

**Практика 5. ТЕМА 5.  
ФОРМАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ  
УПРАВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ**

**Цель занятия:** приобрести навыки использования классических и системных методов анализа формализации задач управления в экономике.



## Вопросы для обсуждения:

1. Методика постановки целей SMART(ER) Питера Друкера.
2. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования организации/компании.
3. PEST-анализ как маркетинговый инструмент развития организации/компании.
4. Сущностная характеристика тайм-менеджмента.

# 1. Методика постановки целей SMART(ER) +CSMART

СТАВИМ ЦЕЛИ НА ГОД ПО СИСТЕМЕ SMART



Вместо обычного «хочу то-то» прописывайте конечный результат цели со всеми деталями.



Используйте цифры или другие точные данные, чтобы сделать цель измеримой для оценки результата.



Ставьте задачи, которые вам по силам. Не задирайте планку слишком высоко.



Спросите себя: «Зачем мне это?» Может, цель нужно переформулировать или она вообще лишняя.



Ставьте срок, к которому вы планируете достичь цели. Это стимулирует и не дает расслабиться.

+	<b>Цель сформулирована в позитивных терминах</b>
C (Controllable)	<b>Цель в зоне вашего контроля</b>
E (Evaluated)	<b>цели должны быть взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов</b>
R (Reviewed)	<b>цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней среде и внутренними процессами в организации</b>

## Пример

Направление цели: Увеличение продаж

SMART: Увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%

Направление цели: Продвижение товара

SMART: Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.

Направление цели: Увеличение дистрибуции

SMART: Завести бренд компании в количестве 3 SKU (товарная единица) в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2020 года.



## Практикум

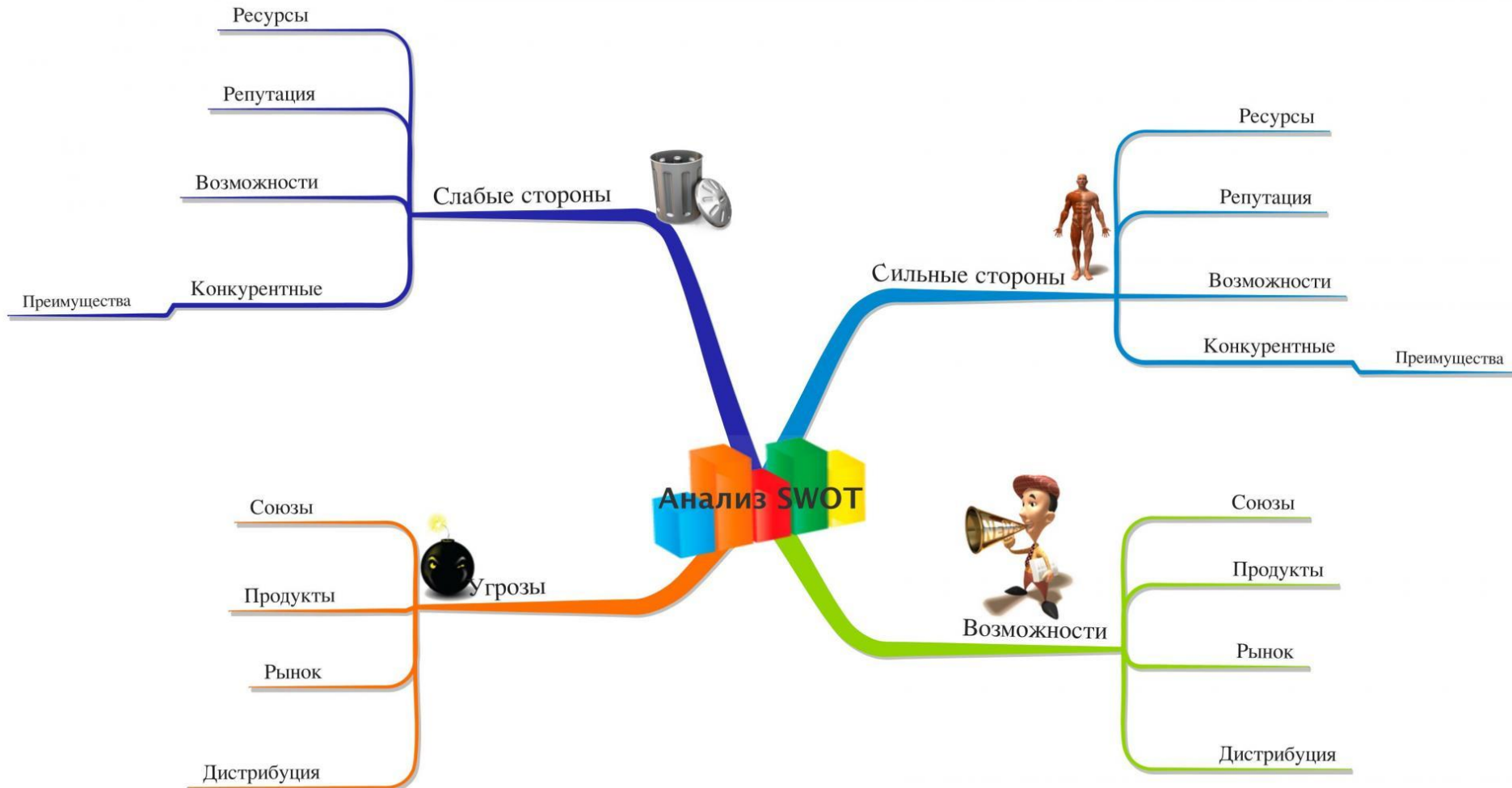
В нижеперечисленных высказываниях выявите и отметьте наличие или отсутствие критериев SMART:

Высказывание	
1/ С 9-00 до 18-00 позвонить нашему новому партнеру и предложить проект сотрудничества	+
2/ Поговорить с генеральным директором о повышении	
3/ Обзвонить ключевых клиентов за 1,5 часа	
4/ Поговорить с подчиненным о планах	
5/ Подготовить отчеты для презентации высшему руководству	
6/ Изъясняться четче на совещании	
7/ Предложить компаниям-партнерам новые условия сотрудничества	
8/ Сегодня до 14-00 выяснить причины отсутствия сотрудника на совещании	
9/ В пятницу лично проверить еженедельный отчет сотрудника Иванова	
10/ Не забыть передать информацию менеджеру отдела закупок	
11/ Выпить кофе с коллегами	
12/ Хочу, чтобы меня не трогали до конца месяца	
13/ В 17-00 сдать отчет о результатах проделанной работы за неделю по проекту №3 президенту компании	



## 2. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования организации/компании.

SWOT анализ (с англ. SWOT Analysis) — вид ситуационного анализа, позволяющий оценить текущую и будущую конкурентоспособность товара компании на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды организации.



## Swot-анализ ресторана пример

Сильные стороны ресторана (S)	Слабые стороны ресторана (W)
<p>1. В ресторане используется <b>особая технология</b> изготовлению блюд. Для приготовления пищи, кофе чая, различных блюд используется <b>профессиональное оборудование</b>, печи, кофе машины.</p> <p>В меню ресторана включены <b>уникальные блюда</b>, созданные шеф-поваром ресторана, которые нельзя найти ни в одном другом ресторане.</p>	<p>1. <b>Нехватка денежных средств</b> для развития бизнеса, для расширения бизнеса. Имеющиеся денежные средства находятся в обороте. Периодически необходимо выплачивать заработную плату работникам ресторана, оплачивать налоги, платить по накладным поставщиков продукции, осуществлять иные необходимые платежи.</p>
<p>2. В ресторане <b>работает известный шеф-повар</b>, блюда которого славятся на весь регион.</p>	<p>2. <b>Недостаточное внимание уделяется развитию</b> деятельности ресторана.</p>
<p>3. Руководство ресторана разработало четкую <b>стратегию его развития</b>, в соответствии с которой ведется и развивается его деятельность.</p>	<p>3. В ресторане работает достаточно <b>слабый маркетолог</b>, не владеющий техникой и методами продвижения ресторана.</p>
<p>4. В ресторане работают <b>вежливые и приятные, хорошо знающие меню</b> ресторана официанты, готовые помочь каждому клиенту.</p>	<p>4. Блюда в ресторане <b>достаточно дорогостоящие</b>, далеко не все клиенты могут себе позволить регулярно посещать данный ресторан. Высокие цены связаны с особенностями приготовления блюд, с использованием уникальных технологий, высокой заработной платой шеф-повара и персонала ресторана.</p>
<p>5. Компетентные сотрудники и эффективный менеджмент ресторана</p>	
Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):	Потенциальные внешние угрозы (T):
<p>1. В скором времени один из ближайших <b>конкурирующих</b> с нами ресторанов будет <b>закрыт собственником</b>, это даст возможность привлечь дополнительных клиентов в наш ресторан.</p>	<p>1. Если один из конкурирующих ресторанов планируют закрыть, то другие рестораны могут начать вести более <b>ожесточенную ценовую политику</b>, чтобы привлечь клиентов закрывающегося ресторана. Это помешает нашему ресторану использовать возможность и привлечь дополнительных клиентов в ресторан.</p>
<p>2. <b>Можно расширить меню ресторана</b>, чтобы привлечь большее количество клиентов в ресторан.</p>	<p>2. Снижение <b>курса рубля</b>.</p>
<p>3. Вступит в силу <b>новый закон</b>, касающийся торговых барьеров. Смягчение таможенной политики даст возможность выйти на новые рынки. Снижение пошлин может стать стимулом для менеджмента ресторана для развития бизнеса не только в данном регионе, но и выходить на новые рынки, в частности есть возможность открыть ресторан в Европе.</p>	<p>3. Изменения в политике поставщиков по отношению к ресторану. Планируется <b>сокращение срока отсрочки платежей</b>, что связано с нехваткой наличных денежных средств у поставщиков, которые вынуждены менять условия договора, чтобы удержаться на рынке.</p>
	<p>4. Планируется закрытие ряда офисов, расположенных рядом с рестораном, что может привести к <b>уменьшению количества клиентов</b> даже к уменьшению количества постоянных клиентов</p>



# 10 ключевых выводов

## АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН:

1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?
2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной коммуникации?

## АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?
4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?

## АНАЛИЗ СЛАБЫХ СТОРОН:

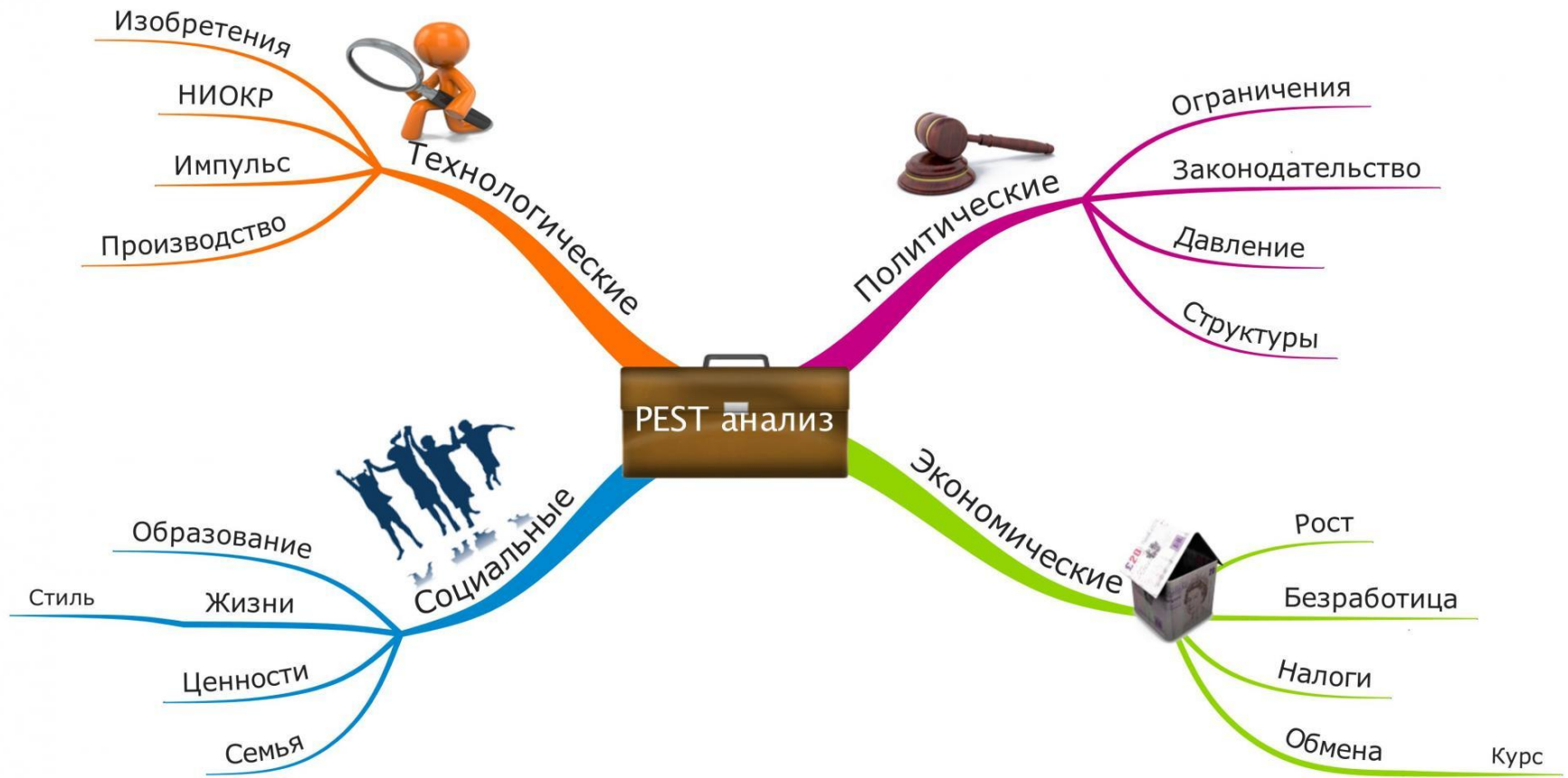
5. Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?
6. План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные
7. Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?

## АНАЛИЗ УГРОЗ:

8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?
9. Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?
10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

# 3. PEST-анализ как маркетинговый инструмент развития организации/компании

**PEST-анализ** (иногда обозначают как **STEP**) — это инструмент, предназначенный для выявления политических (**Political**), экономических (**Economic**), социальных (**Social**) и технологических (**Technological**) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.



# ЭТАПЫ PEST АНАЛИЗА :

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании



2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора



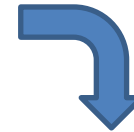
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора



4. Составление сводной таблицы PEST анализа



5. Выводы



1
Описание фактора
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>



*Пример таблицы для группировки PEST факторов*

# Наглядный пример PEST анализа

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
<b>Политические и правовые факторы</b>		
Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора среды хозяйственной деятельности	Изыскание новых направлений деятельности
Регулирование договорных отношений	Ослабление дисциплины платежей и поставок	Страхование поставок, стимулирование партнеров
Либерализация внешнеэконом. сотрудничества	Возможность выхода на внешний рынок	Внедрение ИСО 9001
Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования	Удорожания импортного оборудования	Поиск новых партнеров
Поддержка инновационных предприятий	Финансирование, гранты, лоббирование интересов	Участие в иннов. программах Правительства РФ
<b>Экономические факторы</b>		
Инвестиционный климат в отрасли	Увеличение объемов инвестиций в проектно-изыскательные, строительно-монтажные работы (электроэнергетика), диспетчеризацию	Направление ресурсов компании на развитие данных стратегических направлений деятельности
Угроза высоких темпов инфляции	Обесценивание накоплений	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательскую способность средств
Установление высоких налоговых ставок	Отток средств из сферы производства в бюджет	Завышение себестоимости продукции
Платежеспособный спрос	Увеличение платежеспособного спроса	Наращивание объемов производства, освоение новых сегментов рынка
<b>Социокультурные факторы</b>		
Рост мобильности населения	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования; автоматизация и механизация труда
<b>Технологические факторы</b>		
НТП в сфере производства	Появление новых материалов, оборудования, технологий	Дополнительные вложения в «ноу-хау» и обновление мощностей
НТП в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	Маркетинг, улучшение условий труда и быта работников предприятия

Таблица PEST анализа — промежуточный вариант. Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

**Задание:** На основании представленных в таблице оценок результативности внешних факторов ПАО «Крымская роза» определить взвешенные оценки по каждому фактору, а также предложить мероприятия по адаптации к внешней среде функционирования предприятия.

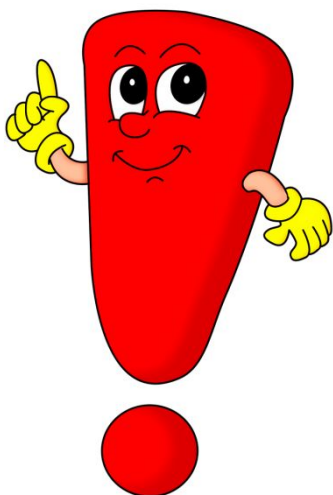
### Факторы внешней среды ПАО «Крымская роза»

Факторы внешней среды	Вес	Средняя оценка экспертной группы	Взвешенная оценка
<b>Социально-культурные факторы</b>			
Положительная демографическая ситуация	0,15	4	
<b>Экономические факторы</b>			
Экономическая стабильность	0,15	2	
Развитие розничной торговой сети	0,05	3	
Высокий уровень конкуренции	0,25	4	
Низкая покупательная способность	0,10	2	
<b>Политические факторы</b>			
Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства	0,05	5	
Ужесточение государственного контроля в отрасли	0,10	4	
<b>Технологические факторы</b>			
Инновационная активность	0,15	3	
Суммарная оценка	1		

## 4. Сущностная характеристика тайм-менеджмента

**Управление временем, организация времени**  
([англ. time management](#)) — технология организации времени и повышения эффективности его использования





**ВРЕМЯ ИМЕЕТ ЦЕНУ!**

**ВРЕМЯ – это невозполнимый ресурс!**

**Вернуть вчера нельзя!**

По статистике, из 100 менеджеров:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10% больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25% дополнительного времени;
- остальным не хватает 50% времени.



# Нужно управлять временем!



# Методы планирования в управлении временем

## Декомпозиция цели



## Матрица Эйзенхауэра

## ABC анализ времени

Задачи			Степень вклада для достижения цели, %	Исполнитель
Тип	Степень важности	Количество, %		
A	Наиболее важные	15	65	1-й руководитель
B	Важные	20	20	Подлежат перепоручению
C	Малозначительные	65	15	Подлежат обязательному перепоручению

20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата



## Принцип Парето

# 12 ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Планируй не более 10 дел

10



Попроси друга о помощи

20% дел дают 80% результата

80/20



Быстровыполнимые задачи делай сразу

Выделяй важные дела



Мотивируй себя

Проверяй актуальность задач



Не создавай множество списков

Носи с собой список задач



Выполняй все задачи

Учитывай свои биоритмы



Доводи дело до конца

# Хронотип

«Жаворонки»: Самостоятельно и легко пробуждаются рано утром, активны в первой половине дня, после полудня наступает спад. Рано ложатся спать.

«Совы». Самостоятельно пробуждаются поздно, не ранее чем за 2–3 часа до полудня, пики активности приходятся на вечернее-ночное время, ложатся спать поздно, нередко после полуночи.

«Голуби». Промежуточный тип, самостоятельное пробуждение утром, несколько позже «жаворонков», активность в течение дня постоянная, без заметных пиков и спадов, ложатся спать за час–полтора до полуночи.

<https://factum-info.net/tests/249-test-opredelite-vash-khronotip-sova-zhavoronok-ili-golub>

# УПРАЖНЕНИЕ «ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ»

**Инструкция.** Давайте проверим, насколько у каждого из вас развито чувство времени. Возьмите секундомер, и постарайтесь после моей команды „начали“ включить его и закрыв глаза, постараться уловить тот момент, когда пройдет минута. При этом не надо считать про себя. Как только, с вашей точки зрения, минута пройдет, откройте глаза и останавливайте секундомер.

1 Чьи внутренние часы сильно спешат? Ваши интересы устремлены вперед в будущее («Живете там и потом»).

2. Чьи внутренние часы отстают? Ваши интересы обращены в прошлое («Живете там и тогда»).

3. Чьи внутренние часы идут точно? Ваша жизнь зафиксирована только на настоящем («Только здесь и сейчас»).

4. Чьи внутренние часы *немного* убегают вперед? Ваши интересы связаны с настоящим, которое является частью будущего («Мое завтра начинается сегодня»).

# ХРОНОФАГИ

(от [др.-греч.](#) χρόνος — время и φάγομαι — буду есть; также **поглотители времени, пожиратели времени**) — это любые отвлекающие объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

Поглотитель	Что я буду делать для борьбы с ним
1. Постоянные просьбы помочь со стороны А	В ответ на первую просьбу скажу, что рад помочь, но мне будет удобнее договориться о таком формате: полчаса в день после утренней планерки.
1. Синдром откладывания 2. Нежелание заниматься «нелюбимой» работой 3. Чрезмерная увлеченность «любимыми» делами 4. Поиск избыточной информации 5. Непрошенные «гости» (посетители) 6. Погруженность в большое количество мелких вопросов 7. Попытка слишком много сделать за один раз 8. Спешка, нетерпение 9. Неэффективные совещания 10. Ваши подчиненные или коллеги по работе 11. Недостаточное делегирование обязанностей (или отсутствие делегирования) 12. Неэффективное хранение документов и другой информации 13. Дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

### ***Практикум***

**Борьба с поглотителями времени:** Отметьте в таблице поглотители времени, которые мешают вашей работе. Записывайте, как вы будете бороться с ними в дальнейшем.



В нижеперечисленных высказываниях выявите и отметьте наличие или отсутствие критериев SMART:

Высказывание	
1/ С 9-00 до 18-00 позвонить нашему новому партнеру и предложить проект сотрудничества	
2/ Поговорить с генеральным директором о повышении	
3/ Обзвонить ключевых клиентов за 1,5 часа	
4/ Поговорить с подчиненным о планах	
5/ Подготовить отчеты для презентации высшему руководству	
6/ Изъясняться четче на совещании	
7/ Предложить компаниям-партнерам новые условия сотрудничества	
8/ Сегодня до 14-00 выяснить причины отсутствия сотрудника на совещании	
9/ В пятницу лично проверить еженедельный отчет сотрудника Иванова	
10/ Не забыть передать информацию менеджеру отдела закупок	
11/ Выпить кофе с коллегами	
12/ Хочу, чтобы меня не трогали до конца месяца	
13/ В 17-00 сдать отчет о результатах проделанной работы за неделю по проекту №3 президенту компании	

**2 задание:** На основании представленных в таблице оценок результативности внешних факторов ПАО «Крымская роза» определить взвешенные оценки по каждому фактору, а также предложить мероприятия по адаптации к внешней среде функционирования предприятия.

### **Факторы внешней среды ПАО «Крымская роза»**

Факторы внешней среды	Вес	Средняя оценка экспертной группы	Взвешенная оценка
<b>Социально-культурные факторы</b>			
Положительная демографическая ситуация	0,15	4	
<b>Экономические факторы</b>			
Экономическая стабильность	0,15	2	
Развитие розничной торговой сети	0,05	3	
Высокий уровень конкуренции	0,25	4	
Низкая покупательная способность	0,10	2	
<b>Политические факторы</b>			
Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства	0,05	5	
Ужесточение государственного контроля в отрасли	0,10	4	
<b>Технологические факторы</b>			
Инновационная активность	0,15	3	
Суммарная оценка	1		

Поглотитель	Что я буду делать для борьбы с ним																		
1. Постоянные просьбы помочь со стороны А	В ответ на первую просьбу скажу, что рад помочь, но мне будет удобнее договориться о таком формате: полчаса в день после утренней планерки.																		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Синдром откладывания</li> <li>2. Нежелание заниматься «нелюбимой» работой</li> <li>3. Чрезмерная увлеченность «любимыми» делами</li> <li>4. Поиск избыточной информации</li> <li>5. Непрошенные «гости» (посетители)</li> <li>6. Погруженность в большое количество мелких вопросов</li> <li>7. Попытка слишком много сделать за один раз</li> <li>8. Спешка, нетерпение</li> <li>9. Неэффективные совещания</li> <li>10. Ваши подчиненные или коллеги по работе</li> <li>11. Недостаточное делегирование обязанностей (или отсутствие делегирования)</li> <li>12. Неэффективное хранение документов и другой информации</li> <li>13. Дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу</li> </ol>	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> <tr><td style="height: 25px;"></td></tr> </table>																		

## *3 задание*

**Борьба с поглотителями времени:** Отметьте в таблице поглотители времени, которые мешают вашей работе. Записывайте, как вы будете бороться с ними в дальнейшем.