



**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.  
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ  
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.**



# 1. Классификация функций менеджмента.

Под функциями менеджмента понимают отделенные виды управленческой деятельности (трудовые процессы в сфере управления), которые обеспечивают формирование способов управленческого влияния. Они отображают сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления.

**По признаку места в менеджменте выделяют:**

- Конкретные (частичные или специальные) функции;
- Общие (основные) функции;
- Объединяющая функция.

**Общие (основные) функции** играют важную роль в каких-либо управленческих процессах. К ним относятся планирование, организация, мотивирование, контролирование и регулирование.

**Конкретные (частичные или специальные)** – это функции, для которых характерна господствующая роль и с помощью которых осуществляются конкретные управленческие процессы.

**Объединяющей функцией** менеджмента является руководство которое пронизывает все управленческие процессы в организации.

# В свою очередь конкретные функции

## можно классифицировать:

- **по признаку процессов управления** (управление снабженческой деятельностью, основным производством, вспомогательным производством, патентно-лицензированной деятельностью, капитальным строительством, сбытовой деятельностью, внешнеэкономической деятельностью);
- **по признаку объекта управления** (управление фармацевтическим предприятием, аптечным складом, аптекой, отделом, цехом, службой, участком, бригадой).
- **по признаку элементов производственно-хозяйственной деятельности** (управление трудом, предметами и орудиями труда, информацией, технологией).

## 2. Сущность и виды планирования.

Под планированием следует подразумевать вид управленческой деятельности (трудовых процессов), которая определяет перспективу и будущее состояние организации. Выделяют два вида планирования: стратегическое, тактическое.

- **Стратегическое планирование** – это разновидность планирования, которая состоит в разработке стратегии деятельности организации, то есть курса ее развития. Включает становление миссии, визии и целей организации, анализ среды и состояния организации, оценку стратегических альтернатив, выбор стратегии.
- **Тактическое планирование** состоит в разработке механизмов реализации избранной стратегии, то есть оно является одновременно логичным продолжением стратегического планирования и способом реализации стратегии с целью достижения выполнения миссии организации. В американском менеджменте его называют планированием реализации стратегии. Тактическое планирование имеет две разновидности: текущее и оперативное.

То есть планирование как функция - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение их общих целей.

## В рамках стратегического планирования рассматривают четыре вида управленческой деятельности:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. осмысления организационных стратегий или организационное стратегическое предвидения.

**Внутренняя координация** - это координация стратегической деятельности отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

**Стратегия (искусство генерала)** представляет собой детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения ее целей.

**Стратегическое планирование** - это сложный последовательный процесс, который предусматривает такие этапы:

# Этапы стратегического планирования.

**Этап 1. Информационное обеспечение стратегического планирования** состоит в подборе, классификации и подготовке к пользованию информации к разработке стратегии, которая даст достаточно полную и объективную характеристику факторов внешней и внутренней среды, возможных стратегий, методического обеспечения. При этом следует помнить о необходимости использования современных информационных технологий.

**Этап 2. Определение миссии и визии фармацевтической организации.** Миссия – это основная цель, четко выраженная причина существования организации (основной вид деятельности, которым будет заниматься организация). Визия – это идея по видению будущего организации.

- Миссия и визия организации могут охватывать такие направления, как:
- забота о работниках;
- забота о производстве;
- политика возрастания и финансирование фармацевтической фирмы;
- технологии, которые используют в производстве;
- способы выхода и функционирования на рынке, поиск потенциальных рынков;
- удовлетворение нужд потребителей;
- публичное провозглашение убеждений и ценностей;

**Этап 3. Определение целей и заданий фармацевтических организаций.** Дальнейший этап стратегического планирования – конкретизация программного заявления в перечне целей и заданий для каждого уровня управления организацией.

- **Различают три основных группы целей фармацевтических организаций:**
- *развитие* – намерение организации относительно увеличения объемов продаж, прибыли, инвестиций на фоне возможного сотрудничества с другими фирмами, проникновение на новые сегменты рынка;
- *стабильность* – намерение организации уберечь достигнутый тот уровень продаж лекарств, уделяя внимание снижению затрат, финансовой экономии, обеспечению неизменяемых показателей деятельности предприятия. Характерно в условиях стабильного рынка;
- *выживание* – намерение организации уберечь жизненно важные для него сегменты фармацевтического рынка в условиях углубленного кризиса. При этом проводится критический анализ сегментов рынка, сворачивается деятельность на некоторых из них, пересматривается маркетинговая стратегия, снижается активность фирмы, главное внимание акцентируется на оптимизации системы управления, жестком бюджетировании, рациональном использовании трудовых ресурсов.

**Этап 4. Выбор методов анализа факторов внутренней и внешней среды.** На этом этапе целесообразно использовать такие методы исследования, как сравнение, экспертных оценок, системного анализа, статистического и социологического исследования, общего мнения розничных и оптовых посредников, потребителей.

- **Этап 5. Оценка и анализ факторов внешней среды.** При этом важно разработать такую методику, которая позволит количественно оценить влияние каждого фактора. Например, оценка силы влияния факторов может проводиться за 100-бальной системой. Максимальные величины баллов по факторах могут составлять: экономические – 20 баллов; политические – 10 баллов; рыночные – 23 балла; социальные – 8 баллов; технические и технологические – 12 баллов и т.д. Отдельно можно оценить положительное или негативное влияние. На основании полученных данных можно вывести общую интегральную оценку.
- **Этап 6. Оценка и анализ факторов внутренней среды** (работники, цели, технология, задание, структура, ресурсы).
- **Этап 7. Прогнозирование условий функционирования и результатов производственно-хозяйственной деятельности фармацевтической организации** состоит в предвидении возможных перемен во внутренней и внешней средах функционирования организации и их возможного влияния на результаты деятельности.
- **Этап 8. Выполнение расчетов, обоснований, проектных разработок** состоит в становлении важнейших показателей (экономических, социальных, технологических), которые наиболее характеризуют ожидаемые стратегии и выявление тенденций их замены, а также подборе необходимых проектных мероприятий, которые обеспечивают формирование стратегий.
- **Этап 9. Формирование вариантов стратегий (стратегических альтернатив)** основывается на разработке возможных для организации вариантов стратегических планов, то есть базовых стратегий или некоторых составных одного стратегического плана. Стратегия – это направление развития организации в комплексном плане, которое предназначено для осуществления ее миссии и достижения целей.
- **Этап 10. Выбор оптимальной стратегии.**
- **Этап 11. Оценка стратегии.** Состоит в становлении ее относительно миссии, визии и целями организации, а также в оценке правильности подбору методов анализу факторов внешней и внутренней среды.



- **Тактика** - это краткосрочная стратегия, которая согласовывается с общими долгосрочными планами. Характерной особенностью тактических планов есть то, что:
  - тактику разрабатывают в развитие стратегии;
  - в отличие от стратегии, тактика вырабатывается на равные руководства среднего звена;
  - тактика рассчитанная на более короткий отрезок времени, чем стратегия;
  - тактические результаты, как правило, оказываются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

# 3. Сущность функции организации.

**Под организацией** понимают вид управленческой деятельности, который отображает процесс создания структуры управления организацией. Оно имеет два аспекта:

- разделение организации на подразделения относительно к целям и стратегии, то есть осуществление департаментализации;
- установление взаимоотношений полномочий высших и нижних уровней управления и обеспечение возможностей разделения и координации заданий.
- Организация базируется на трех категориях: полномочия, ответственность и делегирование.

**Полномочия** – это ограниченное право использования ресурсов предприятия (материальные, финансовые, трудовые и др.) и направлять усилия подчиненных работников на исполнение установленных заданий. Полномочия делегируют должности, а не особе. Например, при замене работы у работника меняются и полномочия.

В свою очередь, **ответственность** – это порученные на должностное лицо обязательства выполнять установленные задания и обеспечивать их положительное решение. Ответственность имеет двойное свойство. С одной стороны, должностное лицо, которое принимает полномочия, одновременно получает в полном объеме и ответственность. С другой стороны, за руководителем, который делегирует полномочия, полностью сохраняется ответственность.

**Делегирование** полномочий является основным процессом, с помощью которого руководство устанавливает формальные взаимоотношения работников в организации. Делегирование является передачей заданий и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение. Классик менеджмента Мери Фоллит указывала, что делегирование – это способ добиться исполнения работ другими людьми. С другой стороны, делегирование – это акт, который превращает человека в руководителя.

## 4. Теории мотивации.

**Мотивация** – это вид управленческой деятельности, который обеспечивает процесс побуждения себя и других работников на деятельность, которая направлена на достижения личных целей и целей организации.

История мотивации достигает далеко в глубину трудовых отношений. Первейшим был метод "кнута и пряника" Ф.Тейлора. Позднее Тейлор сделал этот тип мотивации более эффективным, предложив оплачивать работу тех, кто вырабатывал больше продукции, пропорционально их работе. С улучшением жизни средних трудящихся этот принцип оказался недостаточным. Появление работ Элтона Мейо переместила поиск новых решений проблемы мотивации в сферу психологии работника, но не привела к созданию научной модели мотивации, которая объясняла бы побудительные мотивы к работе. Психологические теории мотивации возникли в 1940-х годах и развиваются до этого времени.

## • ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>( ОТОБРАЖАЮТ СОДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ )</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ПРОЦЕССНЫЕ ТЕОРИИ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>( ОТОБРАЖАЮТ ПРОЦЕСС ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ )</li> </ul> </li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория потребностей</li> <li>• Г. Туган-Барановського</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория ожидания</li> <li>• В. Врумена</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Иерархия потребностей <ul style="list-style-type: none"> <li>• А.Маслоу</li> </ul> </li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория справедливости <ul style="list-style-type: none"> <li>• С. Адамса</li> </ul> </li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория потребностей <ul style="list-style-type: none"> <li>• Д. Мак-Клелланда</li> </ul> </li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексная процессная теория</li> <li>• Л. Портера и Э. Лоулера</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Двух факторная теория <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ф.Герцберга</li> </ul> </li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория результативной валентности <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дж. Аткинсона</li> </ul> </li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория ERG <ul style="list-style-type: none"> <li>• К. Альдельфера</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория партисипативного управления</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теории „Х” и „У” <ul style="list-style-type: none"> <li>• Д. Мак-Грегора</li> </ul> </li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория материального стимулирования работы</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теория „Z” <ul style="list-style-type: none"> <li>• У. Оучі</li> </ul> </li> </ul>  |   |

**Потребность** в общем понимании - это ощущения любых нужд.

Поведение представляет собой явную или такую, что наблюдается, реакцию людей на внешние стимулы и внутренние потребности.

**Вознаграждение** - это все то, что человек считает ценным для себя.

Внутреннее вознаграждение дает непосредственно работа, ее содержательность и значения, чувства достижения результата. Внешнее вознаграждение предоставляется организации в виде похвалы, признания, заработной платы и дополнительных выплат, продвижения по службе и прочее.

### **Содержательные теории мотивации.**

Одной из первых содержательных теорий мотивации есть иерархия потребностей за Маслоу. В соответствии с этой теорией люди ощущают потребности:

физиологические → безопасности и защищенности → социальные → уважения → самовыражение.

В основе мотивации поведения через потребности находится несколько взаимосвязанных элементов, а именно: потребности (побуждения или мотивы) ( поведение (действие) ) ( цель( результаты удовлетворения потребностей).

Второй моделью мотивации через потребности, но высших уровней, была теория Девида Мак Клеланда. В соответствии с этой теорией людям присущие три потребности:

власти, успеха, причастности.

К основным процессуальным теориям мотивации принадлежат: теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Теория ожидания базируется на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение любой цели лишь тогда, когда будет уверен в удовлетворении за этот счет своих потребностей или достижении своей цели.

Модель Портера-Лоулера содержит элементы обеих предыдущих теорий. Соответственно этой модели результаты, достигнутые работником, зависят от трех переменных:

- затраченных усилий;
- способностей и характерных особенностей человека;
- осознания своей роли в процессе работы.

| <ul style="list-style-type: none"> <li>Содержательные теории мотивации</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Основные характеристики</li> </ul>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Теория потребностей М. Туган-Барановского</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Выделяются физиологические, половые, симптоматичные, а также практические потребности.</li> <li>Особое значение играет принадлежность к народностям, моральные и религиозные взгляды</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Теория потребностей А. Маслоу</li> </ul>             | <p>Разделение потребностей на первичные и вторичные. Поведение людей определяется потребностями низшего порядка. После удовлетворения потребностей их мотивирующее действие прекращается.</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Теория потребностей Д. Мак-Клелланда</li> </ul>      | <p>Поведение человека мотивируют такие потребности: власти, успеха, причастности. Внимание на потребности высокого порядка, поскольку потребности низшего порядка уже удовлетворены.</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Теория потребностей Ф. Герцберга</li> </ul>          | <p>Выделение гигиеничных и мотивационных факторов. Гигиеничные факторы (низший порядок) предотвращают возникновение неудовольствия работой. Мотивационные (высший порядок) влияют на поведение.</p>  |
| <p>Теория потребностей К. Альдерфера</p>  | <p>Основные потребности, которые мотивируют поведение человека: существование, связи, возрастания.<br/>За невозможности удовлетворения потребностей высшего уровня, возрастают усилия относительно якіснішого удовлетворения потребностей низшего уровня.</p>  |
| <p>Теории потребностей Д. Мак-Грегора</p>   | <p>Теория „X” предусматривает, что работники склонны избегать работы и ответственности, поэтому для их стимулирования необходимо использовать контроль и угрозы.<br/>Теория "Y" апеллировать к потребностям более высокого порядка: потребности в причастности, иметь высокие цели, автономии и самовыражение.<br/>Работники более склонны к теории „Y”, но организационные условия и влияние менеджеров преопределяют выбор ими теории „X”.</p> |
| <p>Теория потребностей У. Оучи</p>  | <p>Теория "Z" определяет, что основой успеха работников является вера в общие цели. Весомыми стимулами являются доверительные взаимоотношения и взаимоподдержка, полная согласованность действий.</p>  |

## Процесные теории мотивации.

- Они акцентируют внимание не только на потребностях, а и непосредственно на процессе стимулирования, определении условий, за которые процесс мотивирования будет эффективным.
- *Теория ожиданий В. Врума* основывается на ожидании определенного события. Например, После окончания института выпускник ожидает получить работу. Игнорирование или не учет одного из элементов процесса мотивации может нивелировать весь мотивационный эффект.

## Модель мотивации за теорией ожидания

В соответствии с *теорией справедливости С. Адамса* работники субъективно сопоставляют свои вознаграждения с затраченными усилиями и с вознаграждениями других работников, которые выполняют аналогичную работу. Пока работники не будут считать вознаграждения справедливыми, до тех пор их отдача в работе будет низкой.

*Комплексная теория Л. Портера и Э. Лоулера* учитывает ценность вознаграждений, связи «усилие-вознаграждение», способности, характер, роль работника.

*Материальное стимулирование работы* – это одна из важнейших мотивационных теорий. Она состоит в формировании и использовании систем материальных стимулов работы (единственных чисел из разновидностей экономических стимулов работы) и распределения заработной платы соответственно закону распределения за количеством и качеством работы.



## 4. Контроль как функция управления.

**Контролирование** – это вид управленческой деятельности по обеспечению процесса, с помощью которого руководство организации определяет, насколько правильные его управленческие решения, а также потребность в осуществлении определенных корректив. Главным заданием контроля является обеспечение достижения целей и миссии организации, выявление отклонений и недостатков, избежание накопления и повторение ошибок, минимизация потерь, преодоление сложных организационных проблем.

Изучение и обобщение литературных источников позволяет классифицировать контроль по различным признакам:

**За содержанием** выделяют: финансовый, производственный, операционный, маркетинговый, логистический и другие контроли.

**За этапами осуществления** производственно-хозяйственной деятельности: предыдущий, текущий и завершающий виды контроля.

**Предыдущий контроль** (осуществляется на входе в систему организации) реализуется через правила, процедуры, поведения. Его основные рычаги заложены в процессе реализации таких функций менеджмента, как планирование, организация, мотивирование и регулирование. Этот вид контроля используется у таких ресурсов: человеческих (трудовых), материальных, финансовых, информационных, энергетических.

**Текущий контроль** реализуется в самой системе-организации в процессе производственно-хозяйственной деятельности и отличается таким:

- Носит характер управленческой необходимости;
- Имеет цель и охватывает конкретные рабочие места;
- Использует внешние ресурсы, которые преобразовывает в ресурсы для внутреннего потребления организации;
- Нацеливается на все виды деятельности организации.

**При завершающем контроле** (осуществляется на выходе из системы) обратная связь используется после исполнения работы. Он необходим для начисления организацией возможных будущих ситуаций, с которыми будет иметь дело организация, а также для обеспечения мотивации (например, при оплате труда, премировании).

**За уровнем централизации управления контролем** отделяют централизованный и децентрализованный контроль.

**Централизованный контроль** имеет такие характеристики:

- Наличие специализированных контрольных служб;
- Использование строгих правил, инструкций, жестких норм;
- Влияние „сверху к низу“;
- Скрытость информации о контроле.

**Децентрализованный контроль** характеризуется таким:

- Базируется на социальных нормах, ценностях, традициях та корпоративной культуре;
- Акцентирование внимания на самоконтроле та внутригрупповом контроле, который осуществляется на засадах социального взаимодействия;
- Прозрачность информации о целях, средствах, термини проведения контроля;
- Обеспечение двухстороннего влияния.

**За уровнем охвата контролем объектов** выделяют сплошной, выборочной и разовой контроль.

**Сплошной контроль** предвидит последовательную проверку всей совокупности подконтрольных объектов (ресурсы, продукция операции, работы...).

**Выборочный контроль** осуществляется только относительно отдельных объектов со всей однородной совокупности (например, проверка работы только гальванического цеха).

**Разовой контроль** проводится под влиянием факторов, которые случайно или неожиданно возникают в процессе производственно-хозяйственной деятельности (например, проведение инвентаризации на складе после выявления краж).

## 5. Регулирование как одна из функций управления.

**Регулирование** – это вид управленческой деятельности, направленный на устранение отклонений, сбоев, недостатков в командной системе путем разработки и внедрения командной системой относительных мероприятий.

Следует отметить, что регулирование вызванное устранить все недостатки, отклонения, сбои, которые были выявлены в процессе контроля. При этом регулированные мероприятия могут уживаться на всех предыдущих этапах функционального подхода (планирование, мотивация, организация). Для этого осуществляется корректировочные действия, которые базируются на выборе таких решений:

- Отстранять отклонения;
- Пересмотреть стандарты и критерии;
- Соединить предыдущие подходы

## 6. **Управленческие решения, как важнейший элемент управления.**

Подобно к процессу коммуникаций принятия решения отбивается на всех аспектах реализации управленческих функций. От того, насколько обоснованы и своевременны решения, которые принимаются, как они воплощаются, во многом зависит эффективность управления, успеваемость деятельности организации в целом.

Деятельность руководителя связанная с принятием организационных или управленческих решений. Организационное (управленческое) решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы исполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель такого решения - обеспечения продвижение к задачам, которые стоят перед организацией.

Современная теория управления рассматривает три подхода к процессу принятия решения: интуитивный, основанный на выводах и рациональный.

**Интуитивное решение** - это выбор, продиктованный ощущением того, что он правильный. В то же время менеджер, который полагается лишь на интуицию, сталкивается с великим множеством неожиданностей, которые снижают шансы правильного выбора.

## Существуют различные принципы принятия решений:

1. Принцип единоначала (принятие решения единолично).
2. Принцип единогласия
3. Принцип большинства
4. Принцип консенсуса
5. Метод «ринги» - с японского – согласие на принятие решения путем опроса без созыва заседания.

Еще управленческие решения можно классифицировать по таким признакам:

### **За сферой охвата:**

*общие решения.* Касаются всей организации. Например, заведующий внутри-больничной аптеки утверждает план внедрения прогрессивной технологической линии производства инъекционных растворов путем подписания соответствующего приказа;

*частичные решения.* Касаются конкретных подразделений, служб, проблем и т.п.. Например, заместитель директора оптовой фармацевтической фирмы из экономики.

## **За продолжительностью действия:**

- *перспективные решения*, их разработка и реализация происходит на протяжении продолжительного периода. Например, директор фармацевтического предприятия утверждает план капитального строительства нового корпуса аптечного склада путем подписания соответствующего приказа;
- *текущие решения*. Принимаются и реализуются на протяжении краткосрочного периода. Например, заведующий дает указание относительно осуществления планового косметического ремонта аптеки соответственно утвержденном плану ремонтных и обслуживающих работ;
- *оперативные решения*. Решения относительно конкретных эпизодов производственно-хозяйственной деятельности. Например, заведующий аптеки выдает распоряжение о временное замещение провизора в связи с его болезнью.

## **За уровнем принятия:**

- *решения на высшем уровне управления*. Принимаются директором и его заместителями, президентом и вице-президентами, ректором и проректорами и т.п.;
- *решение на среднем уровне управления*. Принимаются заведующим отделов, начальниками отделов, начальниками цехов, деканами и т.п.;
- *решение на низшем уровне управления*. Принимаются мастерами, начальниками участков, заведующими бюро, заведующий кафедр, старшими провизорами и т.п.

## За характером:

- *экономические решения.* Касаются сферы финансов, инвестиций, заработной платы, использования кредитов, выполнения долговых обязательств и т.п.. Например, заместитель директора из экономики принимает решения о получении кредита для инвестирования выпуска дополнительного объема продукции, которая пользуется спросом на рынке, путем подписания соответствующего приказа;
- *технологические решения.* Касаются сферы разработки новых технологий, улучшения технологического оснащения, замены технологического оснащения и т.п.. Например, заместитель директора из производства принимает решения относительно внедрения новой технологической линии на производственном участке изготовления таблеточных лекарственных форм путем подписания соответствующего приказа;
- *социально-психологические решения.* Касаются сферы социального обеспечения работников, улучшения психологического климата в коллективе, морального стимулирования, создания нормальных условий работы и т.п. Например, заместитель директора по общим вопросам принимает решения относительно текущего ремонта общежитий, где проживают работники предприятия, соответственно плану ремонтных работ;
- *административные решения.* Например, директор подписывает приказ об утверждении режима работы предприятия; заместитель директора по вопросам внешнеэкономической деятельности подписывает приказ о порядке транспортирования продукции на экспорт и т.п..



Дякую за увагу!

