Приложение 7 ОП ВО

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет Высшая школа финансов и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
Протокол от «7» сентября 2017г.
№ 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.06.02 СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление рисками в корпорациях

квалификация: магистр

формы обучения: очная

Год набора – 2018

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):

К.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности Тихонов Дмитрий Николаевич

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности д.э.н., профессор Лобанова Елена Николаевна

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы 4

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями: 4

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть: 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5

3. Содержание и структура дисциплины 5

4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине **Ошибка! Закладка не определена.**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. 7

4.1.1. В ходе реализации дисциплины…используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся: 7

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: 7

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости. 7

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации. 14

4.4. Методические материалы 17

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 18

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 20

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Современные проблемы менеджменте относится к циклу Б1. В.ДВ «Вариативная часть. Дисциплины по выбору». Код дисциплины Б1. В.ДВ.06.02. обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.1	Способность использовать результаты экономического и стратегического анализа при разработке инвестиционных проектов в условиях модернизации экономики

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ — Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования производства на уровне промышленной организации ТФ — Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства (С/01.7)	ПК-5	на уровне знаний: основных концепций современного менеджмента, основные классы управленческих проблем, характерных для современной экономики, особенности управления в различных отраслях народного хозяйства и в некоммерческих организациях, суть современных подходов и методик эффективного управления
		на уровне умений: диагностировать управленческие проблемы, выдвигать и оценивать альтернативы решения управленческих проблем, организовывать системы мотивации и контроля выполнения работ

		на уровне навыков: владеть навыками планирования, координации выполнения работ, организации системы контроля, мотивации и эффективного лидерства на базе современных концепций менеджмента

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 72 (2 ЗЕ). Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 20 часов, их них: 6 часов лекций; 14 часов практических занятий; 52 часа на самостоятельную работу обучающихся;

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - зачет.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Наименование дисциплины «Современные проблемы менеджмента» относится к циклу Б1. В.ДВ «*Вариативная часть.* Дисциплины по выбору». Код дисциплины Б1. В.ДВ.06.02.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Теория портфеля, Производные финансовые инструменты, Контроллинг и бюджетирование капитала, Риск-менеджмент, Стратегический менеджмент;

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области менеджмента, а также на приобретенные ранее умения и навыки.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Организация как система. Структура и функционал компаний	8	2		2		4	О
Тема 2	Постановка бизнес процессов	8	2		2		4	О
Тема 3	Специфика российского менеджмента	8			4		4	О
Тема 4	Постановка задач	6			2		4	О

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
	подчиненным и подведение итогов							
Тема 5	Менеджмент команды и подразделения. Отношения руководитель - подчиненные	10	2		2		6	О
Тема 6	Управление развитием и изменениями	32			2		30	К
Промежуточная аттестация зачет								
	Всего:	**72**	**6**		**14**		**52**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

*** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), кейс (К).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Организация как система. Структура и функционал компаний.
Юридическое определение. Экономическое определение. Коуз теория транзакций. Развитие Адизес. Функционал компании. Виды структур.

Тема 2. Постановка бизнес процессов.
Процессный подход. Ресурсы для процессов. Количественные показатели бизнес процессов. Взаимоувязка бизнес процессов. Нормативная база. Контроль и актуализация бизнес процессов.

Тема 3. Специфика российского менеджмента.
Отличия внешней среды российского бизнеса от развитых экономик. Специфика российского регулирования бизнеса. Специфика персонала. Хафштеде.

Тема 4. Постановка задач подчиненным и подведение итогов.
Типовые и нетиповые задачи. Объем информации при постановке задачи. Контроль за исполнением. Обратная связь. Подведение итогов.

Тема 5. Менеджмент команды и подразделения. Отношения руководитель – подчиненные.
Золотое сечение управляемости. Функции управления. Делегирование. Мотивация. Форматы общения. Коммуникации. Отчетность. Проблемы. Инициативы.

Тема 6. Управление развитием и изменениями.
Планирование изменений. Этапы изменений. Контроль изменений. Проекты. Проектные офисы. Мотивация на изменения. Агенты перемен. Привлечение консультантов. Форматы принятия решений. Фокусировка. Управленческие решения и бизнес-логика. Экономика

принятия решений. Управление рисками. Политические механизмы. Эвристические методики. Переговоры. Алгоритмы решения проблем. Проблемы. Голдратт. Способы решения. Этапы. Ресурсы. Протоколы. Вертикализация проблем. Информационные платформа развития бизнеса. Сети. Облако. Порталы. Бизнес решения. Влияние технологий на менеджмент и продажи. Решение актуальных российских кейсов.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины…используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: *опрос (О).*

– при проведении занятий практического типа: *решение кейсов (К).*

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Организация как система. Структура и функционал компаний.
Вопросы для опроса

- Юридическое определение.
- Экономическое определение.
- Коуз теория транзакций.
- Развитие Адизес.
- Функционал компании.
- Виды структур.

Тема 2. Постановка бизнес процессов.
Вопросы для опроса

- Процессный подход.
- Ресурсы для процессов.
- Количественные показатели бизнес процессов.
- Взаимоувязка бизнес процессов.
- Нормативная база.
- Контроль и актуализация бизнес процессов.

Тема 3. Специфика российского менеджмента.
Вопросы для опроса

- Отличия внешней среды российского бизнеса от развитых экономик.
- Специфика российского регулирования бизнеса.
- Специфика персонала.
- Хафштеде.

Тема 4. Постановка задач подчиненным и подведение итогов.
Вопросы для опроса

- Типовые и нетиповые задачи.

- Объем информации при постановке задачи.
- Контроль за исполнением.
- Обратная связь.
- Подведение итогов.

Тема 5. Менеджмент команды и подразделения. Отношения руководитель – подчиненные.
Вопросы для опроса

- Золотое сечение управляемости.
- Функции управления.
- Делегирование.
- Мотивация.
- Форматы общения.
- Коммуникации.
- Отчетность.
- Проблемы.
- Инициативы.

Тема 6. Управление развитием и изменениями.

В качестве кейсов используются кейсы: : http://www.e-xecutive.ru/education/cases/.

Кейс 1 Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг?

Экономический кризис, начавшийся в 2014 году, сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом, положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин и снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озаботились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 году.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд предприятий (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одно из предприятий, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавшее негативные последствия кризиса, холдинг «Машинстрой» (название изменено).

О компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное

сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщенна. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития **машиностроительного холдинга** в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инжиниринговой компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Общая ситуация

Начиная с 2014 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенки, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение **машиностроительного холдинга**.

При стремительно падающем обороте, постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы

Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?

Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?

Рассматривая кейс, вы можете предложить как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

Кейс 2 Как улучшить культуру работы с клиентами?

Компания «Особые технологии» специализируется на реализации инжиниринговых проектов на промышленных предприятиях. Основу ее портфеля составляют заказы заводов, которые взаимодействуют с ней уже много лет. Костяк инженерно-технического состава «Особых технологий» составляют специалисты, получившие образование еще в советское время. Они хорошо знают свое дело, но придерживаются шаблонных подходов к **разработке проектов**, аргументируя это надежностью решений, которые уже многократно проверены практикой. Руководители подразделений и ответственные технологи неохотно реагируют на просьбы заказчиков, когда возникает необходимость внести в типовой проект даже незначительные изменения. Медленно согласовывается документация.

Непонимание потребностей клиентов уже не раз приводило к трениям, которые генеральный директор инжиниринговой фирмы сглаживал лично, опираясь на свой авторитет и личные связи. Но после очередного конфликта он серьезно задумался над тем, что систему работы с заказчиками необходимо менять. Как руководителю, ему было ясно: имеющаяся клиентская база не позволяет развиваться, а привлечение новых клиентов требует активного использования новых технологических решений и нового качества обслуживания.

Задача осложнялась тем, что гендиректор «Особых технологий» опасался делегировать полномочия. До сих пор он лично работал с крупными заказчиками, утверждал все основные сделки и регламентирующие документы компании. Однако курс на клиенториентированность требовал расширения самостоятельности всех специалистов и менеджеров, взаимодействующих с заказчиками.

Поразмыслив, генеральный директор пришел к выводу, что в компании необходимо менять **корпоративную культуру**. Чтобы обсудить эту задачу, он собрал совещание, на которое пригласил директора по развитию, главного инженера, главного бухгалтера, HR-директора, руководителей ряда проектов и других ключевых сотрудников. В первую очередь генеральный рассказал о меняющихся бизнес-перспективах. И затем подвел свое выступление к тому, что статичность и негибкость по отношению к потребностям клиентов ставит под вопрос пополнение портфеля заказов и освоение новых технологических решений. Недопустимо вынуждать заказчиков подстраиваться под свои методы работы и собственную скорость документооборота. Направления изменений генеральный директор сформулировал с присущей ему системностью и четкостью:

Необходимо повысить восприимчивость к нуждам клиентов.

Важно усилить заинтересовывать ключевых специалистов и руководителей в выдвижении новых идей, позволяющих развивать технологические решения на предприятиях-заказчиках.

Внедряя новые технологические решения, следует идти на разумный риск.

Нужно, чтобы руководители всех уровней больше общались с клиентами и ускоряли документооборот.

Затем гендиректор отметил, что ему важно мнение всех присутствующих, и поинтересовался: кто и что может предложить для серьезных подвижек в указанных направлениях?

Первым высказался главный бухгалтер Сигизмунд Андреевич, у которого в компании была репутация очень активного человека. Он заявил, что работа с клиентами будет идти как часы, если все специалисты, наконец, выучат регламенты ведения проектов. Дополнительно нужно составить отдельный регламент, учитывающий новые требования генерального директора. Все присутствующие знали, что вступать в прямой спор с Сигизмундом Андреевичем себе дороже: ошибки в соблюдении регламентов и оформлении документов он находил практически у любого, кто ему возражал.

Главный инженер Петр Александрович мудро молчал, наблюдая за развитием ситуации. Он решил посмотреть, куда будет дуть ветер. Его большой опыт инженерно-технологических решений сопровождался таким же большим опытом наблюдения за корпоративными схватками руководителей.

Директор по развитию Илья Михайлович, как носитель многих передовых идей, отметил, что просто приказать стать клиенториентированными мало, нужно убирать барьеры на пути к переменам. Затем он выразил готовность описать свое видение задачи. В первую очередь, покосившись на Сигизмунда Андреевича, директор по развитию сказал, что страх перед административным взысканием, перед неизвестностью, привычка опираться на документы и оправдывать ими любое свое действие, закрепощает сотрудников и резко уменьшает их готовность не только к риску, но и к поиску оправданного компромисса с клиентами в области технологических решений. Поэтому, чтобы сформировать политическую волю к изменениям, нужно в первую очередь выявить противников изменений (при этом директор по развитию увидел, что большинство участников собрания покосились на Сигизмунда Андреевича). Затем следует обучить рядовых сотрудников работе по-новому, проинформировать их о предстоящих изменениях и вовлечь в процесс внедрения изменений. Практика показывает: те, кто принимает участие в принятии решений, более привержены результатам этих решений. Разъяснив подробнее свою позицию, директор по развитию устало откинулся на спинку стула и вдохновенно посмотрел на генерального директора.

Генеральный директор в свою очередь посмотрел на руководителя службы персонала: «Ну вот, теперь для вас есть еще одно поле работы». – «Я подумаю над планом действий, укрепляющих в сотрудниках приверженность к переменам», – HR-директор, симпатичная дама 35 лет, подалась вперед и обратилась к носителю инженерно-технологического опыта, Петру Александровичу: «Как вы считаете, люди новые идеи поддержат?» – «Все зависит от того, как их преподнести, – зная себе цену, ответил главный инженер. – Если мы, с одной стороны, будем требовать жестко соблюдать сроки документооборота, совершенно не подходящие для клиентов, а с другой стороны – призывать к инициативе и ускорению принятия решений, ничего не получится».

Эти слова были вызовом Сигизмунду Андреевичу, которого, впрочем, они не смутили ничуть. В конфликтных ситуациях главный бухгалтер ощущал приток адреналина и мгновенно занимал боевую стойку. В упор посмотрев на своих оппонентов, он бросил: «Ну, так научите нас, как эту новую стратегию реализовать и не разрушить годами налаженную работу!». После чего самоуверенно сложил руки на груди.

Генеральный директор почувствовал, что ситуация заходит в тупик. Наблюдать за корридой ему совершенно не хотелось. Будучи человеком стратегических решений, а не оперативно-тактических разбирательств, он подвел итог совещания: «Предлагаю вам, исходя из постановленной мной цели, обсудить все затронутые вопросы и через два дня доложить о порядке дальнейших действий».

Задание

1) Как повысить клиенториентированность компании?

2) Какой план действий по внедрению новой корпоративной культуры вы бы предложили генеральному директору?

3) Какую тактику движения к цели вы выбрали бы на месте генерального директора с учетом разногласий между топ-менеджерами?

Кейс 3 Как продавать новостройки в условиях кризиса?

Компания **«Партнер-строй»** стабильно выполняет (по объемам и цене) планы продаж квартир в новых жилых комплексах «Ожогино» и «Апрель», несмотря на 30% снижение спроса в Тюмени. Компания озадачилась проработкой возможного негативного сценария – продолжение ухудшения спроса осенью-зимой 2016 года, поскольку негативные тренды, наблюдаются как на рынках других городов, так и в макроэкономических показателях страны в целом.

Что можно предложить в рамках пессимистического сценария, чтобы активизировать продажи недвижимости? Какие инструменты маркетинга стоит использовать? Какие финансовые инструменты и партнерские проекты полезно задействовать? Эти вопросы участникам Сообщества Executive.ru задал автор кейса **Сергей Елисеев**, президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению.

На **продажи недвижимости** воздействует множество факторов, в том числе важнейшими компания считает следующие:

1) В связи с экономическим кризисом в 2016 году клиенты начинают экономить деньги.

2) Старт государственного проекта по поддержке ипотеки (март 2015 года) положительно влияет на продажи.

3) Ужесточение требований к страховым компаниям с 1 октября 2015 года, напротив, усложняет реализацию квартир.

4) На рынке первичного жилья Тюмени наблюдается перепроизводство. Город является лидером по объему ввода квадратных метров на одного жителя в РФ. Количество жителей — 650 тыс. человек. В декабре 2015 года было зафиксировано максимальное число квартир, находящихся в экспозиции — 12 тыс. шт.

Динамика строительства жилья в Тюмени

Год	Построено (тыс. кв. метров)
2014	924
2015	990
2016	900

Компания строит и продает среднеэтажные (четыре этажа) жилые комплексы. Дома располагаются в экологически чистых районах Тюмени.

«Ожогино» – жилье люкс-класса

(Рисунок в анонсе кейса). Слоган: «Дома не выше сосен». План реализации: до 2020 года. Квартиры: однокомнатные – 40%, двухкомнатные – 30% , трехкомнатные – 30%. Целевая аудитория: состоятельные семьи с доходом выше среднего (возраст 35+). При продвижении комплекса проводились акции: «Удобная рассрочка» – первоначальный взнос 30% на шесть месяцев без процентов; «Ультра бонус» – скидка до 4% при приобретении за 100% оплаты или ипотеку.

«Апрель» – жилье эконом-класса

Четырехэтажные дома. Слоган «Современный. Доступный. Твой». План реализации: до 2020 года. Квартиры сдаются с чистовой отделкой и частичной меблировкой. Квартиры: однокомнатные – 60%, двухкомнатные – 38%, трехкомнатные –

2%. Целевая аудитория: семьи со средним достатком (25+). При продвижении комплекса проводились акции: оплата за покупателя ежемесячных ипотечных платежей в течение шести месяцев; уменьшение первоначального взноса по ипотеке (за счет скидки) до 300 тыс. рублей.

На данный момент «Партнер-строй» прогнозирует снижение темпов продаж и соответственно финансирования, а также рост себестоимости проектов из-за удорожания стройматериалов и роста доли постоянных расходов на меньшие темпы ввода площадей. Это может повлечь за собой снижение показателя рентабельности проектов. В качестве превентивной меры компания в конце 2015 года сократила персонал на 10%.

Задание

Представьте себя на месте топ-менеджера компании «Партнер-строй», который готовит для совета директоров предложения по активизации продаж. Какие меры на его месте предложили бы вы? Какие инструменты **маркетинга** (в том числе цифрового маркетинга) использовали бы? Какие финансовые инструменты, партнерские проекты включили в план?

Кейс 4 Как неизвестной компании выйти на федеральный рынок?

Стартовая ситуация

Наша компания работает в одном из промышленно развитых регионов, расположенных к востоку от Москвы. В 2013 году в экспериментальном формате мы наладили выпуск прицепов для легковых автомобилей. Эксперимент показал, что на нашу продукцию есть спрос. И через некоторое время мы перешли от штучного производства к серийному.

До 2015 года нашу продукцию покупали в основном жители того региона, где она выпускалась. В год наш завод реализовывал около 400 штук прицепов и по объему **продаж** завод занимал скромное 17 место в России. Было понятно, что локальный характер продаж тормозит **развитие бизнеса**. Поэтому было принято решение о выходе на федеральный уровень.

Особенности продукции

Наш завод выпускает достаточно широкую линейку продукции, адресованную и частным покупателям, и клиентам из b2b-сферы:

Прицепы общего назначения

Прицепы для перевозки снегоходов, вездеходов и квадроциклов

Прицепы для перевозки гидроциклов, лодок и катеров

Коммерческие прицепы.

Планируя **расширение производства**, мы изучили лучшие предложения на рынке и объединили их достоинства. Оцинкованные рама и дышло, прочные соединения,

иностранные комплектующие дают уверенность в качестве продукта. По этому параметру конкурентам мы не проигрываем.

Еще одно из достоинств нашего прицепа – то, что его можно разбирать и собирать. Поэтому есть возможность выполнять индивидуальные заказы покупателей, в разобранном виде оправляя изделие в любую точку России. При желании покупатель может самостоятельно забрать комплект на терминале транспортной компании, погрузив в легковой автомобиль. Дальше остается собрать прицеп по приложенной инструкции. И расходы на его приобретение получаются минимальными. В целом, если говорить о ценах, то нашу продукцию можно отнести к среднему сегменту. Стоит она во многих случаях ниже, чем у конкурентов, а качество выше.

Однако как сделать так, чтобы покупатели в разных концах страны узнали обо всех этих достоинствах и поверили никому не известному производителю? Как выйти на разные целевые аудитории покупателей, среди которых могут быть и пенсионер, использующий прицеп для перевозки урожая с дачи, и обеспеченный предприниматель, имеющий гидроцикл?

Рыночные ограничения

В России прицепы для легковых автомобилей выпускают около 20 заводов. Большую часть рынка делят между собой две компании, ключевое преимущество которых – доверие потребителей и известность, приобретенные в течение многих лет. В кризис емкость рынка не увеличивается. И чтобы завоевать на нем свою долю, нам необходимо потеснить лидеров.

При этом надо учесть, что у конкурентов его торговые представители по всей стране, а наши дилеры к моменту старта федерального проекта работали только в нашем регионе. Нам почти с нуля предстояло создавать свою **дилерскую сеть**. И был риск, что розничные продавцы не захотят работать с новым поставщиком, предпочтя ему продукцию проверенных производителей.

Тем не менее, мы поставили перед собой большую задачу: до конца 2016 года довести количество дилеров до 30 и увеличить годовые продажи прицепов в пять раз, до 2 тыс. штук.

Задание

1) Как преодолеть ограничения, препятствующие выходу региональной компании на **федеральный рынок**?

Стагнация спроса, вызванная сокращением доходов населения.

Неизвестность продукции на российском рынке.

Противодействие конкурентов, запрещающих своим дилерам продавать прицепы других производителей.

2) Какие маркетинговые решения может принять компания, чтобы выделиться среди конкурентов?

3) Как компания должна строить продажи, чтобы добиться быстрого роста?

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического	ПК-5.2	Способность использовать результаты

	анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде		экономического и стратегического анализа при разработке инвестиционных проектов в условиях модернизации экономики

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2 Способность использовать результаты экономического и стратегического анализа при разработке инвестиционных проектов в условиях модернизации экономики	– Умеет использовать результаты экономического и стратегического анализа для разработки инвестиционных проектов; – умеет структурировать и разрабатывать инвестиционные проекты, анализировать и сравнивать инвестиционные проекты; – умеет оценивать эффективность инвестиционных проектов; владеет методами продвижения инвестиционных проектов и отбора их для финансирования.	– Продемонстрированы навыки структурирования и разработки инвестиционных проектов; – продемонстрированы знания проведения анализа и сравнения инвестиционных проектов; – дана качественная оценка эффективности инвестиционных проектов; – продемонстрированы знания методов продвижения инвестиционных проектов и отбора их для финансирования.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Пример задания:

1. Что является более емким понятием «*планирование" или "управление".* Подчеркните.

Почему? (ответ не более 5 слов)_____.

2. Дайте определение стратегии не более 10 слов._____
_____

3. Подчеркните 3 основных фактора, определяющих низкую производительность труда в РФ (по отношению к США). *Отсутствие инициативы Отсутствие лидеров Незнание иностранных языков Ограниченность рынков Коррупция Неисполнительность сотрудников Слабая подготовка сотрудников Воровство Плохие дороги*

4. Перечислите задачи гендиректора - 7-8. Задачи начальника подразделения (5-6).

	Гендиректор	Начальник подразделения

5. Опытного начальника отдела (ранее вполне нормально работающего) 2 месяца не было на работе. Все показатели отдела снизились. Что делать начальнику: 3 - 4 шага. Без экзотики? _____

6. Вы начальник значимого управления в большой компании. В компании образовалась проблема, и она не в вашей привычной зоне ответственности. Но вам ее поручили. Каковы ваши первые 4-5-6 шагов по решению проблемы?_____
_____

7. Перечислите главные разделы Положения о подразделении._____
_____

8. Какие 3-4 главные нормативные документы позволят организовать работу отдела из 10 менеджеров, в котором ранее документов не было._____
_____

9. Если в сфере вашей ответственности произошло что-то серьезное, но не катастрофа. Вы находитесь в подчинении генерального директора. Каковы ваши действия: *немедленно доложить, доложить с учетом настроения директора, доложить подготовленные предложения с минимизацией проблемы, не докладывать вообще.* Подчеркните.

10. Каково оптимальное содержание (3-4 пункта) ежемесячной отчетности непроизводящих и непродающих подразделений в больших компаниях?_____
_____

11. У директора компании в 70 человек большое желание развивать бизнес дальше. Но при наличии 3 замов (технические вопросы, финансы, маркетинг), именно он занимается развитием, проектами и управлением персоналом (кроме руководства компанией, планирования и работы с главными клиентами). Каковы 2-3 самых полезных и понятных организационных действия директора для обеспечения реального развития. Без экзотики. _____.

12. В чем основные проблемы работы топ менеджером большой компании с большой прибылью?_____

13. У вас слишком много задач на день. Обычно говорят, что первыми нужно решать задачи важные и срочные. А какие задачи важные? Нужно 3-4 простых и понятных ответа. _____

14. Сотрудник подразделения существенно нарушил дисциплину. Вы начальник подразделения, каковы ваши действия по этапам?_____
_____

15. Как поднять дисциплину в подразделении. 4-5 практических и понятных шагов? _____

16. Каковы самые постоянные пропорции в вашей компании? Пример ответа: на 50 сотрудников всегда 1 бухгалтер._____

17. На совещании по большой проблеме *присутствуют рядовые сотрудники, начальники отделов, управлений и заместители директора*. Кто должен первым высказать свою позицию?

18. Сколько месяцев могут занять существенные изменения в корпоративной культуре в большой компании (более 1000 человек)._____

19. Что вы должны упомянуть при постановке задачи совершенно новому сотруднику? Что вы должны упомянуть при постановке задаче опытному и исполнительному сотруднику?

№	Новому сотруднику	Опытному сотруднику

20. Перечислите реальные виды нематериальной мотивации_____
_____
_____
_____

Шкала оценивания

Критерии оценки	Оценка
Выполнены все задания теста (не менее чем на 70% верно). – Продемонстрированы навыки структурирования и разработки инвестиционных проектов; – продемонстрированы знания проведения анализа и сравнения инвестиционных проектов; – дана качественная оценка эффективности инвестиционных проектов; продемонстрированы знания методов продвижения инвестиционных проектов и отбора их для финансирования.	Зачтено
Выполнено менее 50% заданий теста. – Не продемонстрированы навыки структурирования и разработки инвестиционных проектов; – Не продемонстрированы знания проведения анализа и сравнения инвестиционных проектов; – Не дана качественная оценка эффективности инвестиционных проектов; Не продемонстрированы знания методов продвижения инвестиционных проектов и отбора их для финансирования.	Не зачтено

4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация (зачет) по дисциплине проходит в форме тестирования. Студенты одновременно решают тестовые задания. Каждый студент получает свой персональный вариант теста. Каждый тест состоит из 15 вопросов. На организационную подготовку отводится от 20 до 30 минут, на написание теста – 90 минут. Во время организационной подготовки студентам разъясняются правила проведения зачета и выдаются бланки ответов для заполнения. Каждый студент вытаскивает билет с тестовым заданием. После проведения зачета проводится проверка работ.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по проведению опроса

Опрос проводится устно и включает в себя вопросы не только на знание, но и на понимание теоретического материала, а также вопросы, позволяющие понять, может ли студент применять полученные теоретические знания на практике.

До проведения опроса преподаватель может предоставить обучающимся перечень конкретных вопросов, которые будут заданы в ходе опроса или же порекомендовать необходимую для подготовки к опросу литературу, которую студентам надо будет изучить самостоятельно.

По окончании опроса преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

Методические рекомендации по проведению кейса

Формой текущего контроля успеваемости по отдельным темам дисциплины являются разработанные и предложенные практические кейсы. Студент по своему выбору в соответствии с его профессиональными предпочтениями, интересами и уровнем подготовки выбирает кейс и соответствующую тему для самостоятельной работы.

В ходе выполнения кейса обучающиеся должны проанализировать конкретную ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Обучающимся предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Дополнительная информация по решению ситуационного практикума предоставляется преподавателем в зависимости от конкретных условий (количество обучающихся в группе и т.д.).

Результаты работы представляются в виде презентации, отражающей ответ на поставленные в кейсе вопросы. Оценивается грамотное, связное, логически последовательное изложение ответа на все поставленные вопросы; знание специальной терминологии; умение на практических примерах показать действие теории.

Промежуточная аттестация

Для контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в письменной форме.

3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

2. Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

3. Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического

факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

5. Рекомендации по решению кейсов

Найдите информацию по следующим терминам: знания, навыки, умения, андрогогика, Кирк-Патрик. После получения определенного набора знаний, нужно проверить их в работе. Попробуйте решать кейсы (проблемные управленческие ситуации). Кейсы позволяют наработать навык управления, проверить себя и что немаловажно - познакомиться с самыми разными подходами к управлению (из-за профессии, возраста и проч.). Хороший источник: http://www.e-xecutive.ru/education/cases/. Кейсы здесь представлены в виде как самой управленческой задачи так и вариантов успешных решений. Но, сначала кейс решайте сами, потом смотрите чужие ответы.

Отдельно должен быть решен вопрос с навыками. Знания не дают навыков. Навыки необходимо развивать. Эту задачу решают тренинговые компании, тренеры и практика. Наиболее полезны для молодых менеджеров тренинги: коммуникаций, групповой работы, навыков управления. Не получается попасть в тренинги, нужно идти таким путем: ищите пошаговую практическую инструкцию по нужному вам навыку (проблеме) и в своей бизнес ситуации руководствуйтесь этой инструкцией, попутно оставляя письменные комментарии. Пример: http://www.gd.ru/articles/8065-delovye-peregovory.

Дальнейшее развитие. В силу дефицита времени, сил на чтение полноформатных книг по теме бизнеса нет. Есть прекрасный сайт, представляющий интересные книги бизнес тематики в виде дайджеста (конспекта). http://baguzin.ru/.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература:

1. Акинин П.В. Актуальные проблемы финансов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П.В. Акинин, Е.А. Золотова— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 109 с.—

Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/69373.html.— ЭБС «IPRbooks»
2. Балтина А.М. Актуальные проблемы финансов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.М. Балтина, Ю.И. Булатова— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 120 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/61349.html.— ЭБС «IPRbooks»
3. Бобылева А. З. [и др.]. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 т : учебник для бакалавриата и магистратуры /; под ред. А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 904 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4759-5. https://www.biblio-online.ru/book/0F320B37-6131-4863-B89F-F5A707650320

6.2. Дополнительная литература:

1. Афанасьев М.П., Беленчук А.А., Лавров А.М. Программный бюджет как инструмент повышения открытости бюджетного процесса // АБиК. Финансовый журнал. - 2011. - N 3.
2. Беленчук А.А., Ерошкина Л.А., Прокофьев С.Е., Сидоренко В.В., Силуанов А.Г., Афанасьев М.П. Программный бюджет: лучшая практика //АБиК. Финансовый журнал. - 2011., N21.

3. Жуков Б.М. [и др.]. Актуальные проблемы российского менеджмента в условиях мирового финансового кризиса [Электронный ресурс]: коллективная монография/ Электрон. текстовые данные.— Краснодар: Южный институт менеджмента, 2009.— 247 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8442.html.— ЭБС «IPRbooks»

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов:

1. Миркин Я.М. Финансовое будущее России: экстремумы, бумы, системные риски. -М.: Кнорус, 2011.

2. Пизенгольц В.М. [и др.].— Современные проблемы менеджмента в различных отраслях народного хозяйства [Электронный ресурс]: всероссийская научная конференция (г. Москва, 31 мая - 1 июня 2010 г.)/ Электрон. текстовые данные.— М.: Российский новый университет, 2010.— 128 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/21318.html.— ЭБС «IPRbooks»

3. Цику Б.Х. Современные проблемы и технологии финансового менеджмента [Электронный ресурс]: конспект лекций для магистрантов направления подготовки 080100 - Экономика, магистерской программы «Экономическая теория и финансово-кредитные отношения». Учебное пособие/ Б.Х. Цику, С.О. Кушу— Электрон. текстовые данные.— Краснодар: Южный институт менеджмента, 2013.— 76 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25984.html.— ЭБС «IPRbooks»

6.4 Интернет-ресурсы:
http://www.e-xecutive.ru/knowledge/ и http://www.iteam.ru/.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:
Microsoft Windows 10 LTSB 1607
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления 06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)
Количество 50
Правообладатель Adobe
Дата покупки / продления 03.04.2017
Контракт #15/08-17
Продавец SoftLine
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 03.04.2018