***3. Тактическое планирование***

***Тактическое планирование*** – это планирование действий для наиболее эффективного достижения стратегических целей.

При определении тактики разрабатываются способы решения поставленных задач на ближайшее время и лица, ответственные за их реализацию. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

***Процесс тактического планирования*** состоит из двух взаимосвязанных ***стадий***: подготовка плана и его принятие.

Подготовка плана включает:

1. сбор и анализ информации о деятельности организации;
2. определение основных задач, необходимых для достижения целей;
3. уточнение ролей и делегирование полномочий;
4. оценка затрат времени;
5. определение ресурсов;
6. проверка сроков и коррекция плана действий.

Составной частью тактического планирования является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем организации.

Таким образом, тактические планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности организации с учетом конкретной обстановки. Они ориентируют подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение рентабельности.

*Тема 6.* **Организация. Типы структур организаций**

***Структурное подразделение*** представляет собой официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации (производства, обслуживания, пр.) с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение.

Подразделение может быть как обособленным (филиал, представительство), так и не обладающим полными признаками организации (внутренним).

**Виды структурных подразделений**

Наиболее распространенным является структурирование организации на следующие подразделения:  
1) ***управления***. Это подразделения, образованные по отраслевому и функциональному признаку, и обеспечивающие реализацию отдельных направлений деятельности организации и осуществляющие управление организацией. Обычно они создаются в крупных компаниях, органах государственной власти и местного самоуправления и объединяют в своем составе более мелкие функциональные подразделения (например, департаменты, отделы);  
2) ***отделения***. На отделения чаще всего структурируются лечебно-профилактические, медицинские учреждения и организации, органы государственной власти. Это обычно отраслевые или функциональные подразделения, так же как и управления, объединяющие в своем составе более мелкие функциональные подразделения.   
3) ***департаменты***. Они также представляют собой подразделения, структурированные по отраслевому и функциональному признаку, которые, так же как и управления обеспечивают реализацию отдельных направлений деятельности организации. Обычно, такие подразделения создаются в органах государственной власти и органах местного самоуправления; они объединяют в своем составе более мелкие структурные единицы (чаще всего — отделы). Департаменты также создаются в представительствах иностранных компаний и в компаниях, в которых управление организуется по западным моделям;  
4) ***отделы***. Под отделами понимаются функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности организации или за организационно-техническое обеспечение реализации одного или нескольких направлений деятельности организации;  
5) ***службы***. «Службой» чаще всего называют группу объединенных по функциональному признаку структурных единиц, имеющих родственные цели, задачи и функции. При этом управление или руководство этой группой осуществляется централизованно одним должностным лицом. Например, служба безопасности является структурным подразделением, которое обеспечивает физическую, техническую и информационную безопасность всех структурных подразделений организации;  
6) ***бюро***. Эта структурная единица создается либо в составе более крупного подразделения (например, отдела), либо как самостоятельное подразделение. В качестве самостоятельной структурной единицы бюро создается для ведения исполнительной деятельности и обслуживания деятельности иных структурных подразделений организации. В основном «бюро» традиционно называют структурные единицы, связанные с «бумажной» (от франц. bureau — письменный стол) и справочной работой.

Помимо вышеперечисленных в качестве самостоятельных структурных подразделений создаются производственные единицы (например, *цеха*) или единицы, обслуживающие производство (например, *мастерские, лаборатории*).

Обоснование создания того или иного самостоятельного структурного подразделения, как правило, увязывается с традициями организации, методами и целями управления. Косвенно на выбор вида подразделения влияет численность персонала.

Правила и принципы структурирования коммерческой организации, нормативы штатной численности конкретного подразделения ее руководство определяет самостоятельно.

Самостоятельные подразделения, в свою очередь, могут быть разделены на более мелкие структурные подразделения. К таковым относятся:

**а) секторы.**Секторы (от лат. seco — разрезаю, разделяю) создаются в результате временного или постоянного деления более крупного структурного подразделения.

**б) участки.** Эти структурные подразделения создаются по тому же принципу, что и постоянные секторы. Обычно они строго ограничены «зонами» ответственности — каждый участок отвечает за конкретное направление работы.

**в) группы.** Группы представляют собой структурные единицы, создаваемые по тем же принципам, что и секторы, участки — они объединяют специалистов для выполнения конкретной задачи или реализации конкретного проекта.

Конкретное наименование подразделения обозначает основное направление деятельности выделенной структурной единицы. Наименование может быть производным от наименований должностей главных специалистов, возглавляющих эти подразделения или курирующих деятельность этих подразделений, например, «служба главного инженера», «отдел главного технолога».Наименование может и не содержать указания на вид подразделения. Например, «канцелярия, «бухгалтерия», «архив», «склад».

Производственным подразделениям наименования присваиваются чаще всего по виду выпускаемой продукции или по характеру производства. В этом случае к обозначению вида подразделения присоединяется наименование производимой продукции (например, «колбасный цех», «литейный цех») или основная производственная операция (например, «цех по сборке кузовов автомобилей», «цех ремонта и реставрации»).

В том случае, если перед структурным подразделением ставятся задачи, соответствующие задачам двух или более подразделений, то это отражается в наименовании — например, «финансово-экономический отдел», «отдел маркетинга и сбыта», и т.д.

Структурное подразделение действует на основе *положения*.

***Положение о структурном подразделении*** является локальным нормативным актом организации, который определяет порядок создания подразделения, правовое и административное положение подразделения в структуре организации, задачи и функции подразделения, его права и взаимоотношения с другими подразделениями организации, ответственность подразделения в целом и его руководителя.

Одним из самых простых является макет, в котором выделяются разделы:

1. Общие положения.

2. Основные задачи подразделения.

3. Функции подразделения.

Также в макетах положений можно встретить следующие блоки:

1. Организационная структура подразделения.

2. Права подразделения.

3. Взаимоотношения (служебные связи) подразделения с другими подразделениями.

4. Ответственность подразделения.