



**ИЗДАТЕЛЬСТВО**

**«УЧИТЕЛЬ»**



# Тема вебинара

## Стратегический анализ состояния 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](http://www.uchitel-izd.ru)

Наши

[Профессиональная подготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[мероприятия:](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

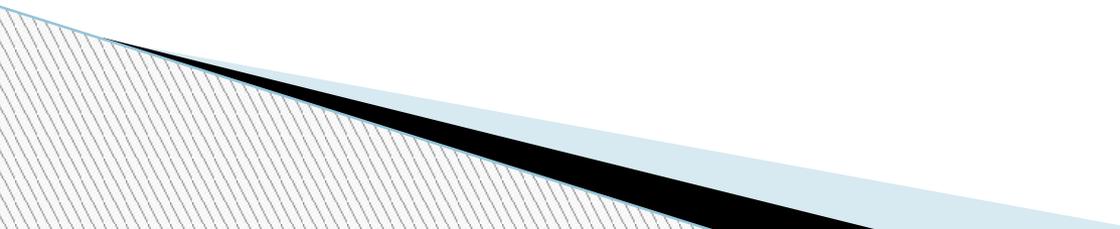
[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

# ПЛАН ВЕБИНАРА

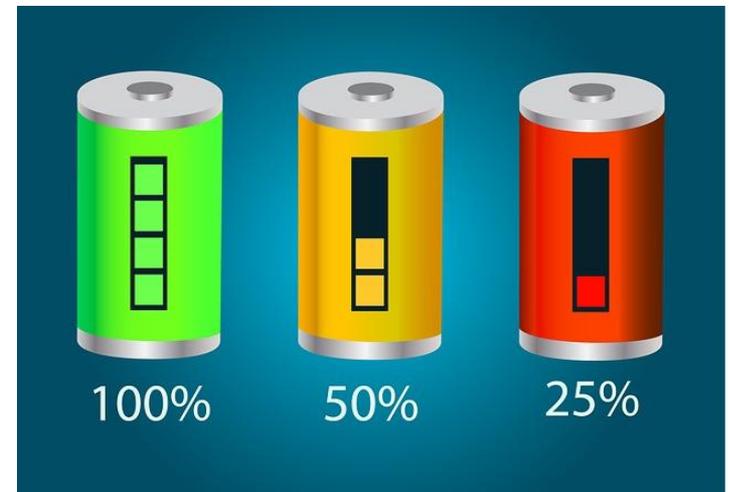
- 1. Структура стратегического потенциала организации.**
- 2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.**
- 3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».**



**При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматривать как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.**

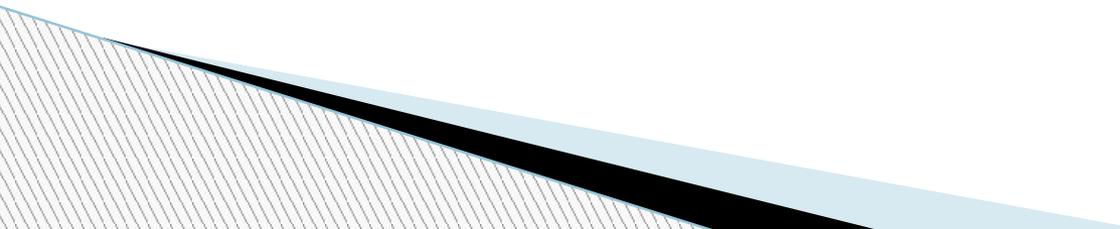


**Анализ внутренней среды предприятия — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.**



**Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.**

**По сути анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.**



**Одним из наиболее распространенных методов для оценки опасностей, возможностей, сильных и слабых сторон организации является SWOT-анализ.**

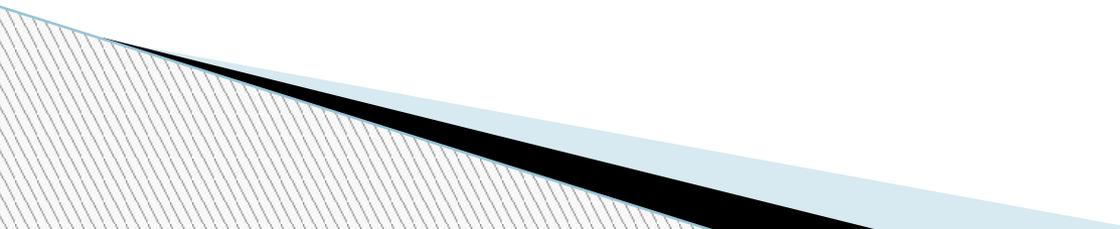
**SWOT-анализ может проводиться как индивидуально, так и в группах. Практический опыт свидетельствует в пользу группового SWOT-анализа.**



**SWOT – это аббревиатура четырех английских слов:**

**S – Strengths – сильные стороны,  
W – Weaknesses – слабые стороны,  
O – Opportunities – возможности,  
T – Threats – угрозы.**

**SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации.**



**SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т. д.**

**Таким образом, SWOT-анализ – это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического планирования.**

**Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); **возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

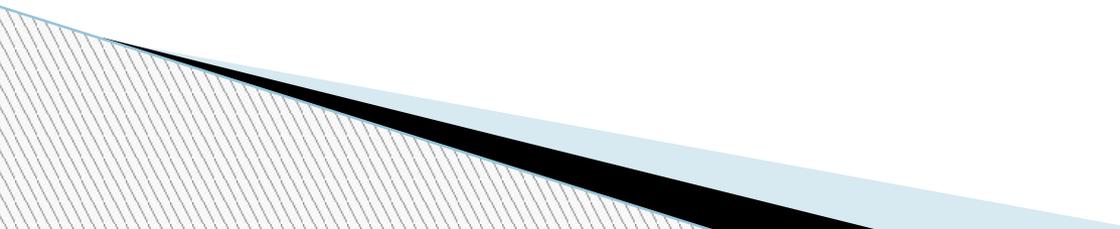
Возможности - O		Сильные стороны - S	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
...		...	
N1		N2	
Угрозы - T		Слабые стороны – W	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
...		...	
M1		M2	

**Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.**

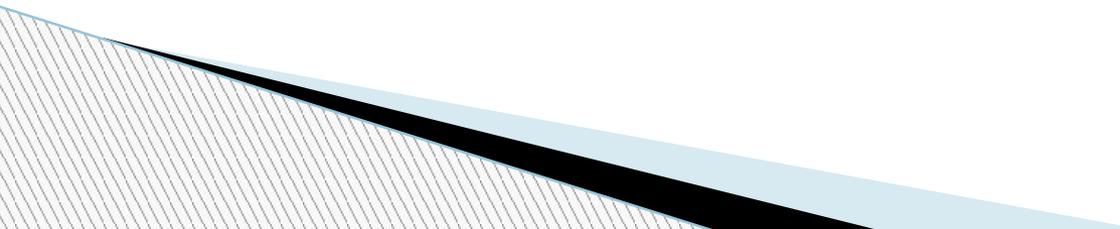


**Анализ внутренней среды организации, осуществляемый во имя ее стратегических целей, так же как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным.**

**Организация как сложная система допускает разные виды разбиения на подсистемы, элементы, компоненты и т. д. Причем конкретный вид разбиения организации на составляющие с последующим стратегическим анализом и ограниченным синтезом, который завершается выработкой стратегии.**

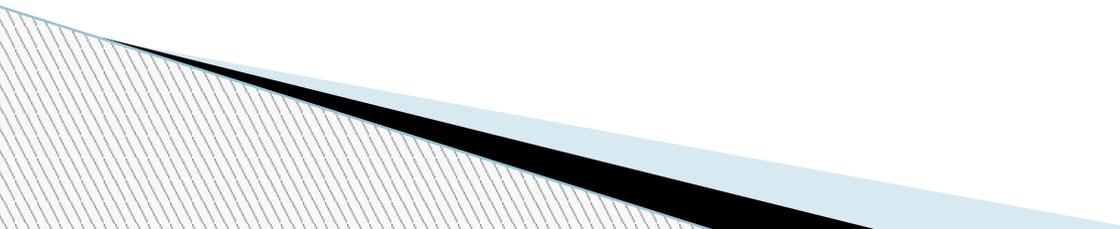


**Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации, в зависимости от конкретной ситуации, может быть в той или иной степени уникальным, но при этом обязательно должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.**



**Цель внутреннего анализа — оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.**

**В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие — полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.**



**Учитывая современное состояние стратегического планирования и управления, рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:**

- анализ отдельных бизнесов организации;**
  - анализ функциональных подсистем организации;**
  - анализ основных структурных подразделений организации;**
  - анализ всех бизнес процессов, происходящих в организации, как единого целого.**
- 

# Основными методами анализа внутренней среды организации являются:

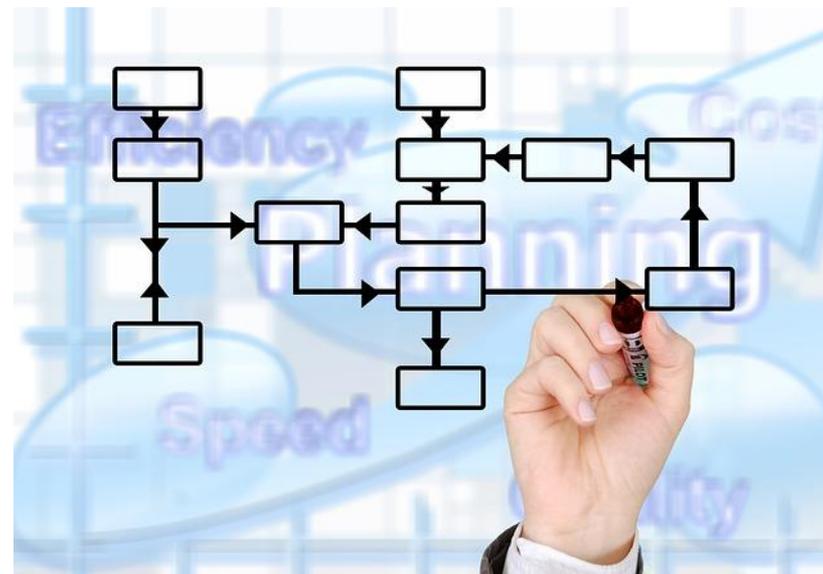
**SNW-анализ**

**управленческое обследование**

**анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации**

**метод семантического дифференциала**

**Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения процесса обследования в него рекомендуется включить пять функций – маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, культуру и образ корпорации.**



**Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это уже упоминавшийся SWOT-подход, но только в части SW, т. е. с позиции сильных и слабых сторон организации. Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить.**

**SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают:**

**S – Strength – сильная позиция (сторона),**

**N – Neutral – нейтральная позиция,**

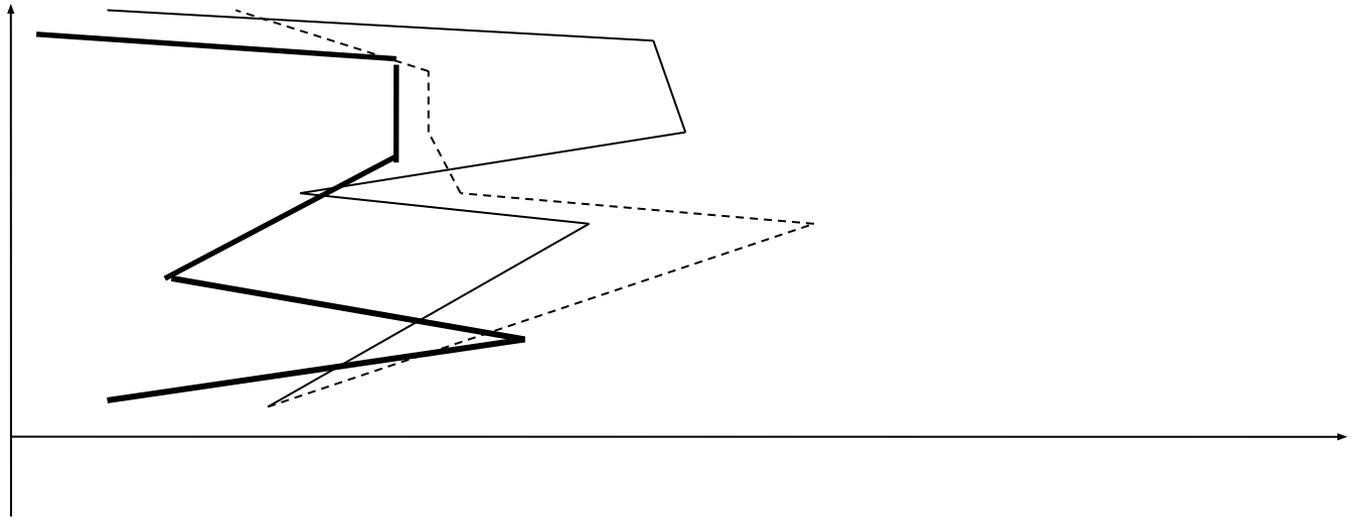
**W – Weakness – слабая позиция (сторона).**

**При анализе внутренней среды также может использоваться метод семантического дифференциала.**

**Система семантических дифференциалов в стратегическом анализе используется для оценки деятельности организации по однородным параметрам, которых должно быть не менее 15 в целях обеспечения более точного анализа. Оценочная шкала, как правило, варьируется от 0 до 10 баллов. При этом составляется как минимум три линии, характеризующие внутреннюю среду организации:**

- с точки зрения руководства;**
- с точки зрения персонала;**
- с точки зрения клиентов.**

**Точки наибольшего расхождения данных линий заслуживают наиболее пристального внимания, а точки совпадения линий представляют собой наиболее важные сильные и слабые стороны деятельности организации.**



оценка с точки зрения руководства

оценка с точки зрения персонала

оценка с точки зрения клиентов

**Особенностью приведенных выше методов является их описательный экспертный характер, поэтому необходимо дополнить их исследованием динамики изменения основных технико-экономических показателей деятельности организации.**



**К основным технико-экономическим показателям деятельности организации, изучаемым в динамике, относят:**

**1. Количественные показатели** – объем реализации, занимаемая доля рынка, себестоимость, прибыль, среднесписочная численность работников, среднегодовая стоимость основных производственных фондов, среднегодовой остаток оборотных средств.

**2. Показатели эффективности деятельности организации** – затраты на 1 рубль объема реализации, прибыль на 1 рубль объема реализации, выработка (выручка, приходящаяся в среднем на 1 работника), рентабельность.

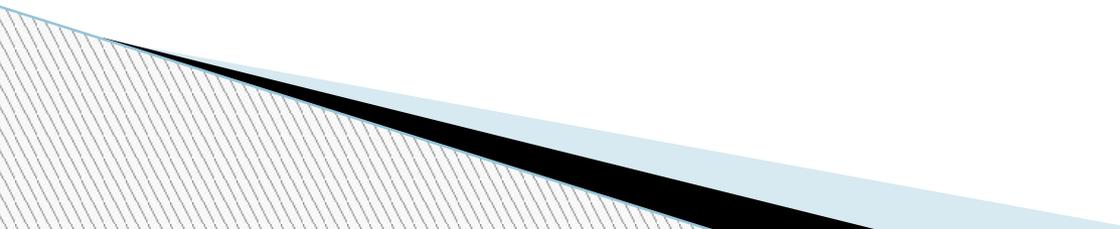
**3. Показатели использования основных производственных фондов – фондоотдача, фондоемкость, фондорентабельность.**

**4. Показатели использования оборотных средств – коэффициент оборачиваемости, коэффициент загрузки, длительность оборота оборотных средств.**

**5. Показатели финансовой устойчивости организации – коэффициенты ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, запас финансовой прочности и др.**

## **Принципы внутреннего анализа.**

**В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:**

- системность — означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);**
  - комплексность — предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;**
  - сопоставимость — требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;**
  - уникальность, или специфические цели предприятия.**
- 

## Оценка сильных и слабых сторон.

**Сильные стороны — это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.**

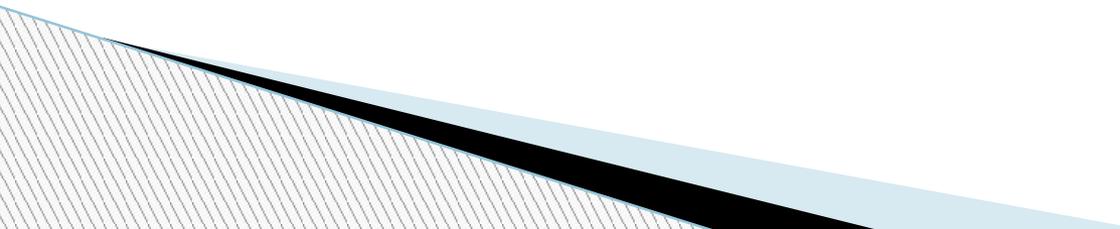


**Слабые стороны — это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.**

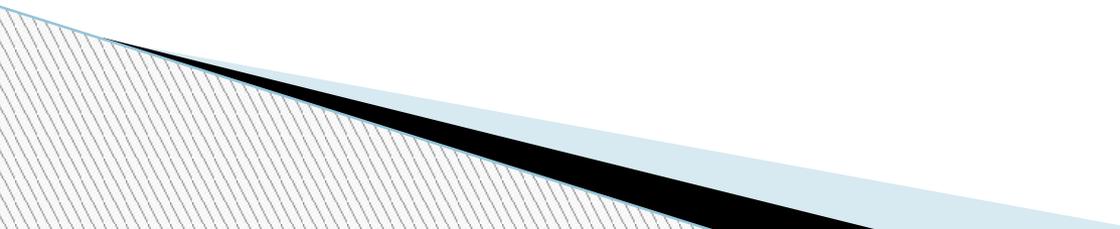


**Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах.**

**Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.**

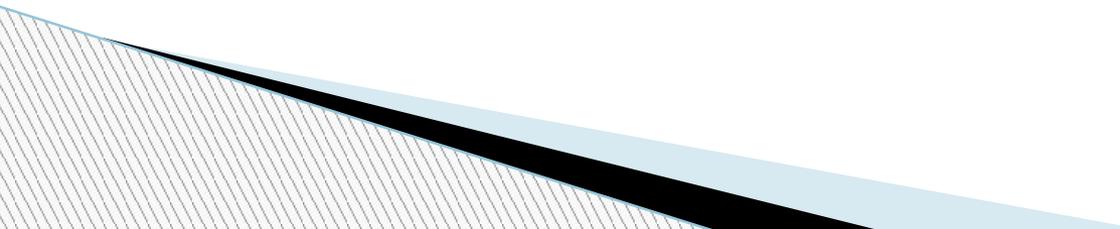


**Определение сильных и слабых сторон  
следует проводить по всем  
направлениям деятельности  
предприятия:**

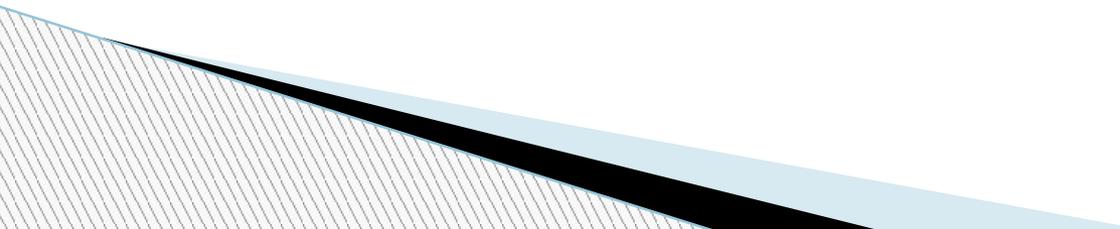
- организация и общее управление;**
  - производство;**
  - маркетинг;**
  - финансы и учет;**
  - управление кадрами и др.**
- 

**Для проведения SWOT-анализа университета прежде всего требуется проанализировать внутренние факторы.**

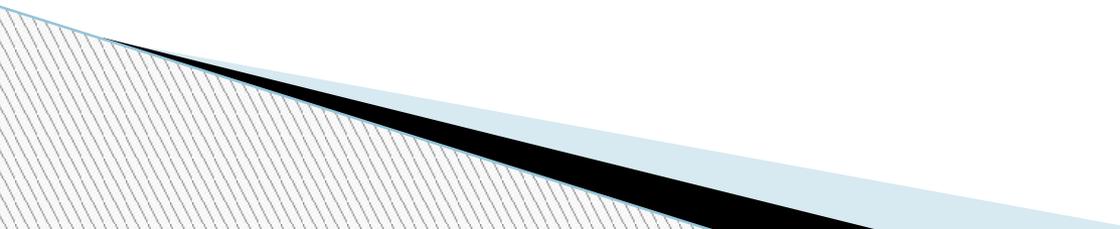
**Рассмотрим внутренние факторы университета, сгруппировав их по двум необходимым для проведения SWOT-анализа категориям: сильным факторам и слабым факторам внутренней среды.**



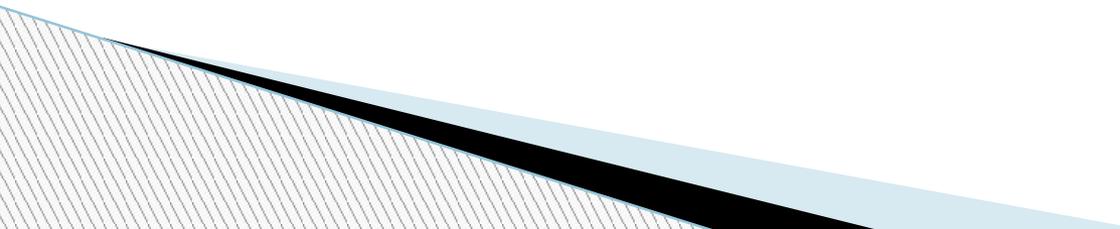
## **Сильными сторонами вуза являются:**

- Вуз считается престижным среди абитуриентов;**
  - университет очень известен в регионе;**
  - наличие большого интеллектуального потенциала, в университете работает большое количество докторов и кандидатов наук, заслуженные ученые России;**
  - хорошая обучаемость, способность к восприятию нового;**
  - наличие сложившегося ядра организации в лице ее руководителей, ведущих преподавателей и сотрудников;**
- 

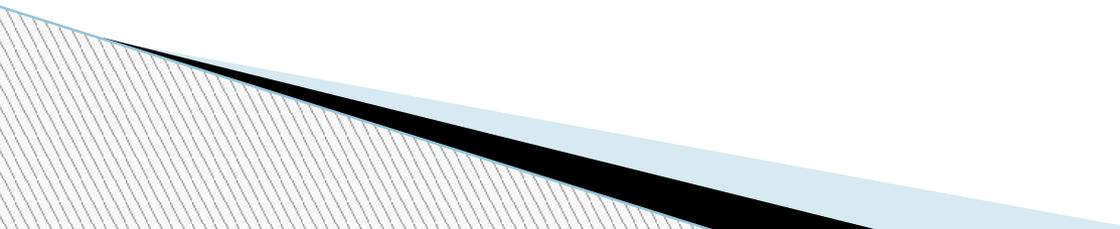
## **Сильными сторонами вуза являются:**

- Вуз специализируется преимущественно на техническом образовании, а технические специальности на сегодняшний день поощряются правительством России;**
  - в Вузе имеется достаточная научная база: есть библиотека, научный зал, лабораторные, большое количество современных компьютеров, используются современные программные средства;**
  - кроме того, в университете используется уникальная технология проверки знаний студентов. Знания студентов проверяются 4 раза в семестр, это позволяет мотивировать студентов изучать учебные материалы в течение всего семестра, а не только непосредственно перед экзаменом.**
- 

## **Слабые стороны университета.**

- отсутствие опыта управленческой деятельности в условиях рыночной конкурентной среды;**
  - на сегодняшний день благодаря введению системы ЕГЭ абитуриенты с самыми высокими баллами ЕГЭ стараются поступать в самые престижные вузы, чаще их предпочтения касаются вузов Москвы и Санкт-Петербурга;**
  - кроме того, в виду снижения рождаемости количество абитуриентов резко снизилось по сравнению с 90ми годами, началом 2000-х;**
- 

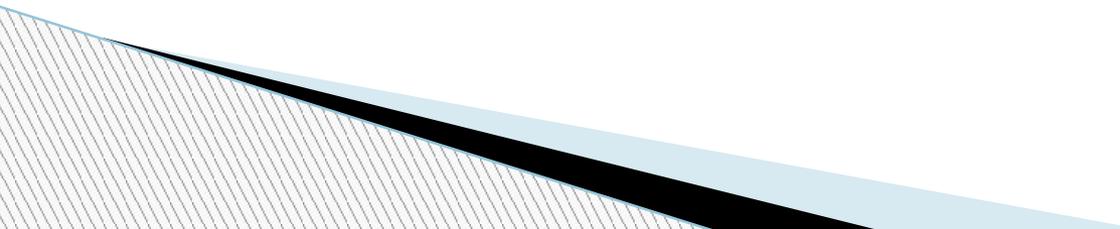
## **Слабые стороны университета.**

- переход на новые стандарты вызывает необходимость подготовки новых рабочих программ, таким образом проверенные рабочие программы перестают использоваться. Переход может снизить уровень преподавания, поскольку требуется время для разработки новых учебных материалов;**
  - в настоящее время имеется тенденция сокращения преподавательского состава вузов. Таким образом, ввиду перегрузки преподавательского состава многие преподаватели не имеют времени разрабатывать новые материалы, как того требует переход на новые стандарты.**
- 

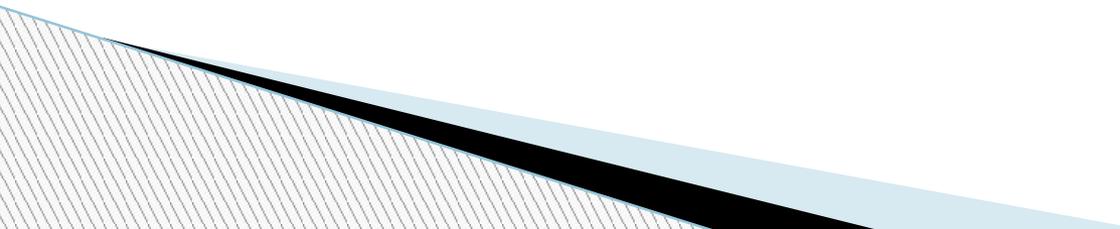
## **Имеющиеся во внешней среде угрозы, которые могут оказать негативное воздействие на деятельность университета.**

- Согласно закону об образовании заработная плата преподавателя не должна быть ниже средней заработной платы в регионе, это означает, что преподаватели, работающие в дотационных регионах с низкой средней заработной платой населения, будут получать низкую зарплату, это может привести к тому, что некоторые преподаватели уволятся с работы, поскольку будут вынуждены искать другие пути заработка.**
- Могут быть приняты новые законы в России, например, нововведения, коснувшиеся разработки нового алгоритма оценки вузов с точки зрения их эффективности, что приведёт к тому, что часть вузов будет признано неэффективными и будут укрупнены, либо будут ликвидированы.**

**Имеющиеся во внешней среде угрозы, которые могут оказать негативное воздействие на деятельность университета.**

- Усиление централизации в принятии ключевых управленческих решений в области высшего образования.**
  - Отсутствие обоснованных прогнозов развития рынка труда в стране и регионе.**
  - Отсутствие ясности в отношении региональной стратегии развития высшей школы.**
  - Глобализация образовательного пространства, усиление конкуренции на уровне региона и страны.**
- 

## **Рассмотрим имеющиеся у университета возможности.**

- Итак, благодаря тому, что руководство страны поощряет получение технического образования, университет может рассчитывать на дополнительные поступления из бюджета. А также может рассчитывать на положительную оценку его деятельности.**
  - Заккрытие некоторых институтов региона может привести к тому, что будущие абитуриенты предпочтут данный университет. Это может привести к увеличению проходных баллов в университет, что положительно скажется на имидже университета. А также даст возможность привлечь контрактных студентов, то есть появится возможность получить дополнительные источники финансирования.**
- 

# Возможности университета.

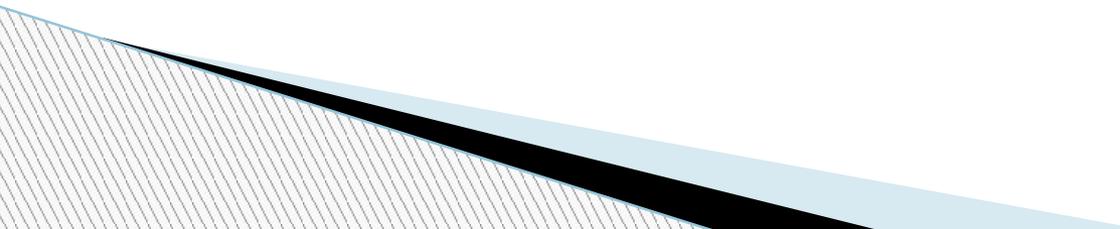
- **Привлечение международного и отечественного опыта стратегического планирования в вузе.**
- **Опора на инновационные процессы, идущие в высшей школе.**
- **Привлечение опыта бизнеса по стратегическому планированию.**



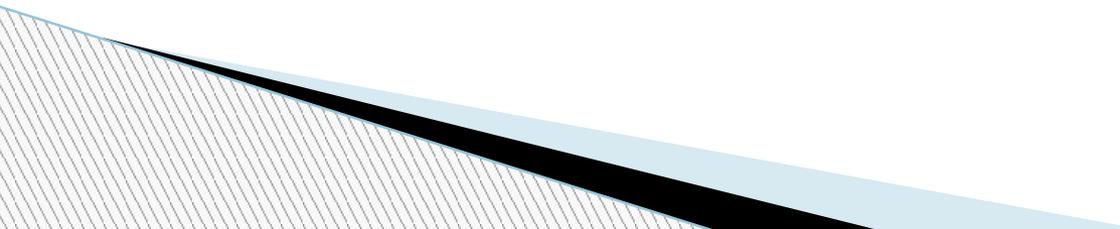
## **Сопоставление сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в SWOT-анализе университета.**

**Таким образом, несмотря на наличие слабых сторон у университета и наличие угроз во внешней среде, деятельность университета можно рассматривать как достаточно эффективную.**

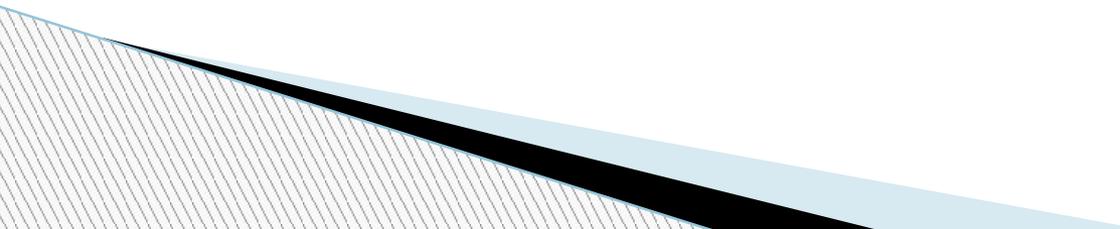
**Существует угроза снижения количества абитуриентов в будущем, но благодаря сложившемуся позитивному имиджу университета, его известности в регионе можно рассчитывать на сохранение необходимого количества абитуриентов, а также на сохранение высоких проходных баллов, что будет говорить о престижности университета.**



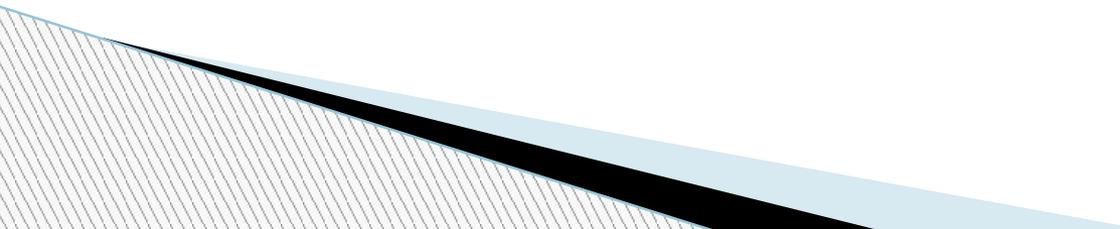
**Преподавательский состав вуза достаточно перегружен аудиторной нагрузкой, однако благодаря поощрению технических специальностей руководством страны можно рассчитывать в будущем на дополнительные источники финансирования, это даст возможность выплачивать преподавателям вуза премии к заработной плате, что увеличит заработную плату до уровня выше средней даже в дотационном регионе страны.**



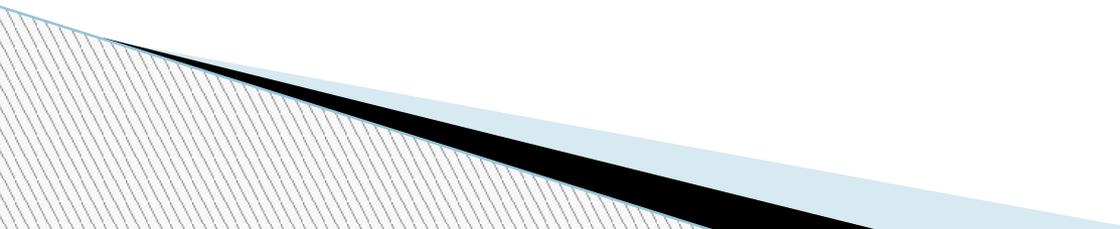
**В вузе сложилась хорошая техническая и научная база, имеется большое количество методических материалов, большое количество компьютерных программ, университет регулярно получает новые патенты на изобретения, работающих в его стенах ученых, а также на изобретения талантливых студентов. Это позволит поддержать репутацию вуза в будущем, позволит вузу оставаться эффективным, т. е. гарантирует благоприятный сценарий его развития в будущем. Университету можно не бояться расформирования, хотя регулярно понимается вопрос о присоединении к университету других учебных заведений, это укрупнит университет, то есть может стать дополнительным мотиватором для его развития.**



**Тенденция сокращения персонала университета, а именно преподавательского состава, может иметь негативные последствия в будущем, поэтому руководству университета следует более обдуманно нанимать кадры в университет, отдавая предпочтение преподавателем с учеными степенями и званиями.**



**Исходя из проведённого SWOT-анализа университета, можно сделать вывод, что университет функционирует в достаточно благоприятной среде. Имеющиеся недостатки можно устранить. Угрозы, существующие во внешней среде, могут негативно сказаться на деятельности вуза в будущем, поэтому нужно уже сегодня улучшать преподавательский состав университета. Важно продолжать развивать методическую базу. В вузе должно быть все необходимое для получения знаний студентами. У университета есть возможность использовать появляющиеся возможности, в частности сделать уклон на техническое образование, так востребованное на сегодняшний день в стране, которая ощущает нехватку инженерно-технических кадров.**



## **Внутренние факторы, ограничивающие стратегическое управление университетами:**

- Накопление внутривузовских проблем, несовместимых с функционированием в рыночной экономике.**
  - Старение профессорско-преподавательского состава (ППС).**
  - Перегруженность доцентского состава как наиболее активной части ППС.**
  - Лидерская роль вузовских управленцев относительно низка.**
  - Отсутствие опыта участия в разработке планов стратегического планирования.**
  - Внутренние противоречия по видению перспектив развития университета.**
- 

**Ваши вопросы?**

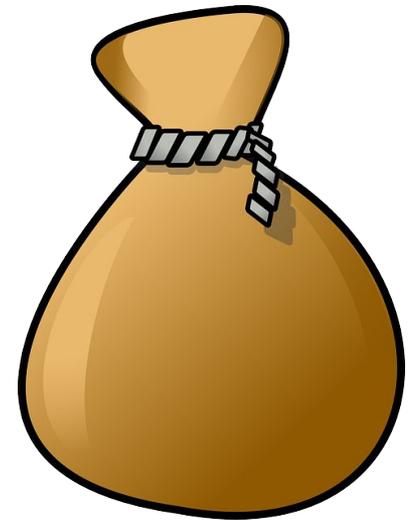


**Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.**

**Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.**

**Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.**

***Осязаемые ресурсы*** – это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные средства, запасы, денежные средства и т. д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия.



**Неосязаемые ресурсы** — это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относятся:

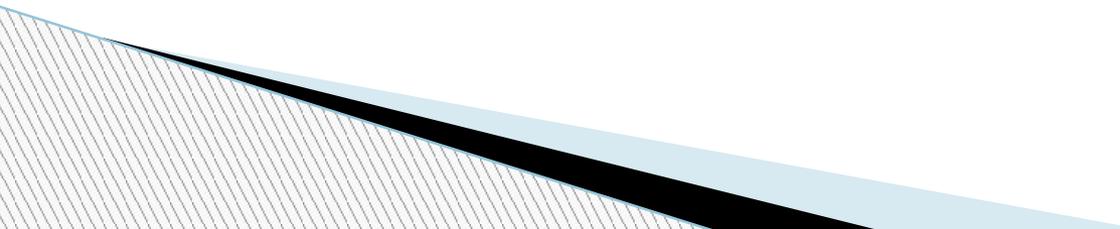
- не связанные с людьми неосязаемые активы — торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font: blue 'G', red 'o', yellow 'o', blue 'g', green 'l', and red 'e'.

- неосязаемые человеческие ресурсы — специальные знания: персонала, опыт, известность управленческой команды.



**В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, то есть представлять для них известную ценность.**



**В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.**

**Для потребителей большое значение имеют известность торговой марки (кондитерская фабрика «Красный Октябрь»), выгодное местоположение (ГУМ), часы работы (круглосуточные аптеки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т.д.**

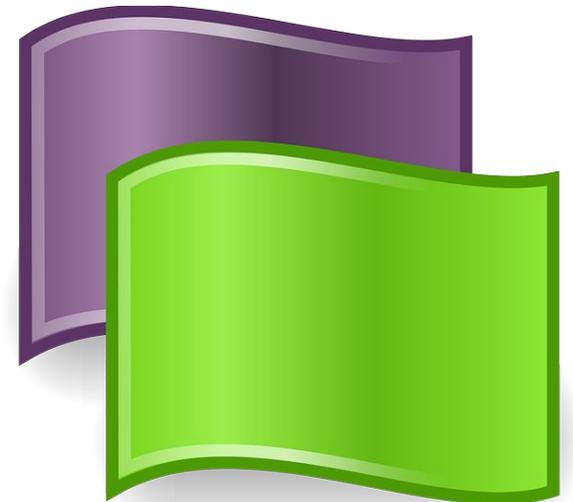
**В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ предприятия, и со временем они теряют свою силу. С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:**

**1. «Отработавшие»**

**2. «Неперспективные»**

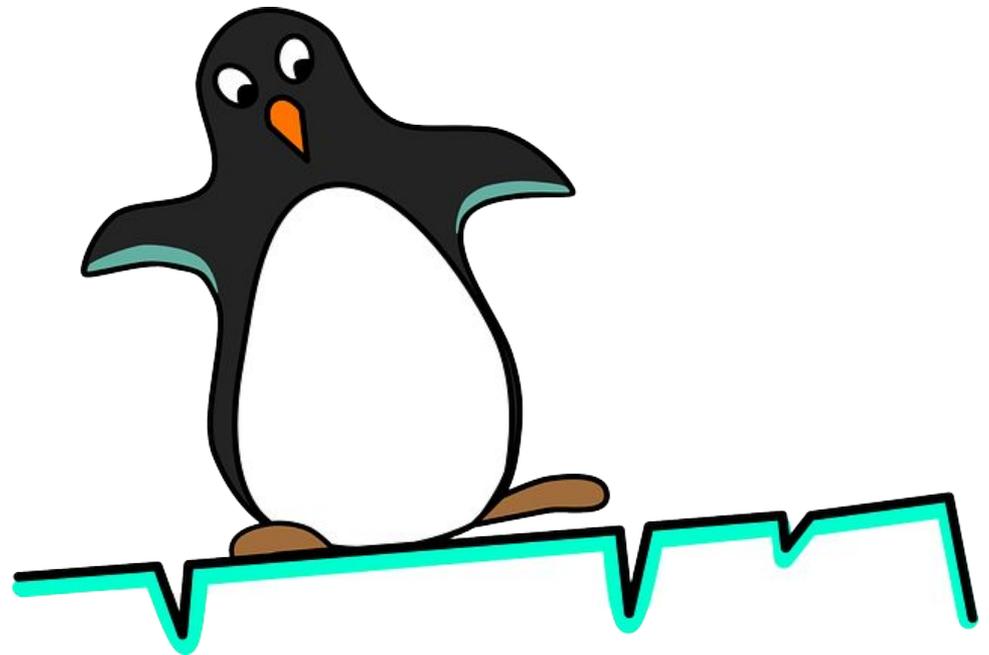
**3. «Устойчивые»**

**1. «Отработавшие»,** которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.

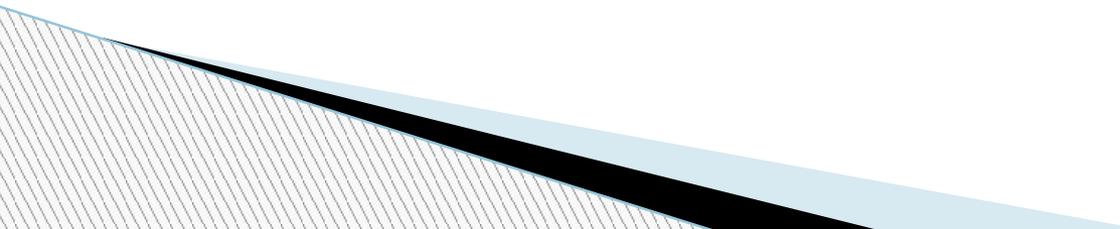


**2. «Неперспективные»**, которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.

**3. «Устойчивые» компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.**

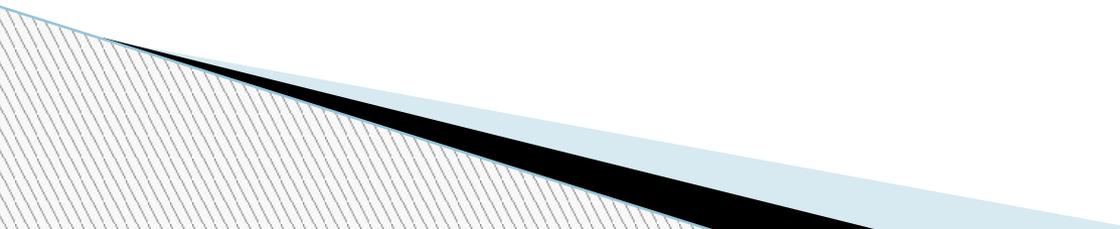


**При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ресурсов и уникальных преимуществ. Предлагается следующий перечень ключевых вопросов для их анализа:**

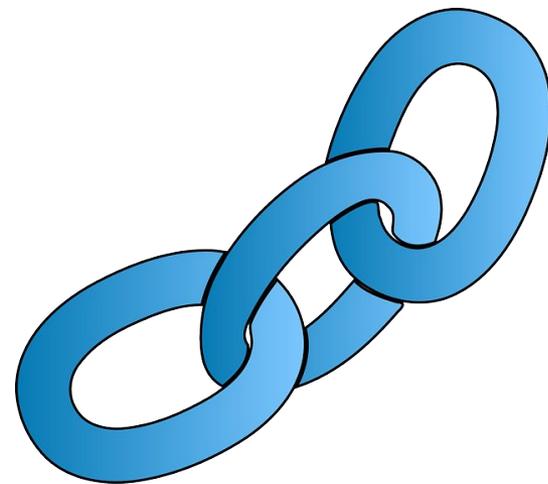
- Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?**
  - Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?**
  - Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?**
  - Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?**
- 

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК И «ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ»**

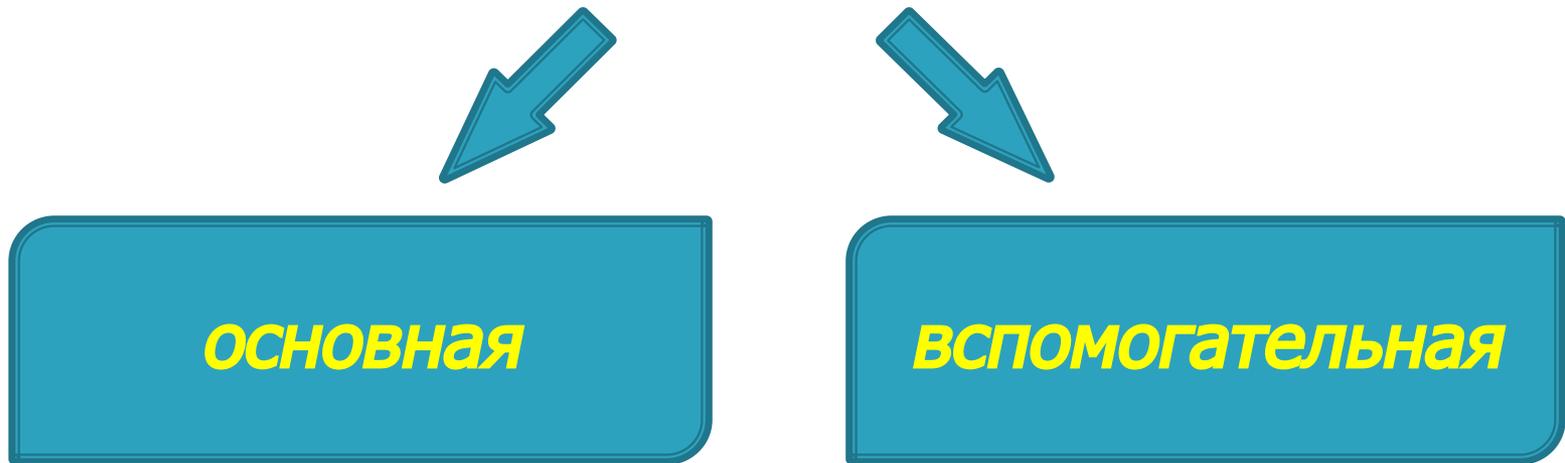
**Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ. Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.**



**М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании Портера — это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.**



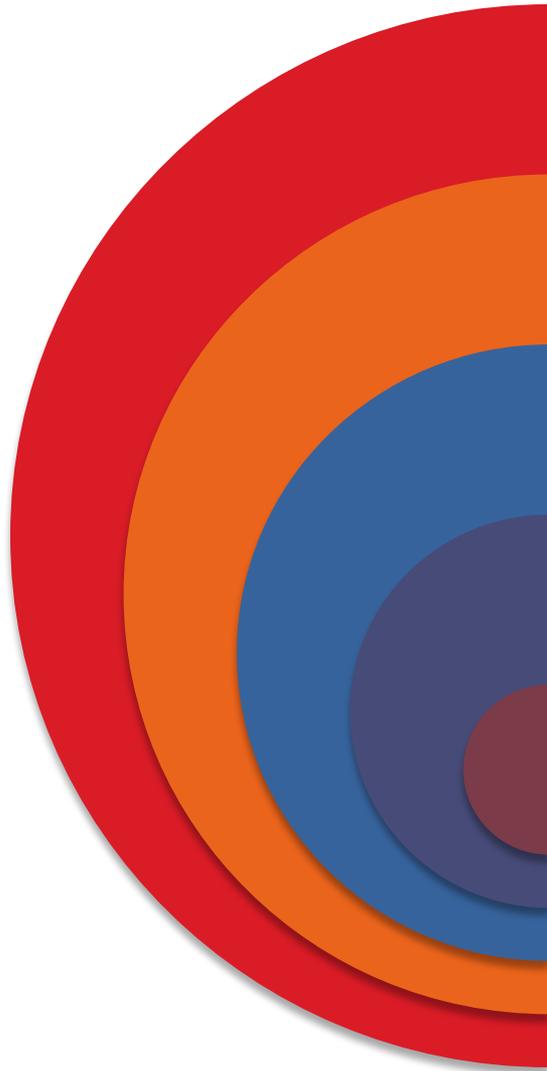
**«Цепочка ценностей»** дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:



***ОСНОВНАЯ*** — связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;

***ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ*** — обеспечивающая основные процессы.

# Основная деятельность:



**Приём и хранение материалов,  
необходимых для  
производства**

**Производство:**

- обработка
- сборка
- упаковка
- контроль качества

**Распределение продукции:**

- складирование готовой  
продукции
- доставка покупателям

**Маркетинг и сбыт:**

- реклама
- продвижение
- выбор каналов сбыта

**Сервис:**

- монтаж
- ремонт
- послепродажное  
обслуживание

# Вспомогательная деятельность:

## Инфраструктура предприятия:

- общее управление
- бухгалтерский учёт
- финансы
- информационные системы

## Управление персоналом:

- привлечение кадров
- обучение
- продвижение по службе

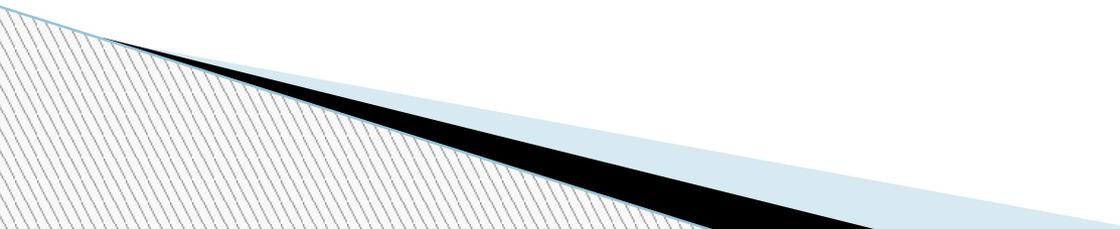
## Технологическое развитие:

- оборудование
- ноу-хау в технологии
- транспортные средства и способы транспортировки

## Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности:

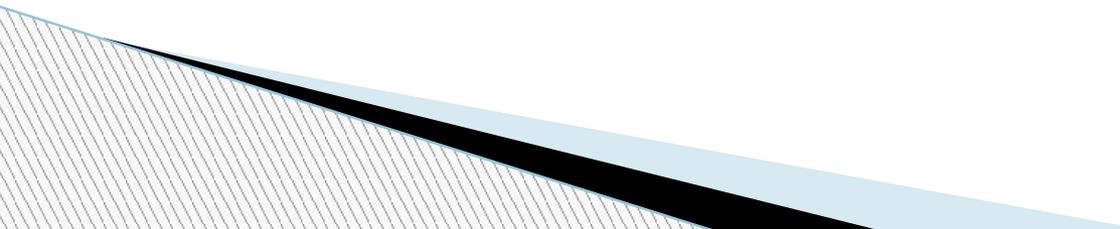
- операции с поставщиками
- операции с подрядчиками

**Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.**



**Эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить величину запасов как сырья, так и готового товара.**

**Закупка дорогого, но более совершенного оборудования в конечном итоге приводит к снижению издержек производства и улучшению качества продукции.**



**Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи.**



**Ваши вопросы?**



**1. Структура стратегического потенциала организации.**

**2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.**

**3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».**

# 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](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**

# Благодарим за участие в вебинаре



**Издательство «Учитель»**

[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами  
можно задать по адресу:

[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)