

14 дәріс. Мұнай газ саласындағы тактикалық және оперативті жоспарлау

Интуиция, импровизация және тәжірибе базаларында шешім қабылдау қолайлы нәтиже бермейді. Оған байланыстың және жағдайдың қиындығы, күндердің үнемі өзгерістерінің және иррационалдылықтың болуы себеп болады.

Тиімді шешім қабылдау кезіндегі жоспарлаудың үлкен ролі ретінде, сонымен бірге жоспарда қатысатын тұлғалардың көптүрлі сипаты түрінде кәсіпорынды басқарудың бұл саласы ең тиімді болып қарастырылады.

Жоспарлау дегеніміз не? Қашан, қалай орындалатындығы және кім орындау керектігі туралы болашақтағы шешім процесін дайындау. Жоспарлаудың қызметтері бұл мақсаттарға жету үшін ұйым мүшелері қандай қызмет атқару керек екендігін және ұйымның мақсаттарын көрсетеді. Мағынасына қарай жоспарлау қызметі келесі үш сұраққа жауап береді:

1. Қазір біз қайда тұрмыз? Қаржы, маркетинг, өндіріс, ғылыми зерттеулер, еңбек ресурстары салаларында жетекшілер ұйымның әлсіз және күшті жақтарын бағалау керек. Бұның бәрі ұйымның нақты мақсатын анықтау кезінде іске асады;

2. Қайда қозғалғымыз келеді? Бәсеке, клиент, зандар, саяси факторлар, экономикалық жағдайлар, технология, жабдықтау, әлеуметтік және мәдени өзгерістер сияқты ұйымды қоршаған орталар оны бағалау мүмкіндіктеріне ие болады және ұйымның мақсатқа жетуіне не кедергі жасайтынын жетекшілік анықтап отырады;

3. Біз бұны қалай жасаймыз? Ұйымның мақсатының орындалуына жету үшін жетекшілер ұйым мүшелерінің жалпы не істеу керек екендігін шешу керек.

Басқарудың маңызды принциптерінің бірі еңбекті мамандандыру болып табылады. 1776 жылы А.Смит егер өндірістік процесті кішігірім операциялар мен тапсырмаларға бөлсе тиімді болады деген.

Ең алғашқы бұл принцип туралы жазған Ф.Тейлор. Ол 1911 жылы шыққан "Ғылыми Басқару принциптері" деген кітабында былай деген: "Жұмысшы мен басқарушы арасында еңбек бөлінісі мен жауапкершілік тең болуы қажет". Басқарушылардың мойнына басқаларға қарағанда өздері жақсы бейімделіп қалған жұмыс артылады, ал бұрын барлық жұмыс пен жауапкершіліктің едәуір бөлігі жұмысшылардың мойнында болған. Басқару аппараты орындайтын жұмыстың жаңа жұмыспен сәйкестігі басқаруды бұрынғы амалдармен салыстырғанда тиімді қылдырады.

Еңбек бөлінісі - қарапайым, бірақ маңызды көзқарас. Оның маңыздылығы - басқарушылардың мағынасын нақты көрсетеді және

жауапкершіліктерін бөліп қарастырады. Бұл көзқарас бойынша, егер олар бақылайтын, жоспарлайтын, ұйымдастыратын және жұмысшыларды ынталандыратын басқарушылардың қол астында жұмыс істесе, онда жұмысшылардың еңбегі едәуір өнімді болады.

2 Жоспарлаудың түрі, жоспарлаудың формалары

Жоспарлауды бірнеше критерий бойынша жіктеуге болады:

1.Қамту дәрежесі бойынша: жалпы (осы сұраққа енетін барлық саланы қамтып жоспарлау) және бөлшектеп жоспарлау (саланың белгілі бір бөлігін жоспарлау);

2.Кәсіпкерлік саясат аспектісіндегі жоспарлау мазмұны бойынша стратегиялық (өндіріс өнімдері мен жаңа мүмкіндіктерді іздеу), тактикалық (белгілі мүмкіндіктер мен өнімдердің алғы шарттарын құру) және оперативті (берілген мүмкіндікті іске асыру) жоспарлау;

3.Жоспарлау пәні бойынша (жоспарлау объектілері): мақсатты (стратегиялық, тактикалық, оперативтік мақсаттар меншектеулерге жатады), құралдарды (материалдарды, құралдарды, ақпараттарды жоспарлауға жатады), бағдарламалық (өткізу мен өндіру бағдарламаларын жоспарлау) және іс-қимылды (арнайы сату мен шараларды үгіттеу, т.б.) жоспарлау;

4. Қызмет көрсету саласы бойынша: өткізуді (өткізу мақсатын жоспарлау іс бағдарламаларды өткізу шығындары, өткізуді дамыту), персоналды (персоналды дайындау, персонал қажеттілігін жоспарлау), дайындауды (қажеттілікті жоспарлау сатып алуды жоспарлау), инвестициялық, қаржылық, (төлем құралдарын, капиталдарды жабуды, капитал салымдарын жоспарлау) және кеңейтілген жалпы жоспарлау;

5. Жоспарлау тереңдігі бойынша: берілген шамаға сәйкес шектелген, глобальды, контурлы (агрегатталған өлшемнің макроөлшеммен, учаске сомалары сияқты бөлімшелер, мерзімдік жалпылауды жоспарлау) және бөлшектеп (агрегаттардың жеке компоненттерін, учаскелерді, жоспарлаудың жеке кезеңдерін, шығын түрлерін; нақты анықтама, процестердің егжей-тегжейлі кестесі) жоспарлау;

6. Мерзім бойынша қысқа мерзімді (жарты жылдық кварталдық, айлық, апталық және жылдық жоспарлау) және ұзақ мерзімді бес жылдан жоғары, мысалы, 10, 15, 20 жыл салаға байланысты) жоспарлау;

7. Құрылымдық ұйымның көзқарасы бойынша бұл аспект бойынша, жалпы (жоғарғы өндірістік жоспарлау) және кәсіпорынның орналасу жерін, қызмет көрсету саласын, учаскелер мен бөлімдерін жоспарлау;

8. Жеке жоспардың орындалу уақыты бойынша: тізбектеп (мұндай жоспарлауда жеке жоспарлар мен олардың өзгермелері ұзын сәйкес процеске құралады) және бір уақытта (бұнда барлық жоспарлардың өзгермелері жоспарлаудың бір ғана актісінде анықталады) жоспарлау;

9. Берілгендердің өзгерісінің есебі бойынша; қатаң және икемді жоспарлау;

10. Уақыт бойындағы кезегі бойынша реттелген ағымдағы (жоспарлау мерзімі біткенде жаңа мерзім бекітіледі) сырғанақ (жоспарлау мерзімі біткенде жоспарлау келесі кезеңге ұзартылады) және кезектен тыс эвентуальды (мысалы: кәсіпорынның құрылуы, қайта құрылуы) жоспарлау.

3 Кәсіпорындардағы стратегиялық жоспарлау

Стратегиялық жоспарлаудың динамикалық процесіне барлық басқарушылық функциялар кіреді. Барлық ұйымдар мен жеке тұлғалар стратегиялық жоспарлаудың артықшылықтарын қолданбаса, мақсатты ойын бағалау әдісінен немесе корпоративті кәсіпорынның бағытынан айырылады. Стратегиялық жоспарлау әдісі ұйым мүшелерін басқарудың негізін қамтамасыз етеді.

Стратегиялық жоспарлау басқарушылармен қабылданған ұйым мақсатына жетуге арналған спецификалық стратегияларды жасауға апаратын шешімдер мен іс-қимылдардың жиынтығы болып табылады. Онда кәсіпорынның нәтижелілігін ұзақ мерзімді қамтамасыз ету мен жаңа мүмкіндіктерін білу мақсаты болады. Бақыланатын күштер мен критикалық тенденциялар қоршаған орта жағынан мақтаулы және оның кәсіпорынға әсер ету мүмкіндігі шектеулі болу керек.

Төмендегілер стратегиялық жоспарлаудың негізгі белгілері болып саналады: а) жоспарлау мақсаты - кәсіпорынды ұзақ мерзімді қамтамасыз ету

(негізгі мақсаттың болуы мен орындалуы); б) жоспарлау идеясын жоғарғы басшылық ұсынады; в) жоспарлау мәселесі - сенімділік пен құрылымдардың болмауы; г) жоспарлау горизонты - басты жағдайда, ұзақ мерзімді; д) жоспарлаудың интенсивтілігі - глобальды жоспарлау; е) қамтылатын облысы - альтернативалардың кең спектрі; ж) жоспарлау принциптері - айналадағы құрылымның өзгерісі.

Бұнда стратегиялық және оперативтік жоспарлауға қарағанда стратегиялық жоспарлаудың принципі басымырақ.

4 Тактикалық жоспарлау

Тактикалық жоспарлау ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді жоспарлау арасында жатыр. Стратегиялық жоспар тактикалық жоспарға оперативті жоспарлар теңестірілетін бағыт болып табылады. Практикада жоспарлау кезеңдері бір жылдан бес жылға дейін құрылады. Көбінесе осы кезеңнің барысында жылдық жоспарлар құрылады, өйткені техникалық инновация, салық, нормалардан кірістердің жиі өзгерістері болып тұрады. Тактикалық жоспарлау стратегиялық жоспарларды жүзеге асырудың негізі болып табылады және өткізудің орта мерзімін, дайындауды, персоналды нәтижелерді қаржыландыруды жоспарлауға әсер етеді.

Оперативтік жоспарлаудың негізгі ерекше белгілеріне мыналар жатады: а) жоспарлау идеяларын ұстаушылар: басты жағдайда менеджерлердің орта және төменгі деңгейлері; б) жоспарлау міндеті: салыстырмалы сешмділік пен салыстырмалы құрылымдауды қамтамасыз ету; в) жоспарлау горизонты: қысқа және орта мерзімге; г) жоспарлаудың интенсивтілігі, бөлшектеп жоспарлау; д) жоспарлау ауқымы: альтернативалардың шектелген аспектілері; е) жоспарлау үшін негіз: ішкі жағдайлар.

Оперативті жоспарлау барысында теңестіру заңы сақталуы, яғни әр саланың қойылған міндетін анықтау деңгейі басқа салаларда тар көлемде жүзеге асырылу керек. Практикада оперативті жоспарлау стратегиялық және тактикалық жоспарлауға қарағанда анықталмағандығының өсуінен алыс болашаққа ұмтылады.

Оперативті жоспарлау ең алдымен кәсіпорын жұмысының жеке функционалдық облыстарын қамтиды: өткізуді, өндірісті, дайындауды, кәсіпорын персоналын және қаржыны жоспарлау.

