", "книги", "зоотовары", "семена", "цветы" и т.д.).

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **гастроном:** Магазин с площадью торгового зала от 400 м², в котором осуществляют продажу продовольственных товаров универсального ассортимента с преобладанием гастрономических товаров (сыров, колбасных изделий, фруктов, вино-водочных изделий и безалкогольных напитков и т.п.) преимущественно с использованием индивидуального обслуживания покупателей через прилавки.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **супермаркет (универсам):** Магазин с площадью торгового зала от 400 м², в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса преимущественно по методу самообслуживания.
- **дискаунтер:** Магазин типа супермаркет (универсам) эконом-класса с площадью торгового зала от 250 м², в котором осуществляют продажу ограниченного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса по ценам ниже среднерыночных преимущественно по методу самообслуживания.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **минимаркет** (магазин "Продукты"):
Предприятие розничной торговли с площадью торгового зала от 18 м², в котором с использованием методов самообслуживания и/или индивидуального обслуживания через прилавков осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса узкого ассортимента, включающего ограниченное число разновидностей товаров.
- **универмаг**: Магазин с совокупной площадью торговых залов от 3500 м² в городском населенном пункте и от 650 м² в сельском населенном пункте, в котором осуществляют продажу непродовольственных товаров универсального ассортимента.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- магазин-салон (бутик): Специализированный магазин с площадью торгового зала от 18 м², в котором осуществляют продажу ограниченного ассортимента товаров одной группы или ее части преимущественно по методу индивидуального обслуживания продавцом - консультантом.
- гипермаркет: Магазин с площадью торгового зала от 5000 м², в котором осуществляют продажу продовольственных и непродовольственных товаров универсального ассортимента преимущественно по методу самообслуживания.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- магазин самообслуживания:
Магазин, в котором продажа товаров организована преимущественно по методу самообслуживания.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **стоковый магазин (магазин "Сток"):** Неспециализированный магазин с площадью торгового зала не менее 18 м², в котором преимущественно по методу самообслуживания осуществляется продажа по сниженным ценам ограниченного ассортимента непродовольственных товаров, не соответствующих сезону и не пользующихся спросом.
- **магазин-склад:** Предприятие торговли, в котором по методу самообслуживания осуществляют продажу физическим лицам и/или хозяйствующим субъектам продовольственных и непродовольственных товаров непосредственно из транспортной упаковки (ящиков, контейнеров и др.) или в транспортной упаковке.

Типы торговых предприятий (стандарт)

магазин-приемозаготовительный пункт: Предприятие розничной торговли с площадью торгового зала от 18 м², в котором наряду с продажей продовольственных и непродовольственных товаров осуществляют на определенных условиях закупки у населения сельскохозяйственной продукции, лекарственно-технического сырья, дикорастущих плодов, ягод, грибов, вторичного и кожевенного сырья, изделий народных промыслов.

- торговый центр: Совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров и универсальный ассортимент услуг, расположенных на определенной территории в зданиях или строениях, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **молл:** Многофункциональный торгово-развлекательный центр общей площадью от 100000 м².
- **интернет-магазин:** Часть торгового предприятия/торговой организации или торговая организация, предназначенная для предоставления покупателю посредством сети Интернет сведений, необходимых при совершении покупки, в том числе об ассортименте товаров, ценах, продавце, способах и условиях оплаты и доставки, для приема от покупателей посредством сети Интернет сообщений о намерении приобрести товары, а также для обеспечения возможности доставки товаров продавцом либо его подрядчиком по указанному покупателем адресу либо до пункта самовывоза.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- торговый комплекс: Совокупность торговых предприятий, реализующих товары и оказывающих услуги, расположенные на определенной территории и централизующие функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности.
- аутлет-центр: Торговый центр с общей площадью свыше 5000 м², в котором осуществляют продажу непродовольственных товаров из коллекций (групп товаров, выпущенных в обращение под единым товарным знаком или маркой), не проданных в течение сезона или нескольких сезонов в торговых предприятиях первоначального размещения коллекций, по цене, ниже установленной при продаже товаров в сезон распродажи.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **автозаправочная станция:** Предприятие, осуществляющее розничную продажу нефтепродуктов и оказывающее дополнительные сопутствующие услуги потребителям.
- **автомагазин (торговый автофургон, автолавка):** Нестационарный торговый объект, представляющий собой автотранспортное или транспортное средство (прицеп, полуприцеп) с размещенным в кузове торговым оборудованием, при условии образования в результате его остановки (или установки) одного или нескольких рабочих мест продавцов, на котором(ых) осуществляют предложение товаров, их отпуск и расчет с покупателями.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **торговый автомат (вендинговый автомат):** Нестационарный торговый объект, представляющий собой техническое устройство, предназначенное для автоматизации процессов продажи, оплаты и выдачи штучных товаров в потребительской упаковке в месте нахождения устройства без участия продавца.
- **автоцистерна:** Нестационарный передвижной торговый объект, представляющий собой изотермическую емкость, установленную на базе автотранспортного средства или прицепа (полуприцепа), предназначенную для осуществления развозной торговли жидкими товарами в розлив (молоком, квасом и др.), живой рыбой и другими гидробионтами (ракообразными, моллюсками пр.).

Типы торговых предприятий (стандарт)

торговый павильон: Нестационарный торговый объект, представляющий собой отдельно стоящее строение (часть строения) или сооружение (часть сооружения) с замкнутым пространством, имеющее торговый зал и рассчитанное на одно или несколько рабочих мест продавцов.

- **киоск:** Нестационарный торговый объект, представляющий собой сооружение без торгового зала с замкнутым пространством, внутри которого оборудовано одно рабочее место продавца и осуществляют хранение товарного запаса.
- **торговая палатка:** Нестационарный торговый объект, представляющий собой оснащенную прилавком легковозводимую сборно-разборную конструкцию, образующую внутреннее пространство, не замкнутое со стороны прилавка, предназначенный для размещения одного или нескольких рабочих мест продавцов и товарного запаса на один день торговли.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- бахчевой развал: Нестационарный торговый объект, представляющий собой специально оборудованную временную конструкцию в виде обособленной открытой площадки или установленной торговой палатки, предназначенный для продажи сезонных бахчевых культур.
- елочный базар: Нестационарный торговый объект, представляющий собой специально оборудованную временную конструкцию в виде обособленной открытой площадки для новогодней (рождественской) продажи натуральных хвойных деревьев и веток хвойных деревьев.

Типы торговых предприятий (стандарт)

- **торговая тележка:** Нестационарный торговый объект, представляющий собой оснащенную колесным механизмом конструкцию на одно рабочее место и предназначенный для перемещения и продажи штучных товаров в потребительской упаковке.
- **торговая галерея:** Нестационарный торговый объект, выполненный в едином архитектурном стиле, состоящий из совокупности, но не более пяти (в одном ряду) специализированных павильонов или киосков, симметрично расположенных напротив друг друга, обеспечивающих беспрепятственный проход для покупателей, объединенных под единой временной светопрозрачной кровлей, не несущей теплоизоляционную функцию.

Формы и виды торговли

- **форма торговли:** Совокупность организационных приемов и способов торговли.
- **мелкооптовая торговля:** Разновидность оптовой торговли, связанная с реализацией товаров покупателю, минимальная партия которых равна или меньше одной транспортной (групповой) упаковки изготовителя и поставщика.
- **мелкорозничная торговля:** Разновидность розничной торговли, связанная с реализацией товаров ограниченного ассортимента в нестационарных торговых объектах и по месту нахождения покупателей через передвижные средства развозной и разносной торговли.

Формы и виды торговли

- **торговля по образцам:** Форма розничной торговли, осуществляемая по договору розничной купли-продажи, заключаемому на основании ознакомления покупателя с образцом товара, предложенным продавцом и выставленным в месте продажи товаров.
- **развозная торговля:** Форма мелкорозничной торговли, осуществляемая вне стационарной торговой сети с использованием специализированных или специально оборудованных для торговли транспортных средств, а также мобильного оборудования, применяемого только в комплекте с транспортным средством.

Формы и виды торговли

- **разносная торговля:** Форма мелкорозничной торговли, осуществляемая вне стационарной торговой сети путем непосредственного контакта продавца с покупателем в организациях, на транспорте, дому или улице.
- **дистанционная торговля:** Форма торговли, осуществляемая на основании ознакомления покупателя с предложенным продавцом описанием товара, содержащимся в каталогах, проспектах, буклетах, на интернет-сайтах или представленным на фотоснимках, с использованием средств связи (телерадиорекламы, телемагазина, почтовой связи, электронной торговой площадки и других средств связи) или иными способами, исключающими возможность непосредственного ознакомления покупателя с товаром (образцом товара) до заключения договора купли-продажи и осуществления оплаты за товар.

Формы и виды торговли

- **посылочная торговля:** Вид дистанционной торговли, характеризующийся выбором товаров с помощью каталогов и иных информационных источников, в т.ч. в организациях почтовой связи, и доставкой товаров с использованием посылок, бандеролей и иных почтовых отправлений.
- **электронная торговля:** Форма торговли, осуществляемая с использованием информационных систем, информационно-коммуникационной сети Интернет и электронных процедур.

Формы и виды торговли

- **интернет-торговля:** Форма электронной торговли, при которой ознакомление покупателя с товаром и условиями продажи, а также сообщение продавцу о намерении купить товар происходит посредством информационно-коммуникационной сети Интернет.
- **комиссионная торговля:** Форма торговли, осуществляемая на основании заключенных договоров комиссии и других договоров.
- **кооперативная торговля:** Форма торговли, осуществляемая потребительскими обществами и союзами.
- **межрегиональная торговля:** Форма торговли, осуществляемая торговыми организациями, официально зарегистрированными в различных субъектах Российской Федерации.
- **бартерная торговля:** Форма торговли, основанная на выполнении товарообменных хозяйственных операций между хозяйствующими субъектами и предусматривающая расчет за реализованные товары в иной, чем в денежной, форме.

Формы и виды торговли

- **фирменная торговля**: Форма торговли, характеризующаяся продажей товаров под одним или несколькими товарными знаками в предприятиях торговли, одним из учредителей которых является юридическое лицо или индивидуальный предприниматель - изготовитель данных товаров.
- **конкурсная торговля** [торги. тендер): Форма торговли, характеризующаяся заключением на торгах договора купли-продажи с победителем, предложившим условия, наиболее полно отвечающие требованиям организаторов конкурса (тендера).

Формы и виды торговли

- **биржевая торговля:** Форма оптовой торговли, —характеризующаяся заключением на биржевых— торгах договора купли-продажи в заранее определенном месте и определенное время по установленным биржей правилам.
- **торговля с использованием автоматов:** Форма розничной торговли, осуществляемая с использованием торговых (вендинговых) автоматов.
- **ярмарка:** Форма торговли, организуемая в установленном месте и на установленный срок с предоставлением торговых мест с целью продажи товаров (выполнения работ, оказания услуг) на основе свободно определяемых непосредственно при заключении договоров купли-продажи и договоров бытового подряда цен.



Тема 2. Планирование стратегии и оперативной деятельности предприятия

Стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.



Планирование необходимо для достижения предприятием следующих основных целей:

- Увеличение контролируемой доли рынка
- Предвидение требований потребителя
- Продажа продукции высокого качества
- Обеспечение согласованных сроков поставок
- Установление уровня цен с учетом конкуренции
- Поддержание репутации фирмы у потребителей и др.



Основные задачи планирования

- Планирование роста прибыли
- Планирование издержек и, как следствие, их уменьшение
- Увеличение доли рынка и доли продаж
- Улучшение социальной политики фирмы и др.

Основные принципы планирования деятельности торгового предприятия

- единства планов,
- координации и интеграции,
- участия,
- непрерывности,
- гибкости,
- точности



Основные элементы внутрифирменного планирования

- Миссия торгового предприятия
- Цели торгового предприятия
- Выбор стратегии деятельности торгового предприятия
- Разработка целевых программ мероприятий, позволяющих реализовать выбранную стратегию



Основные целевые пространства

- Положение на рынке
- Инновации
- Производительность
- Ресурсы
- Доходность (прибыльность)
- Управленческие аспекты
- Персонал, выполнение трудовых функций и отношение к работе
- Социальная ответственность

Процесс формирования стратегии осуществляется в 3 этапа:

- формирование общей (корпоративной) стратегии организации (стратегии стабильности, роста, сокращения);
- формирование конкурентной (деловой) стратегии (стратегии дифференциации, концентрации на сегменте, лидерства в издержках);
- определение функциональных стратегий (маркетинговая, кадровая, финансовая стратегия и др.).



Основные стадии планирования

- Разработка стратегии деятельности организации (стратегическое планирование)
- Определение тактики реализации выбранной стратегии (оперативное или тактическое планирование)

Этапы планирования деятельности предприятия

- Исследование внешней и внутренней среды (PEST- и SWOT-анализ)
- Формулировка стратегических ориентиров деятельности предприятия
- Формирование альтернативных вариантов стратегии
- Выбор стратегии предприятия и ее проработка
- Разработка стратегического плана деятельности организации
- Подготовка среднесрочных планов и программ по направлениям
- Разработка оперативных планов и проектов



Тема 3. Проектирование организационной структуры торговых предприятий

Структура предприятия характеризует его внутреннее строение и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих закрепленные за ними функции

По организационной структуре выделяют:

- Линейные
- Функциональные
- Линейно-функциональные
- Штабные
- Дивизиональные
- Матричные
- Проблемно-ориентированные
- Программно-ориентированные



Формы сетей в торговле

- дистрибьюторские сети
- франчайзинг
- аутсорсинг
- виртуальные организации

Этапы проектирования ОСУ предприятия

- Анализ организационных структур (изучение существующей практики и требований к построению оргструктур);
- Анализ бизнес-процессов предприятия
- Проектирование оргструктур (определение типа структуры управления, уточнение состава и количества подразделений по уровням управления, определение численности административно-управленческого персонала, определение характера соподчиненности между звеньями организации, расчет затрат на содержание аппарата управления);
- Оценка эффективности оргструктур (по уровню реализации заданий, степени надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений).

Основные проблемы разработки ОСУ предприятия

- Установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями (определение их целей, условий работы и стимулирования)
- Распределение ответственности между руководителями
- Соотношение централизации и децентрализации между уровнями управления
- Соблюдение норм управляемости
- Выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений
- Организация информационных потоков
- Выбор соответствующих технических средств



Тема 4. Формирование кадрового потенциала торгового предприятия и мотивация трудовой деятельности персонала



Тема 4. Формирование кадрового потенциала торгового предприятия и мотивация трудовой деятельности персонала

Понятие персонала торгового предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем работников

Специфика управления персоналом торгового предприятия заключается в следующем:

- Высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта, и, следовательно, высокая доля затрат живого труда на предприятиях отрасли
- Ограничение возможности узкого профессионального и технологического разделения труда и, соответственно, высокая доля совмещения трудовых функций
- Неравномерность загрузки работников, связанная с высокой степенью аритмии интенсивности покупательских потоков



Классификация работников торгового
предприятия осуществляется по следующим
основным признакам:

- По категориям
- По должностям и профессиям
- По специальностям
- По уровню квалификации
- По полу и возрасту
- По стажу работы в торговле
- По отношению к собственности
- По характеру трудовых отношений



На предприятиях розничной торговли выделяют следующие **категории** работников:

- Персонал управления
- Торгово-оперативный персонал
- вспомогательный персонал

На предприятиях розничной торговли выделяют следующие **должности (профессии)**:

- В составе персонала управления - руководителей (менеджеров), специалистов и т.п.
- В составе торгово-оперативного персонала – продавцов, кассиров, контролеров-кассиров и т.п.
- В составе вспомогательного персонала – фасовщиков, грузчиков, уборщиков и т.п.

Классификация персонала по специальностям

- В составе должностей специалистов выделяют экономистов, финансистов, товароведов, бухгалтеров и т.п.
- В составе продавцов – продавец продовольственных товаров, продавец непродовольственных товаров и т.п.



По уровню квалификации

Работники основных должностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умений и трудовых навыков подразделены на ряд **квалификационных категорий** (продавцы и кассиры на 3; специалисты на 4; грузчики на 6 и т.п.)

По полу и возрасту

| Мужчины | Женщины |
|---------|---------|
|---------|---------|

- В возрасте до 30 лет
- От 30 до 60 лет
- Свыше 60 лет

- В возрасте до 30 лет
- От 30 до 55 лет
- Свыше 55 лет

По стажу работы в торговле

- До 1 года
- от 1 года до 3 лет
- От 3 до 10 лет
- Свыше 10 лет

По отношению к собственности

По характеру трудовых отношений

- Собственники имущества
- Наемные работники

- Постоянные работники
- Временные работники



Цель, основные принципы и функции управления персоналом торгового предприятия

Главная цель управления персоналом торгового предприятия - формирование численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способного обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде

Принципы управления персоналом торгового предприятия

- Подчиненность общим задачам развития торгового предприятия
- Обеспечение стабилизации состава работников
- Отказ от жесткой специализации работ
- Отбор основных работников на конкурсной основе
- Учет трудовой мотивации основных работников
- Учет правовых норм и государственного регулирования занятости и оплаты труда

Основные функции управления персоналом торгового предприятия

- Управление численностью и составом персонала
- Управление производительностью труда
- Управление стимулированием труда



Мотивация персонала торгового предприятия – это

совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности



Спасибо за внимание!