



**ИЗДАТЕЛЬСТВО
«УЧИТЕЛЬ»**



Тема вебинара

КЛАССИФИКАЦИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ведущий: Михаил Сергеевич Любецкий, к.э.н.,
преподаватель кафедры экономики и сервиса ГБПОУ
«Волгоградский колледж управления и новых технологий»



Издательство
«Учитель»
www.uchitel-izd.ru

Наши

мероприятия: Профессиональная подготовка

Курсы повышения квалификации в режиме онлайн

Вебинары в режиме онлайн

Курсы повышения квалификации в режиме офлайн

Вебинары в режиме офлайн

Международные научно-практические конференции

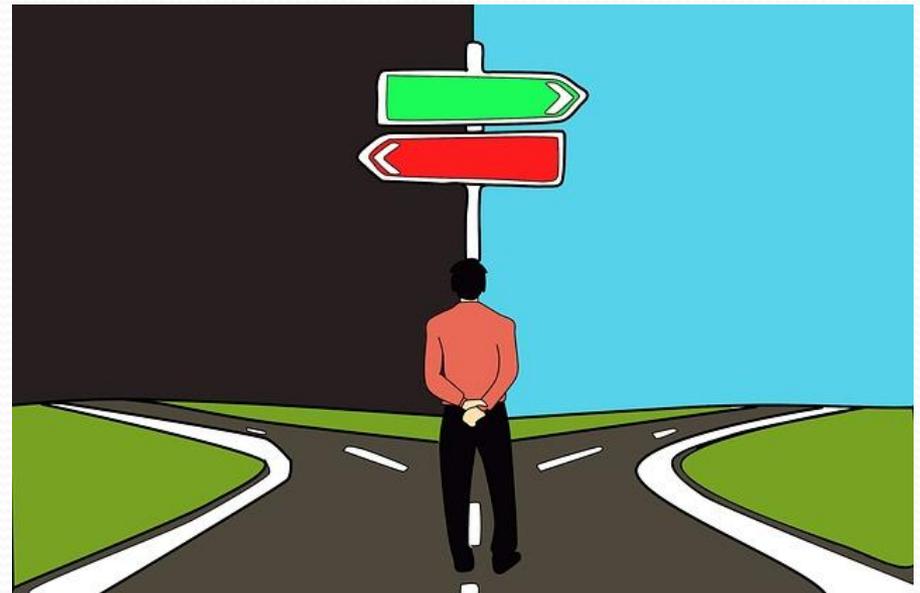
Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся

ПЛАН ВЕБИНАРА

- 1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.**
- 2. Методы анализа стратегического портфеля.**
- 3. Классификация стратегий организации.**



**Выбор стратегии и ее реализация
составляют основное содержание
стратегического управления.**



Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения цены;**
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.**

Основные элементы стратегии

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов:

Цели (стратегические результаты деятельности)

Политика (правила организационных действий)

Планы (совокупность конкретных действий с учётом располагаемых ресурсов)

Прежде всего к ним относится **система целей**, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии — **политика**, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей. (Возможные правила организационных действий: «Мы будем продавать продукцию по сниженным ценам»; «Мы будем сами изготавливать комплектующие»)

Третьим элементом стратегии являются **планы**, т. е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности.

Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий — в период спокойного развития.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях.

Это — **предполагаемая** стратегия.

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится **нереализуемой** и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Диверсификация (от лат. *diversificatio* — изменение, разнообразие) — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.



Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.



Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основные источники эффекта разнообразия:

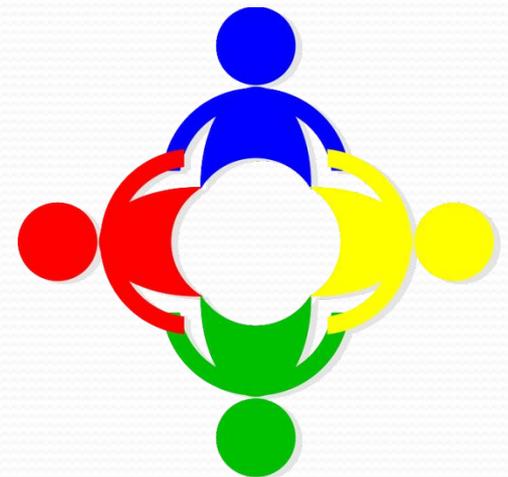
- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;**
- концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную);**
- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;**
- многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.**

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли. Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.



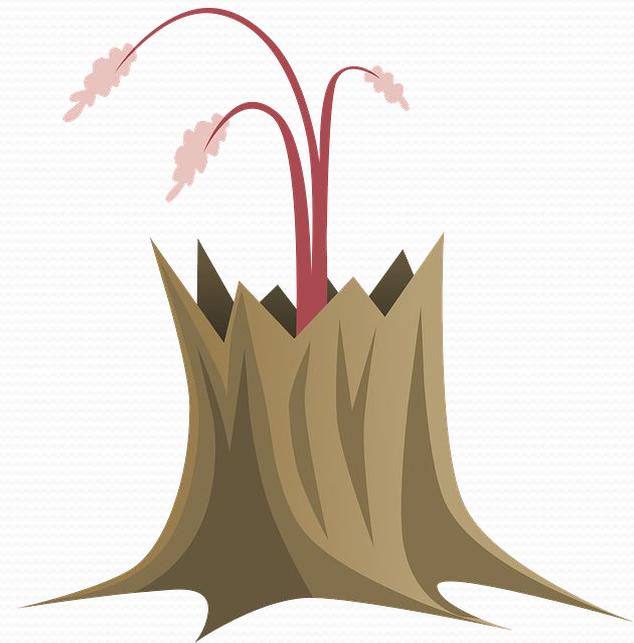
При сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка целесообразна концентрация на единственном виде бизнеса.

Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ или диверсификации.



Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности.

Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможности дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.



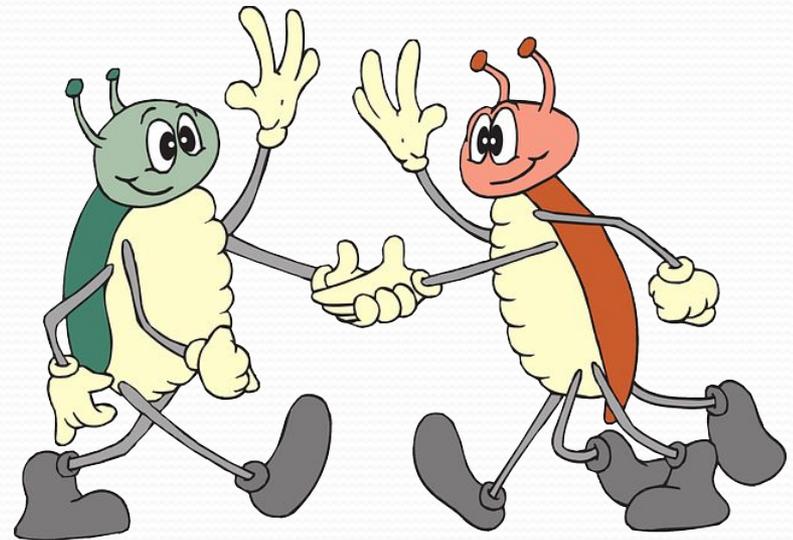
Виды диверсификации

Различают связанную и несвязанную диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной.



Основной критерий определения типа диверсификации — принцип слияния. При **функциональном слиянии** объединяются предприятия, связанные в процессе производства.

При **инвестиционном слиянии** объединение происходит без производственной общности предприятий.



Вертикальная интеграция. Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, — это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.



Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции.



Возможны различные типы вертикальной интеграции:

- **полная интеграция** производственной деятельности;
- **частичная интеграция**, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- **квазиинтеграция** — создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке выделяют две формы связанной диверсификации:

- интеграция «вперед», или прямая интеграция;**
- интеграция «назад», или обратная интеграция**

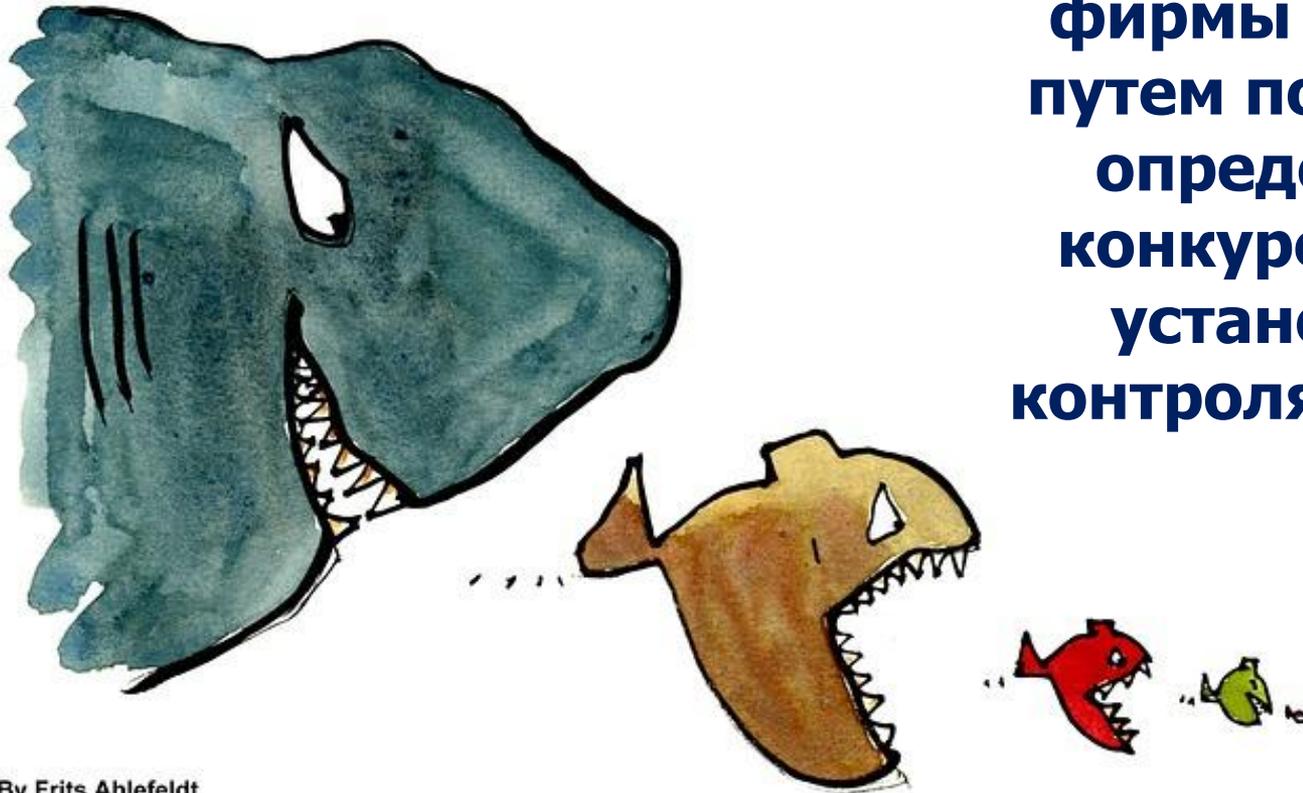
Стратегия обратной интеграции используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

Горизонтальная интеграция. Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, — это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.



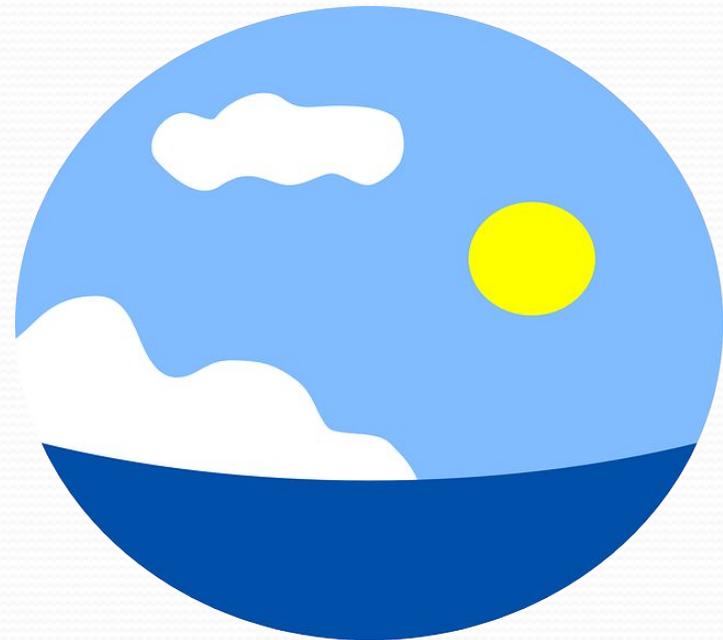
**Главная цель
горизонтальной
интеграции —
усиление позиций
фирмы в отрасли
путем поглощения
определенных
конкурентов или
установления
контроля над ними.**



By Frits Ahlefeldt

Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

В России горизонтальные объединения характерны для банковской сферы. Здесь они направлены на расширение спектра банковских услуг и географическое расширение деятельности.



Несвязанная диверсификация. Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправдана, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

Различают центрированную и конгломератную диверсификацию:

- стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;**

□ стратегия конгломератной диверсификации состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Цель данной диверсификации — обновление своего портфеля продукции. Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.

**Стратегический анализ
диверсифицированной
компании получил
название портфельного
анализа.**



Портфель предприятия, или корпоративный портфель, — это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков.



Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.



**Цель портфельного анализа —
согласование бизнес-стратегий и
распределение финансовых ресурсов
между хозяйственными
подразделениями компании.**



Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме:

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

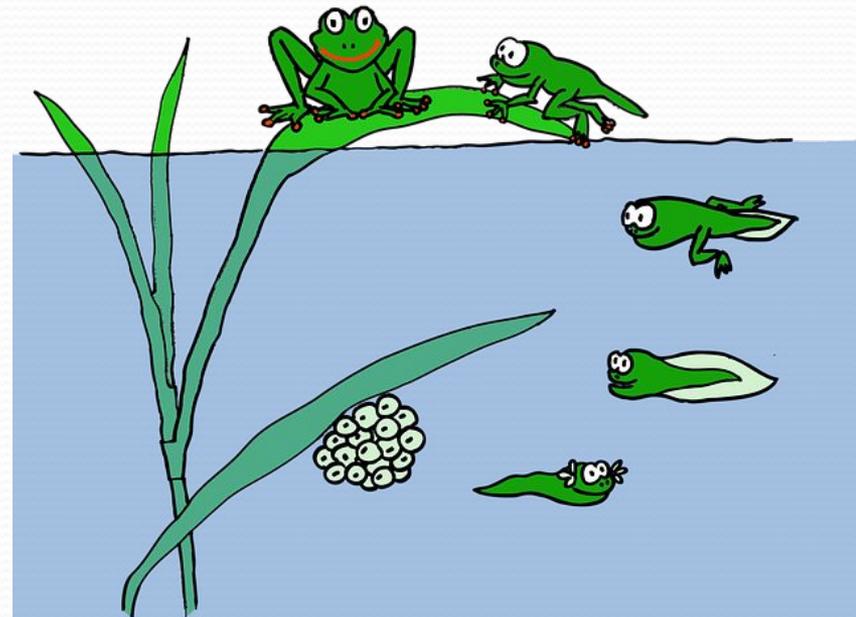
4. Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;**
- матрица McKinsey, или «экран бизнеса».**

Матрица БКГ

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»).



Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта.

Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Таким образом осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы.

Матрица рост/доля рынка Бостонской консультационной группы



В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

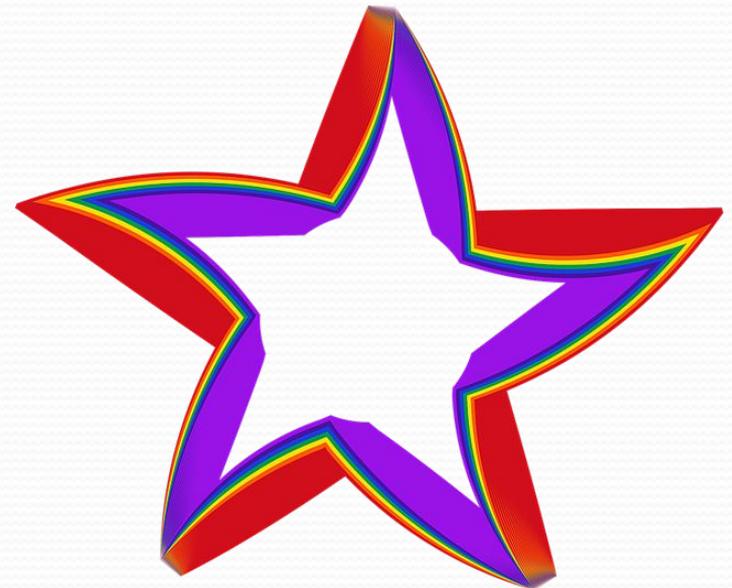


В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям.

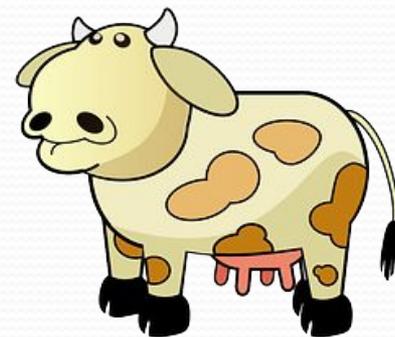
«Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.



«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) — это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.



«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».



«Собаки» (медленный рост/малая доля) — это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия — деинвестирование и скромное существование.



В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара — «коровы», 1—2 — «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров — «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

- «Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.**
- «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».**

- **«Траектория неудачи».** Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой».
- **«Траектория посредственности».** Товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Матрица McKinsey

Данная матрица разработана консультационной группой Mc Kinsey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Конкурентоспособность сегмента

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рекомендации матрицы McKinsey таковы:

- инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию*. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например, путем продажи бизнеса;
- *деинвестировать и уйти с рынка* (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице McKinsey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;**
- субъективность оценок;**
- статичный характер модели;**
- слишком общий характер рекомендаций.**

Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:



корпоративная

деловая

функциональная

Иерархическая структура стратегий



Корпоративная, или портфельная, стратегия — это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Одна из целей корпоративной стратегии — выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- **распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;**
- **решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;**
- **изменение структуры предприятия;**
- **решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.**

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на *обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.* Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Цель функциональной стратегии — распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.



**Для достижения успеха
стратегии всех уровней должны
быть согласованы и тесно
взаимодействовать друг с другом.**

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии.

1. Ограниченный рост. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретные стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;*
- *стратегия развития рынка, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;*
- *стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.*

3. Сокращение (стратегия последнего средства).
Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- стратегия ликвидации — осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;**
- стратегия «сбора урожая» ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» — распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;**
- стратегия сокращения — заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.**

4. *Комбинированная стратегия.* Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

Ваши вопросы?





1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.

2. Методы анализа стратегического портфеля.

3. Классификация стратегий организации.

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ



Использованные источники

1. **Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2008. - 526 с. //Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=144807>**
2. **Веснин В.Р. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учеб. пособие. — М.: Высш. шк., 2009. — 216 с. //Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=347892>**
3. **Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2011. - 468 с. //Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=318610>**

Иллюстрации взяты с сайта -- <https://pixabay.com/>

КОНТАКТЫ

Наш адрес:

400079 г. Волгоград

Ул. Кирова, д. 143

Издательство «Учитель»

Наш сайт:

www.uchitel-izd.ru

Наши электронные адреса:

webinar@uchitel-izd.ru

met@uchitel-izd.ru

Благодарим за участие в вебинаре



Издательство «Учитель»

www.uchitel-izd.ru

Вопросы, связанные с вебинарами
можно задать по адресу:

webinar@uchitel-izd.ru