

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС



Важные понятия и определения

Стратегический процесс

Стратегический процесс – последовательность шагов и действий по формированию и реализации стратегических планов предприятия (*Г.Б. Клейнер*)

Важные понятия и определения

Стратегия

Три группы существующих подходов к пониманию стратегии (по Г.Б. Клейнеру):

1. Стратегия играет инструментальную роль по отношению к стратегическим целям и рассматривается преимущественно как способ их реализации.
2. Стратегия выступает как элемент целевого пространства, непосредственно примыкающий к миссии организации. Соответственно, в стратегии отражаются не только конкретные целевые установки и нормативы, но и **общий** взгляд на предназначение организации.
3. Стратегия есть достаточно полный и непротиворечивый комплекс отдельных стратегических решений (акцент делается на внутренней структуре стратегии, а не на внешнем ее позиционировании в целевом пространстве).

Важные понятия и определения

Стратегические решения

Под стратегическими понимаются «решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) **долговременные и неотвратимые** (точнее было бы сказать, трудноотвратимые) последствия» *(Г.Б. Клейнер)*

Примеры?

Стратегические решения лежат в основе стратегии, которая, в свою очередь, играет роль каркаса, на котором базируются конкретные задания и решения по отдельным частным вопросам деятельности организации.

Важные понятия и определения

Стратегические решения

Если разделить все протекающие в организации процессы на три группы:

- процессы использования имеющегося потенциала (производство и реализация);
- процессы формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала (воспроизводство);
- процессы формирования потенциала развития воспроизводственной базы (воспроизводство воспроизводственной базы),

то стратегическими являются решения, относящиеся ко второй и третьей группе (Г.Б. Клейнер).

Последние, т.е. стратегические решения третьего типа, даже называют суперстратегическими.

Важные понятия и определения

Стратегический потенциал

Необратимость и долгосрочность последствий стратегических решений означают, что принятие и реализация стратегических решений меняют стратегический (социально-экономический) потенциал – «совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях» (Г.Б. Клейнер).

Важные понятия и определения

Стратегические ресурсы

«К стратегическим следует относить те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений» (Г.Б. Клейнер).

В нормальных условиях в качестве стратегических следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ.

Стратегические ресурсы – «все элементы материального (а, зачастую, и духовного) мира, которые фирмы пытаются использовать для достижения своих стратегических целей» (И.Б. Гурков).

Важные понятия и определения

Стратегические ресурсы

Все многообразие возможных стратегических ресурсов И.Б. Гурков разделяет на следующие группы:

- **финансовые ресурсы**, чья форма предполагает прямую конвертацию в иные виды ресурсов;
- **ресурсы отношений** (наличие преференцированных связей) с теми или иными субъектами;
- **технологические ресурсы производства** – способности соединять отдельные элементы материального мира новым, потенциально более эффективным способом;
- **организационные ресурсы (технологии управления)** – способности достигать объединения труда людей новым, потенциально более эффективным способом.

Важные понятия и определения

Стратегические ресурсы

При всем своем внешнем различии определения стратегических ресурсов Г.Б. Клейнера и И.Б. Гуркова можно рассматривать как **две стороны одной медали**.

Стратегические ресурсы формируют стратегический потенциал, позволяющий организации достигнуть определенных **стратегических целей**, т.е. перейти в более эффективное состояние (точку фазового пространства), в котором выше стратегический потенциал («лучше» имеющиеся стратегические ресурсы).

Важные понятия и определения

Ресурсы

Классификация ресурсов по В.С. Ефремову и И.А. Ханыкову (схожую классификацию предлагает Р. Грант):

- **финансовые** (собственный и заемный капитал, нераспределенная прибыль);
- **физические** (основные фонды: движимое и недвижимое имущество, здания и сооружения, машины и оборудование);
- **человеческие** (знания, опыт, квалификация, способность вырабатывать суждения и принимать риски);
- **организационные** (история, репутация, установленные взаимоотношения, доверие, внутренняя организационная культура).

Важные понятия и определения

Ресурсы

Все ресурсы могут быть разделены на две группы:

- **факторы производства** («недифференцированные» ресурсы, доступные на рынке);
- **специфические активы**
(соединенные организацией комбинации факторов производства, которые трудно имитировать).

Важные понятия и определения Способности (бизнес-процессы)

Под способностью понимается бизнес-процесс любого уровня, где бизнес-процесс представляется как «некая процедура, организация и управление которой с привлечением необходимых ресурсов позволяет получить из исходного объекта определенный результат».

(В.С.Ефремов, И.А. Ханьков)

Важные понятия и определения

Компетенции

Компетенция есть особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и способностями для достижения поставленных целей. Компетенциям присуща иерархия в соответствии с уровнем способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их «управлением».

Как некое внутреннее знание компетенции недоступны непосредственному восприятию ни самих менеджеров, ни потребителей. Они находят косвенное выражение в потребительской стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе определенной конфигурации.

(В.С.Ефремов, И.А. Ханьков)

Пример (компетенции вуза в отношении ГЗС «Бизнес-сообщество»)

Компетенции	Степень важности	Трудность имитации	Степень развитост и
Опыт инновационной деятельности	3,40	–	+
Умение организовывать	4,50	0	+
Опыт стратегического управления	2,82	++	–
Опыт осуществления образовательной деятельности	2,80	+	–
Опыт осуществления научной и консалтинговой деятельности	2,58	0	–
Умение взаимодействовать с людьми	4,67	0	+
Умение быть социально ответственным	3,57	–	+

Важные понятия и определения

Ключевые компетенции

Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость. Именно дополнительность создаваемой ключевой компетенцией потребительной стоимости раскрывает ее синергетическую природу.

(В.С.Ефремов, И.А. Ханыков)

Важные понятия и определения

Ключевые компетенции

Отличительные характеристики ключевых компетенций по К. Прахаладу и Г. Хэмелу:

- вносят наибольший вклад в воспринимаемую потребителем ценность или приносят значительную выгоду не только клиенту, но и производителю (экономическую эффективность, с которой ценность доставляется потребителю);
- не распространены по всей отрасли, или, по крайней мере, уровень их развития превосходит среднеотраслевой;
- создают возможности для проникновения на другие рынки.

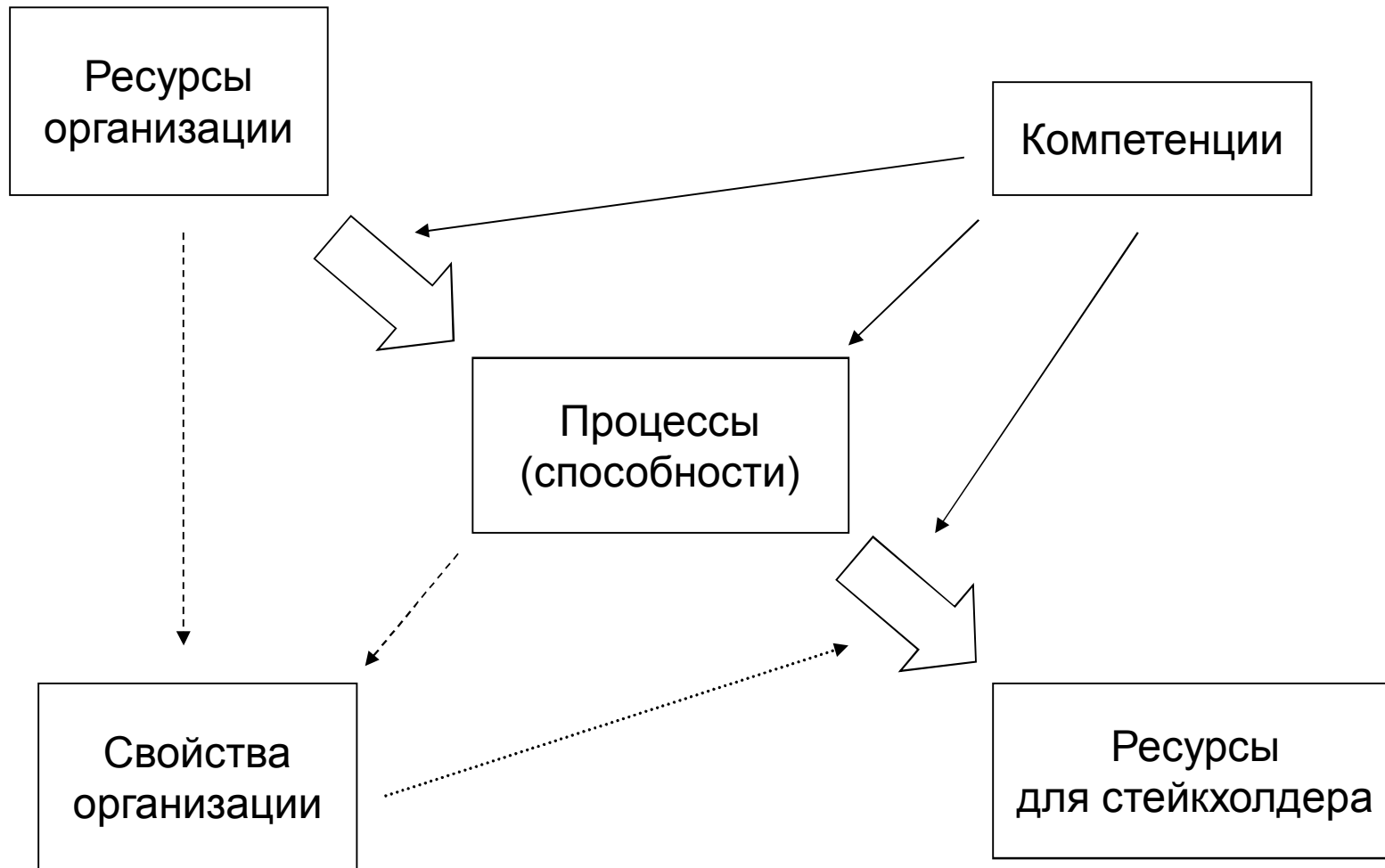
Важные понятия и определения

Ключевые компетенции

Ключевой компетенцией стейкхолдер-организации будем называть компетенцию высшего порядка, участвующую в создании наибольших конкурентных преимуществ, т.е. являющуюся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций, способностей и ресурсов для достижения наиболее эффективного взаимодействия со стейкхолдерами.

Важные понятия и определения

Ключевые компетенции



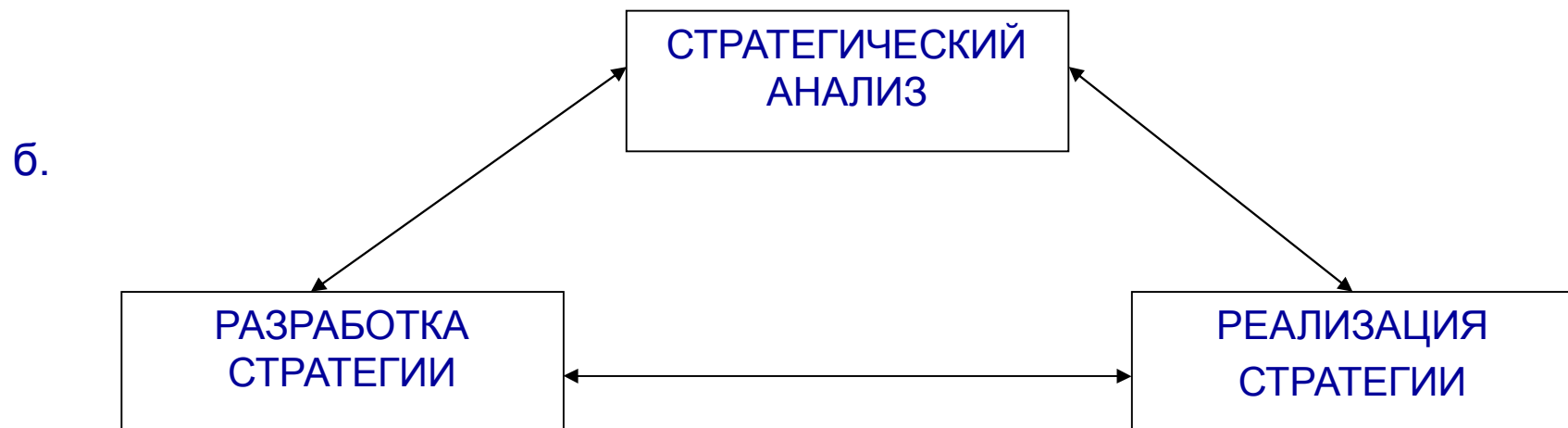
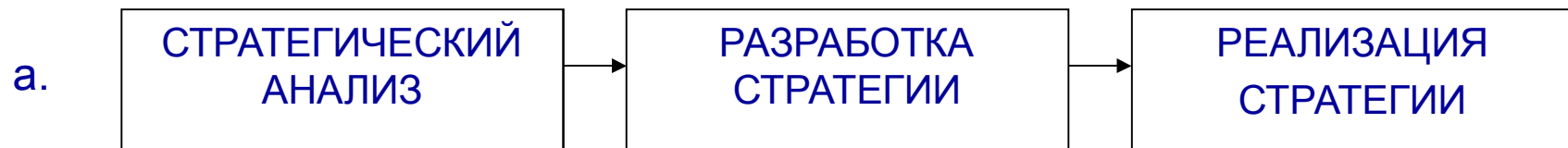
Важные понятия и определения

Динамические способности

Попытка отражения динамического характера современной конкуренции привела к появлению еще одного понятия ресурсной концепции – «динамические способности», породившего целую концепцию (динамических способностей), являющуюся одним из двух ответвлений ресурсного подхода.

Согласно Д. Тису и его коллегам, динамическими являются способности фирмы обучаться осознанию необходимости обновления и на этой основе – реконфигурации внутренних и внешних компетенций для использования возможностей, появляющихся в быстроменяющейся среде. «Мы определяем динамические способности как потенциал фирмы в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде».

Основные этапы процесса стратегического управления



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Стратегический анализ

Стратегический анализ – некоторый комплекс методов и инструментов, применяемых для поддержки принятия стратегических решений (*Д.А. Черноморский*)

Основная функция стратегического анализа – информационно-аналитическое обеспечение всего процесса стратегического управления.

Функции стратегического анализа на разных этапах процесса стратегического управления



Стратегический анализ

Одним из главных вопросов, на который в ходе стратегического анализа должен быть получен ответ, является вопрос о способности организации в будущем достигать своих целей.

Цель стратегического анализа организации – выявление потенциальной возможности повышения ее целевой эффективности (результативности).

Основной (центральный) объект стратегического анализа – стратегический потенциал.

Стратегический анализ

Традиционно выделяемые на разных этапах стратегического анализа иные его **объекты**:

- внутренняя и внешняя среды организации (отраслевое окружение и макросреда косвенного воздействия),
- модели будущего и эволюция организации в прошлом,
- стратегические альтернативы и уже реализуемые стратегии

должны рассматриваться именно потому, поскольку **связаны с изменением стратегического потенциала**.

С перечисленными объектами связаны и выделяемые задачи стратегического анализа.

Стратегический анализ и неопределенность

Полученная при решении данных задач информация позволяет частично снять **неопределенность** при принятии стратегических решений (которые всегда принимаются в условиях неопределенности) и, таким образом, способствует их большей эффективности.

Под **неопределенностью** в системе (в том числе экономической) понимается «ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды» (Л.И. Лопатников).

Стратегический анализ и неопределенность

Неопределенность бывает

- истинная (многовариантность развития и невозможность однозначного выбора эффективных вариантов);
- информационная (возникает из-за неполноты и неточности информации об исследуемых процессах).

С последней и имеет дело стратегический анализ.

Задачи стратегического анализа стейкхолдер-организации

- выделение ГЗС организации и их запросов и определение их значимости для организации;
- оценка текущей результативности и эффективности стейкхолдер-организации;
- анализ внутренней среды организации по отношению к каждой ГЗС;
- анализ внешней среды организации по отношению к каждой ГЗС;
- определение позиции организации по отношению к конкурентам с точки зрения каждой ГЗС и в целом.

Базовые единицы ресурсоориентированного стратегического анализа

- ресурсы (факторы производства и специфические активы);
- способности (бизнес-процессы);
- компетенции и ключевые компетенции;
- динамические способности.

Базовая схема (технология) стратегического анализа стейкхолдер-организации

1. Анализ конъюнктуры рынка (рынков):

- определение параметров рынка (рынков).

2. Анализ ГЗС организации:

- формирование конечного множества релевантных ГЗС;
- выявление запросов ГЗС к организации;
- определение значимости ГЗС и их запросов для организации.

3. Анализ эффективности взаимодействия между организацией и ее ГЗС:

- идентификация ресурсов, которые ГЗС получают от организации и отдают ей;
- определение индивидуальной эффективности всех ГЗС;
- расчет эффективности (в смысле Барнарда) организации;
- определение эффективности взаимодействия организации с каждой ГЗС;
- расчет результативности (целевой эффективности) деятельности организации.

4. Анализ внутренней среды организации по отношению к каждой ГЗС:

- определение сильных и слабых сторон организации по отношению к каждой ГЗС;
- расчет текущей оценки конкурентного потенциала организации по отношению к каждой ГЗС;
- расчет интегральной текущей оценки конкурентного потенциала организации.

5. Анализ внешней среды организации по отношению к каждой ГЗС:

- структуризация внешней среды и диагностика ее развития;
- определение и анализ возможностей и угроз внешней среды организации по отношению к ГЗС;
- расчет благоприятности внешней среды организации по отношению к каждой ГЗС;
- расчет интегральной оценки благоприятности внешней среды организации.

Базовая схема (технология) стратегического анализа как стейкхолдер-организации

6. Анализ внутренней среды организации на предмет ее адекватности ожидаемым изменениям внешней среды по отношению к каждой ГЗС:

- сопоставление факторов внутренней среды с факторами внешней среды;
- расчет динамической оценки конкурентного потенциала организации по отношению к ГЗС;
- расчет интегральной динамической оценки конкурентного потенциала организации.

7. Конкурентный анализ:

- анализ конкурентной среды;
- анализ ГЗС по отношению к конкурентам;
- выявление общих и специфических характеристик корпоративного профиля организаций-конкурентов по отношению к каждой ГЗС;
- анализ конкурентного потенциала организаций-конкурентов;
- сравнительный анализ конкурентного потенциала организаций-конкурентов.

8. Анализ потенциала отдельных ресурсов и способностей организации с точки зрения степени устойчивости создаваемых на их основе конкурентных преимуществ:

- оценка потенциала отдельных ресурсов и способностей как источников конкурентных преимуществ организации по отношению к каждой ГЗС;
- оценка потенциала отдельных ресурсов и способностей как источников конкурентных преимуществ организации по отношению ко всем релевантным ГЗС;
- выделение «лишних» сильных и ключевых слабых сторон организации.

9. Анализ компетенций относительно ГЗС и организации в целом:

- выявление и ранжирование компетенций организации (определение ключевых компетенций);
- определение развитости компетенций организации (выявление целевых компетенций);
- проверка компетенций на сложность имитации (анализ потенциала компетенций с точки зрения устойчивости создаваемых на их основе конкурентных преимуществ).

10. Анализ отношений организации с ее ГЗС:

- анализ взаимных ожиданий организации и ГЗС;
- определение степени желанности изменений отношений организации и ГЗС;
- определение степени взаимного влияния организации и ГЗС;
- анализ сбалансированности отношений организации и ГЗС.

Практическое задание – SWOT-анализ (аудиторное, групповая работа)

Для выбранной организации

1. Определить характеристики ее корпоративного профиля (ресурсы и способности).
2. Оцените эти характеристики (сильные и слабые стороны) с точки зрения их **важности** для каждой ГЗС и **степени их воплощения**.
3. Сформируйте список возможностей и угроз для организации, осуществление которых может отразиться на интересах каждой ГЗС.
4. Оцените эти возможности и угрозы с точки зрения их **вероятности** и **значимости**.

Сильная сторона

- Внутренняя характеристика, выгодно отличающая данную организацию от конкурентов.
- То, в чем преуспела организация или особенность организации, предоставляющая ей дополнительные возможности.

Например,

- имеющийся опыт,
- доступ к уникальным ресурсам,
- наличие передовой технологии и современного оборудования,
- высокая квалификация персонала,
- высокое качество выпускаемой продукции,
- известность торговой марки,
- и т.п., **отличающее от конкурентов.**

Слабая сторона

- Внутренняя характеристика организации, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой) и которую возможно улучшить.
- Отсутствие чего-то важного в деятельности организации или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит фирму в неблагоприятное положение.

Например,

- узкий ассортимент выпускаемых товаров,
- плохая репутация на рынке,
- низкий уровень сервиса,
- недостаточно квалифицированный персонал,
- устаревшее оборудование,
- и т.п., **отличающее от конкурентов.**

Параметры оценивания сильных и слабых сторон

- **Оценка воплощения** показывает насколько данная сильная или слабая сторона реализована в организации.
- Оценка воплощения каждой характеристики корпоративного профиля измеряется по целочисленной шкале от «-5» до «5».
- Положительные значения показателя соответствуют сильным сторонам, а отрицательные – слабым. Чем больше абсолютное значение (модуль) характеристики, тем ярче выражена данная сильная (слабая) сторона.
- **Оценка важности** каждой характеристики корпоративного профиля измеряется по целочисленной шкале от 0 до 10 и отражает значимость данной сильной (слабой) стороны организации для группы заинтересованных сторон.

Пример (оценка сильных сторон региона)

№ п/п	Факторы внутренней среды	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Сильные стороны				
1	Развитая рыбопромысловая отрасль	+5	9	45
2	Значительное количество возобновляемых водных биологических ресурсов	+4	9	36
3	Уникальные экологические ресурсы и природные ландшафты	+5	6	30
4	Стратегически выгодное географическое положение	+3	8	24
5	Благоприятные условия для марикультуры	+3	8	24
6	Значительное количество минерально-сырьевых ресурсов	+3	7	21
7	Значительное количество возобновляемых энергетических ресурсов	+3	7	21
8	Значительное количество биологических ресурсов суши	+3	5	15
9	Наличие военной инфраструктуры	+3	5	15
10	Относительно высокий уровень доходов населения	+2	6	12
11	Достаточное количество водных ресурсов высокого качества	+2	5	10
12	Относительно высокий образовательно-квалификационный уровень населения	+2	5	10
13	Наличие сырьевой базы для развития фармацевтических, микробиологических, парфюмерных производств	+3	3	9
14	Умеренный износ основных фондов ЖКХ	+1	6	6

Пример (оценка слабых сторон региона)

№ п/п	Факторы внутренней среды	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Сильные стороны				
1	Распространенность «теневой» экономической деятельности	-5	10	-50
2	Неразвитая дорожная сеть	-5	9	-45
3	Высокий уровень износа основных фондов в рыбопромысловой промышленности	-4	10	-40
4	Высокий прожиточный минимум	-4	9	-36
5	Зависимость от привозного топлива	-4	8	-32
6	Удаленное положение региона	-4	8	-32
7	Низкий уровень геологической изученности края	-4	6	-24
8	Наличие территорий, принадлежащих ВС РФ	-3	8	-24
9	Большая доля особо охраняемых территорий	-3	8	-24
10	Высокий уровень износа инфраструктуры рыбопромысловой отрасли	-3	8	-24
11	Низкий уровень объема производства сельскохозяйственной продукции	-3	7	-21
12	Структура экономики края, базирующаяся на рыбопромышленном производстве	-3	7	-21
13	Неблагоприятная климатическая среда	-3	6	-18
14	Высокий уровень капитальных затрат	-3	6	-18
15	Неразвитая туристская инфраструктура	-2	8	-16
	...			

Пример (оценка сильных и слабых сторон вуза)

Сильные и слабые стороны (группа «Клиенты»)	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Материально-техническая и учебно-методическая база	5	10	50
Инфраструктура вуза	5	8	40
Клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами	4	9	36
Современные образовательные технологии	4	8	32
Финансовая доступность образовательных программ	3	10	30
Многоступенчатая система подготовки	3	8	24
Система интеграции иностранных студентов	2	8	16
Система оценки преподавателя студентами, возможность выбора преподавателя	-3	6	-18
Наличие мест в общежитии	-3	10	-30
Организация практик	-4	10	-40
Сильные и слабые стороны (группа «Бизнес-сообщество»)			
Специализация вуза - "бизнес - образование"	4	10	40
Востребованность выпускников	4	10	40
Международные стажировки	5	5	25
Материально-техническая база	3	8	24
Квалификация ППС	2	10	20
Учебно-методическая база	4	4	16
Рекламная деятельность	5	3	15
Качество образовательных услуг	0	10	0
Наличие выпускников вуза на ведущих должностях	-1	9	-9
Сотрудничество с реальным сектором экономики	-2	10	-20

Параметры оценивания возможностей и угроз

- Вероятность появления каждого фактора внешней среды определяется в интервале от «0» до «1» («0» – фактор не существует и возможно не появится в ближайшее время, «1» – фактор уже существует и оказывает влияние на деятельность организации).
- **Значимость фактора внешней среды** – параметр, позволяющий оценить, насколько важно появление данной ситуации для функционирования организации с точки зрения ее способности удовлетворять запросы **данной ГЗС**. Значимость фактора изменяется в диапазоне от -10 до 10 («-10» – абсолютно важно, негативное влияние, «0» – совершенно не важно, «10» – абсолютно важно, позитивное влияние).
- При анализе факторов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность организации в будущем, следует учитывать не только факторы с высокой вероятностью появления, но и факторы с низкой вероятностью, но высокой значимостью для деятельности организации.

Пример (оценка возможностей и угроз региона)

№ п/п	Факторы внешней среды	Вероятность появления	Значимость	Характер влияния	Ранг
Возможности					
1	Снижение импортных пошлин	0,7	7	+1	4,9
2	Создание транзитного порта для развития Северного морского пути	0,6	8	+1	4,8
3	Изменение «исторического принципа» распределения квот на вылов биологических ресурсов	0,8	5	+1	4,0
4	Увеличение конкуренции в финансовой сфере	0,3	8	+1	2,4
5	Снижение экспортных пошлин	0,5	4	+1	2,0
6	Усиление контроля в области качества продукции	0,5	4	+1	2,0
Угрозы					
1	Изменение «исторического принципа» распределения квот на вылов биологических ресурсов	0,8	10	-1	-8,0
2	Злоупотребление доминирующим положением на рынке со стороны естественных монополий	0,8	7	-1	-5,6
3	Сокращение объема иностранных инвестиций	0,7	8	-1	-5,6
4	Миграционная подвижность населения края	0,4	8	-1	-3,2
5	Введение схемы «квоты под киль»	0,2	10	-1	-2,0
6	Рост дифференциации доходов населения	0,5	4	-1	-2,0
7	Снижение импортных пошлин	0,5	4	-1	-2,0
8	Рост безработицы	0,3	6	-1	-1,8
Итого (оценка благоприятности внешней среды)					-10,1

Форма для работы экспертов по анализу сочетаний сильные (слабые) стороны – возможности (угрозы)

	Значимость фактора внутренней среды	Возможности			Угрозы		
		Возможность 1	Возможность 2	...	Угроза 1	Угроза 2	...
Вероятность появления фактора							
Значимость фактора внешней среды							
Сильные стороны							
Сильная сторона 1							
Сильная сторона 2							
...							
Слабые стороны							
Слабая сторона 1							
Слабая сторона 2							
...							

Сопоставление внутренней среды МР с факторами внешней среды (итоговая матрица, ГЗС «С/х»)

	Значимость	Возможности			Угрозы
		Строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов	Вовлечение в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных угодий	Повышение популярности экологически чистых продуктов	Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию
Коэффициент влияния	3,0	-0,9	1,3	1	1,6
Сильные стороны					
Самотечная ирригационная система для выращивания риса	1,0	0,2	0,4	0,2	0,2
Естественное высокое плодородие почв	2,7	0,2	1,5	0,6	0,4
Устойчивость снежного покрова	1,3	0,2	0,8	0,3	0
Развитое элитное семеноводство	2,5	0,2	0,8	0,6	0,9
База для птицеводства (водоплавающих)	0,7	0	0,3	0,1	0,3
Слабые стороны					
Неблагоприятный рельеф местности	-2,9	-1,4	-1,3	-0,2	0
Высокая степень истощенности земель	-2,3	-0,3	-1,2	-0,6	-0,2

Сопоставление внутренней среды вуза с факторами внешней среды (итоговая матрица)

Группа «Клиенты»		Возможности					Угрозы				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	94,8	1,6	16,5	16,2	9,0	4,5	13,1	14,6	3,8	6,8	8,7
Сильные стороны											
Современные образовательные технологии	21,0	0,4	2,9	3,6	1,8	1,1	3,2	3,2	1,1	1,6	2,2
Материально-техническая и учебно-методическая база	25,8	0,6	3,6	4,5	1,8	1,4	4,0	4,0	1,2	2,0	2,7
Инфраструктура вуза	15,7	0,2	2,3	2,8	0,9	0,4	2,8	2,8	0,7	0,8	1,9
Финансовая доступность образовательных программ	22,6	0,3	3,2	2,7	0,9	1,2	4,0	4,0	1,6	2,0	2,7
Многоступенчатая система подготовки	11,8	0,4	2,0	2,2	0,9	1,0	1,3	1,6	0,6	0,6	1,2
Клиентоориентированный подход в работе с абитуриентами	19,6	0,6	2,9	4,1	1,8	0,5	3,6	3,6	0,6	0,7	1,1
Система интеграции иностранных студентов	9,8	0,0	1,4	3,2	1,4	0,3	1,6	1,3	0,0	0,0	0,5
Слабые стороны											
Система оценки преподавателя студентами и возможность выбора преподавателя	-4,8	-0,2	-0,4	-1,1	-0,1	-0,1	-1,0	-0,7	-0,3	-0,4	-0,5
Наличие мест в общежитии	-12,4	-0,4	-0,4	-4,1	-0,2	-0,1	-3,2	-2,4	-0,5	-0,2	-0,9
Организация практик	-14,3	-0,4	-1,1	-1,8	-0,2	-1,1	-3,2	-2,8	-1,2	-0,4	-2,1

Напоминаю правила работы в группе

- **Желательно** сначала постараться выполнить задание индивидуально на листе бумаги (5-10 мин).
- **Обязательно** после этого заслушать все мнения без критики, записывая и группируя схожие мнения.
- **Желательно** при обсуждении спорных вопросов не прибегать к голосованию, а достигать согласия путем доказательства своей точки зрения или признания правоты оппонента.
- **Обязательно** исключить использование некорректных способов ведения полемики: перебивание, повышение голоса, уход в сторону от темы обсуждения, запелляционные или бездоказательные суждения, переход на личности, демагогия.
- **Желательно** спрашивать мнение об обсуждаемом вопросе у коллег, не принимающих активное участие в беседе.

Практическое задание – SWOT-анализ (домашнее)

Для «своей» организации

1. Определить характеристики ее корпоративного профиля (ресурсы и способности).
2. Оцените эти характеристики (сильные и слабые стороны) с точки зрения их **важности** для каждой ГЗС и **степени их воплощения**.
3. Сформируйте список возможностей и угроз для организации, осуществление которых может отразиться на интересах каждой ГЗС.
4. Оцените эти возможности и угрозы с точки зрения их **вероятности** и **значимости**.

Спасибо за внимание

