*Тема 1.* **Теоретические основы управления**

***1. Сущность, цели и задачи управления***

Термин *«менеджмент»* (англ.) в переводе означает «управление», «руководство».

***Управление*** – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. Выделяют следующие виды управления:

* *техническое* - управление технологическими процессами и оборудованием;
* *государственное -* управление жизнью общества через органы власти;
* *идеологическое (негосударственное, неполитическое) –* управление социальными процессами, внедрение идеологий;
* *хозяйственное –* управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют ***субъект управления*** (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и ***объект управления*** (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

***Субъектами*** коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается ***объектов*** коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, востребованные на потребительском рынке.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие:

***Наука***

(область человеческого знания)

***Менеджмент***

***Аппарат управления***

(орган, обеспечивающий механизм управления)

***Управленческий персонал***

(люди, контролирующие и направляющие работу организации)

***Функция***

(совокупность разнообразных видов деятельности)

***Процесс***

(способ управления, руководства)

***Искусство***

(практика выполнения работы по управлению и руководству)

Рисунок 1. Составные определения сущности менеджмента

***Менеджмент*** – это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией определенных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

***Менеджмент*** – это умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

*Цели менеджмента:*

* получение (увеличение) прибыли;
* повышение эффективности хозяйствования;
* удовлетворение потребностей рынка;
* решение социальных вопросов.

*Задачи менеджмента:*

* организация производства конкурентоспособных товаров;
* совершенствование производственного процесса;
* внедрение новейших наукоемких технологий;
* повышение качества продукции;
* снижение затрат на производство.

***Менеджер*** – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности организации.

Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций. Менеджеров подразделяют на три группы:

1. *руководители высшего звена* – определяют основное направление деятельности организации, ее цели и задачи (генеральный директор, директора компании);
2. *руководители среднего звена* – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений организации (начальник цеха, отдела);
3. *руководители низшего звена* – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).

Пирамида уровней управления демонстрирует уменьшение числа руководи-телей на каждом последующем уровне.

Отделы

Менеджер

Профессиональная

структура

Группы

Распределение служебных функций

Рисунок 2. Структура распределения служебных полномочий в организации

***2. Виды менеджмента***

Работа менеджеров охватывает разные сферы деятельности организации и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие ***виды менеджмента***:

1. *организационный менеджмент* – создание организации, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и т.п.;
2. *стратегический менеджмент* – определение долгосрочных целей организации и основных путей их достижения;
3. *производственный менеджмент* – управление объектами и процессами, выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;
4. *менеджмент персонала* – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в организации;
5. *финансовый менеджмент* – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;
6. *маркетинговый менеджмент* – установление взаимоотношений организации с рынком;
7. *логистика* – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;
8. *инновационный менеджмент* – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и т.д.

***3. Принципы менеджмента***

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

***Принципы менеджмента*** – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Основными *принципами менеджмента*, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач, являются (разработаны Анри Файолем):

1. *разделение труда*, направленное на повышение его производительности;
2. *полномочия и ответственность* (полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности за выполнение работы);
3. *дисциплина*;
4. *единоначалие*, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
5. *единство действий*, осуществляемых по единому плану;
6. *подчинение личных интересов общим*;
7. *вознаграждение персонала*;
8. *централизация*, т.е. единый управляющий центр и равновесие между централизацией и децентрализацией;
9. *скалярная цепь*, т.е. передача распоряжений согласно уровням иерархии;
10. *порядок* во всем;
11. *справедливость*, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
12. *стабильность персонала*;
13. *инициатива* в построении и выполнении планов;
14. *корпоративный дух* (единение персонала).

Современные принципы управления нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

***4. История развития менеджмента***

История развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. Процесс его развития связан с изменениями, происходящими в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Выделяют ***пять революционных этапов*** в истории развития теории и практики менеджмента:

**I этап** *- религиозно-коммерческий* (до 1760 г. до н.э.) – зарождение письменности в Древнем Шумере привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями;

**II этап** *- государственно-законодательный* (1760 г. до н.э.) – впервые издан свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения (царь Хаммурапи);

**III этап** *- государственно-контрольный* (605-562 гг. до н.э.) – соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства (время правления Навуходоносора II);

**IV этап** *- индустриальный* (XVII – XVIII вв.) – возникновение профессионального менеджмента, что связано с зарождением капитализма и началом индустриального процесса европейской цивилизации;

**V этап** *- бюрократический* (конец XIX – начало XX в.) – формирование крупных иерархических структур менеджмента, осуществление разделение труда, ввод норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Однако как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX – XX вв. Выделяют ***4 основных направления***, заложивших основу науки управления:

* + - *школа научного управления* - 1885 – 1920 г. (Фредерик Тейлор - 1856-1915) – управление на основе законов, знаний, используя научные методы; усовершенствование трудового процесса с помощью технических средств (Генри Форд); распределение труда и соответствующая оплата.
    - *классическая школа* – 1920 - 1950 г. (Анри Файоль – 1841-1925) – рациональное построение организации как иерархической структуры; рассмотрение управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций; основные принципы управления.
    - *школа человеческих отношений* – с 1950 г. (Элтон Мэйо – 1880 – 1949) – в управлении учитывается личность человека, его сильные и слабые стороны, человеческие отношения.
    - *школа поведенческих наук* - с 1950 г. (Дуглас Макгрегор – 1906 – 1964) – психологическое направление, рассматривавшее поведение человека как реакцию на различные стимулы; налаживание межличностных отношений.

1. ***Современные подходы в менеджменте***

В современном менеджменте выделяют ***4 основные подхода***:

1. *количественный подход* – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.
2. *процессный подход* – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций:

*планирование → организация → мотивация → контроль*

Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

1. *системный подход* – организация рассматривается как единая целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.
2. *ситуационный подход* – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды).

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

К основным положениям современной концепции менеджмента относят:

* способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды;
* использование инновационных методов в управлении;
* ориентирование на человека и его возможности;
* совершенствование структуры управления за счет большей децентрализации функций;
* привлечение сотрудников к управлению организацией.

*Тема 2.* **Внешняя и внутренняя среда организации**

***1. Организация как объект управления***

***Организация*** – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей.

Все организации отличаются друг от друга в зависимости от следующих критериев:

1. по механизму функционирования:

* формальные – организация, созданные по определенным правилам, имеющим определенную структуру, связи и четко поставленные цели (юридические лица);
* неформальные – спонтанно образовавшиеся группы людей.

1. по формам собственности:

* частные;
* государственные;
* муниципальные.

1. по отношению к прибыли:

* коммерческие – организации, основная цель которых – получение прибыли;
* некоммерческие – организации, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей.

1. по организационно-правовым формам:

* коммерческие – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
* некоммерческие – фонды, учреждения, ассоциации, потребительские кооперативы и т.д.

1. по масштабам деятельности (размеру):

* малые – численность персонала в промышленности - до 100 чел., в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - до 60 чел., розничная торговля, сфера обслуживания – 30 чел., в остальных отраслях – 50 чел.;
* средние – численность персонала от 100 до 300 чел.;
* крупные - численность персонала от 300 чел. и выше.

1. по секторам производства:

* отрасли первичного цикла – добыча сырья;
* отрасли вторичного цикла – обрабатывающая промышленность;
* отрасли третичного цикла – услуги;
* четвертый сектор – информационные технологии.

Организация как система состоит из взаимосвязанных составных частей. Процесс функционирования организации выглядит следующим образом:

***Ресурсы:***

- люди

- материалы

- информация

- капитал

- технология

***Продукция:***

- товары

- услуги

- информация

Рисунок 3. Процесс функционирования организации

Все вышеперечисленное составляет среду, в которой функционирует организация.

***Среда*** – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность организации.

Различают *внутреннюю* и *внешнюю* среду организации.

***1. Внутренняя среда организации***

***Внутренняя среда*** - ситуационные факторы внутри организации, т.е. те условия, которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления.

Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности организации.

К *факторам внутренней среды* относят:

* *цель* – это конечный результат, которого стремится достичь организация;
* *задача* – определенная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
* *структура* – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации;
* *технология* – средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги;
* *персонал (люди)* – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми располагает организация на данный момент времени.

Работа персонала в организации должна строиться на основе *организационной культуры* - совокупности норм и правил, которым подчиняются сотрудники, решая поставленные перед ними задачи.

Все внутренние факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие.

***Организация***

*технология*

*структура*

*люди*

*цели*

*задачи*

Рисунок 4. Взаимосвязь внутренних факторов

***2. Внешняя среда организации***

***Внешняя среда*** – это совокупность факторов окружающей среды, воздействующих на организацию.

Факторы внешней среды оказывают влияние на деятельность фирмы, поэтому организация должна эффективно реагировать и приспосабливаться к происходящим изменениям, для того чтобы выжить и достичь намеченных целей.

Все факторы внешней среды разделяют на *2 основные группы*:

1. *факторы прямого воздействия (микросреда)* – факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относятся:

* потребители (покупатели);
* поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
* конкуренты;
* законы и государственные органы;
* профсоюзы.

1. *факторы косвенного воздействия (макросреда)* – факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но впоследствии скажутся на ее деятельности. К ним относятся:

* состояние экономики (уровень цен, инфляции, банковская политика и т.д.);
* политика (политическая стабильность);
* научно-технический прогресс;
* социально-культурные факторы (традиции, культурные ценности);
* международные события (таможенная политика, экспорт, импорт);
* природно-географические факторы (климатические условия, доступность сырья, экологическая обстановка).

Внешняя среда характеризуется следующими *признаками*:

1. *взаимосвязь факторов* - изменение одного из факторов влечет за собой изменение другого фактора;
2. *сложность* – степень одновременного воздействия тех или иных факторов на функционирование организации;
3. *подвижность* – скорость изменения факторов окружающей среды;
4. *неопределенность* – недостаточность информации о факторах.
5. ***Взаимодействие факторов окружающей среды***

Организация зависит от взаимообмена ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. При управлении необходимо учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения каких-либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутренней среде.

Сущность окружающей среды и характер ее влияния на управление организацией отображен на схеме:

***Внешняя среда***

***косвенного воздействия***

Экономика

Политика

***Внешняя среда***

***прямого воздействия***

Междуна-родные события

Потреби-тели

Поставщики

Социально-культурные факторы

Профсоюзы

Конкуренты

Законы и государственные органы

Природно-географические условия

Научно-технический прогресс

Рисунок 5. Факторы окружающей среды организации

При анализе факторы окружающей среды разделяются на:

* *контролируемые* организацией (управляемые и направляемые ею) – факторы внутренней среды и факторы внешней среды прямого воздействия, т.к. эти факторы, вступая во взаимодействие с организацией, имеют встречное воздействие (но не контроль);
* *неконтролируемые* организацией (находящиеся за пределами ее властных полномочий) - факторы внешней среды косвенного воздействия, которые носят практически односторонний характер воздействия на организацию, ей лишь остается активно приспосабливаться к ним.

На основе информации об окружающей среде организация должна адаптировать к ней свою стратегию с учетом своих конкурентных преимуществ и целей развития.

*Тема 3.* **Характеристика составляющих цикла менеджмента**

Всю многообразную деятельность по управлению организацией можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

***Функция менеджмента*** – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и способами.

Основными функциями управления являются:

1. *планирование* – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. При помощи планирования руководство стремиться установить основные направления, по которым будут приниматься решения и предприниматься усилия, обеспечивающие единство целей для всех членов организации.
2. *организация* – функция, отражающая структуру предприятия и ее особенности. На этой стадии формируется организационная структура, определяются полномочия и ответственность, набирается персонал, проводится инструктаж, происходит обеспечение всем необходимым для нормальной работы – оборудованием, материалами, заданиями, денежными средствами и.т.д.
3. *мотивация* – процесс побуждения людей к действиям, позволяющим достичь целей организации. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.
4. *контроль* – процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения.

Функции менеджмента находятся в определенном кругообороте и составляют цикл менеджмента.

***Цикл менеджмента*** – это совокупность функций, которые он выполняет для нормального, эффективного функционирования организации.

Все функции взаимосвязаны между собой процессами коммуникаций и принятия решений.

планирование

организация

контроль

мотивация

Рисунок 6. Цикл менеджмента

Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляется в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане всегда имеется стадия организовывания, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и т.д.

*Тема 4.* **Планирование. Стратегические и тактические планы**

***1. Сущность и виды планирования***

***Планирование*** – это разработка последовательности действий (построение плана будущих действий), позволяющих достигнуть желаемого.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремиться определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности организации.

Выделяют различные ***виды планирования***:

1. по степени охвата:

* *общее* - охватывающее всю сферу деятельности организации;
* *частное* - охватывающее определенные сферы деятельности.

1. по содержанию планирования:

* *стратегическое* – поиск новых возможностей;
* *тактическое* – создание определенных предпосылок;
* *оперативное* – реализация возможностей.

1. по сферам функционирования:

* *планирование производства;*
* *планирование сбыта;*
* *планирование персонала и т.д*.

1. по срокам:

* *краткосрочное* – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
* *среднесрочное* – от 1 до 5 лет;
* *долгосрочное* – от 5 лет и более.

***Сущность планирования*** проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого ее подразделения в отдельности на установленный период времени, определении финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, ***назначение планирования*** состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

*Планы* содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Процесс планирования включает в себя следующие ***этапы***:

1. анализ перспектив развития организации (прогнозирование);
2. оценка и выбор вариантов развития;
3. установление целей и задач;
4. разработка программы действий и составление графика работ;
5. определение необходимых ресурсов;
6. контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его ***принципов***:

* *принцип единства* – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений);
* *принцип участия* – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает;
* *принцип непрерывности* – процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно;
* *принцип гибкости* – обеспечение возможности внесение в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами);
* *принцип точности* – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

Весь процесс планирования на предприятии делится на ***две стадии***: разработка стратегии фирмы (к чему стремиться?) и определение тактики (как это может быть достигнуто?).

***2. Стратегическое планирование***

***Стратегическое планирование*** – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

***Стратегия*** – набор правил и приемов, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

*Процесс стратегического планирования* является непрерывным и состоит из следующих ***этапов***:

Миссия и цели организации

Реализация стратегии

Анализ внешней и внутренней среды

Анализ сильных и слабых сторон (SWOT – анализ)

Анализ альтернатив и

выбор стратегии

Оценка стратегии

Рисунок 4.1. Процесс стратегического планирования

***Миссия*** *–* определение перечня направлений деятельности организации, выделение приоритетов, определяющих ее образ. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других.

Миссия содержит следующие *компоненты*:

* указание на продукцию и услуги, предлагаемые организацией;
* указание на основных потребителей и клиентов;
* указание на политику организации в области новых технологий;
* указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности;
* указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами;
* указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – ***цели организации***.

Существуют несколько *типов целей*:

1. долгосрочные и краткосрочные (временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла);
2. экономические (повышение показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (улучшение условий труда, формирование имиджа организации);
3. материальные (получение продукции), стоимостные (ожидание финансового результата) и социальные (улучшение взаимоотношений между людьми).

К целям предъявляются следующие *требования*:

* конкретность и измеримость (цифровое выражение);
* ориентация во времени;
* достижимость (реалистичность);
* совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

*Анализ внешней и внутренней среды* состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к организации, и оценки деловой обстановки.

При *анализе сильных и слабых сторон* используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Возможности***  внедрение на новые рынки сбыта  расширение спектра товаров  быстрый рост рынка и т.п. | ***Угрозы***  появление новых конкурентов  медленный рост рынка  изменение вкусов покупателей  неблагоприятная налоговая политика государства и т.п. |
| ***Сильные стороны:***  компетентность  наличие финансовых ресурсов  наличие собственных технологий  признанное лидерство на рынке  преимущества в стоимости товара и т.п. | *СиВ*  *(сила и возможности)*  Максимально использовать | *СиУ*  *(сила и угрозы)*  Устранение угроз |
| ***Слабые стороны***  низкая прибыль  узкий ассортимент продукции  наличие устаревшей техники  отсутствие достаточного финансирования  неудовлетворительный имидж на рынке и т.п. | *СЛиВ*  *(слабость и возможности)*  Преодоление слабых сторон | *СЛиУ*  *(слабость и угрозы)*  Избежание ситуации |

Затем *формулируются различные варианты стратегии*, и выбирается лучший. Выбор зависит от следующих факторов: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Возможны следующие варианты стратегии:

* стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
* стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
* стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
* комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

*Реализация стратегии* – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности организации, разработке ее политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала.

*Оценка стратегии* заключается в оценке контролируемого объекта и пересмотре ранее поставленных задач в связи с появлением новых обстоятельств.

Таким образом, *цель процесса стратегического планирования* – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей и клиентов.

***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.