



AIDS Foundation East West  
СПИД Фонд Восток Запад



SOROS.KZ

**Үкіметтік емес  
ұйымдағы (ҮЕҰ)  
стратегиялық  
жоспарлау**

**ҚҰРАЛЫ**

**Үкіметтік емес ұйымдағы (ҮЕҰ)  
стратегиялық жоспарлау  
құралы**

«СПИД Фонд Восток-Запад»  
Алматы 2013 ж.

***Бұл басылым Сорос-Қазақстан Қорының қаржылық қолдауымен дайындалды. Бұл жариялаудың мазмұны Сорос-Қазақстан Қорының көзқарасымен сәйкес келуге міндетті емес авторлардың көзқарасын көрсетеді.***

## Мазмұны

Кіріспе . . . . .	4
Жоспарлауға дайындық . . . . .	11
Түсінікті және негізгі міндетті тұжырымдау, немесе айқындау . . . . .	16
Ұйымның қызметі жөніндегі ақпаратты жинау . . . . .	25
Басымдылықтарын анықтау және ҮЕҰ дамыту стратегиясын таңдау . . . . .	47
Стратегиялық жоспарды жазу . . . . .	61
Қызметті мониторингтеу және бағалау жүйесін әзірлеу . . . . .	67
Қорытынды . . . . .	73
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі . . . . .	74



## КІРІСПЕ

ҮЕҰ басқарушылары жиі жоспарлау үдерісіне сенбеушілікпен қарап: «Ертеңгі күніміз не боларын білмейміз. Бір жылға немесе бірнеше жылға жоспарлар жөнінде қалай ойлаймыз?» немесе «Бізге жұмыс істеу керек, біздің жобаларымыз деген толып жатыр, бостан бос отырып, әңгіме созатын уақытымыз жоқ», - дейді. Басқарушылардың және де ұйымдардағы маңызды қызметкерлердің көбі жедел қызметтен және күнделікті мәселелерді шешуден басы босамайтындықтан осындай тұрғыдан қарайды. Алайда стратегиялық жоспардың бар болуы басқарушыға өз күшін ұйымның дамуына, тұрақтылығы мен негізгі мақсаттарына жетуге бағытталған негізгі қызметке жіберуге мүмкіндік береді. Ал қызметкерлер үшін ұйымның стратегиялық мақсаттарының бар болуы және оларды ұғыну ұйымның алдағы жолын нақ көруге және қандай нәтижеге қол жеткізгісі келетінін түсінуге көмектеседі.

Жоспарлауды бастаудың алдындағы тағы бір тосқауылы болып қорқыныш келуі мүмкін, бұл үдеріс пен іс-әрекеттер кезектілігін білмеу қорқынышы, ал біз білмейтін нәрседен үнемі қорқып жүреміз. Бұл жерде біз стратегиялық жоспарлаудың қадамдарын кезеңдер бойынша барынша толық мазмұндауға тырысамыз, бұл, қымбатты оқырман, сіздің қорқынышыңыз бен уайымдарыңызды басып, сіздің ұйымыңызда стратегиялық жоспарлауды бастауға көмектеседі.

Бұл құралды газет сияқты кез келген беттен және жағынан бастап оқысаңыз да, ҮЕҰ басқару мен оның дамуына байланысты пайдалы әрі қажетті ақпаратты алуыңызға болады. Оның әр тарауында тиімді жоспарлауға арналған тәжірибелік үлгілер мен құралдар бар. Бірақ сіз құралдың барлығын оқып шығып, тәжірибелік үлгілерін үйреніп алып, дайындалып, өз ұйымыңызда стратегиялық жоспарлауды жүргізе аласыз.

Осы құралдағы тараулардың көбі Бейкоммерциялық ұйымдарды қолдау орталығымен шығарылған «БКҰ жалпы басқаруы. БКҰ басқару мектебі» лекциялар курсынан алынған және ресейлік іс-тәжірибеден мысалдар ұсынады. Осында сипатталған идеялар бүгінгі қазақстандық тіршілікте іске асырылуы мүмкін дегенге үміттенеміз. Нұсқаулық ҮЕҰ басқарушылары, және де стратегиялық жоспарлау жөніндегі сарапшылар үшін жолнұсқасы болып табылады, олар мұнда кәсіби қызметінде қолдана алатын қажетті құралдарды таба алады.

## Стратегиялық жоспарлау деген не?

Стратегиялық жоспарлау деген – ұйымның мақсаттарын және оларға жету жолдарын таңдау үдерісі болып табылатын басқару функцияларының бірі. Жоспарлау барлық басқарушылық шешімдер мен басқарушылық функциялар үшін (ұйымдас-тыру/үйлестіру, уәждемелеу және бақылау) негізді қамтамасыз етеді.

Стратегиялық жоспарлау жүйесінде ұйым мүмкіншілік-терінің талдауына маңызды орын беріледі, оның мақсаты қа-лыптасқан беталыстарды өзгертуге қабілетті беталыстарды, қа-терлерді, мүмкіншіліктерді және де жеке төтенше жағдайларды анықтау болып табылады.

Стратегияның нақты бәрін қамтитын анықтамасын беру оңай емес, міне кейбір тұрғыларының бірі:

*Стратегия деген – ол соңғы нәтижеге жету құралдары.*

*Стратегия ұйымның барлық бөліктерін тұтас бір нәр-сеге біріктіреді.*

*Стратегия деген – ұйымның ұзақ мерзімді жоспары.*

Стратегия ұйымның болмысына қатысты негізгі сұрақтарға жауаптар береді:

1. Біздің қызметіміздің бүгінгі мәні неде?
2. Біздің қызмет ертеңгі күні қандай болады?
3. Біздің қызметтеріміз, функцияларымыз қандай, игі-лерімізді алушылар кімдер?
4. Қойылған мақсаттарға жету үшін не істеуіміз керек?

*Стратегия деген – ол ұйымның мықты және босаң жақ-тарын талдау нәтижесі, және де оның даму мүмкіндік-тері мен оған кедергі құрайтын жәйттерді анықтау.*

*Стратегия деген – ол ұйымның сыртқы ортаның өз-герістеріне алдын ала жоспарланған әсері.*

Стратегияны ұйымның міндеті мен бағдарламалық мақсатта-рына жетуді қамтамасыз ететін жалпы кешендік жоспар ретін-де қарастырады. Стратегия ұйымның мүмкін болатын әрекет-тері мен қабылданатын басқарушылық шешімдерінің шектерін белгілейді.

Ұйымның кез келген жоспарлауы толық емес деректерге негізделеді. Жоспарлаудың сапасы көбінесе білікті қызметкер-лердің зияткерлік деңгейіне байланысты болады. Барлық жос-

парлар оларға өзгертіліп жататын шарттар негізінде түзетулер енгізуге болатындай қылып құрастырылуы керек. Сондықтан жоспарларда резервтер деген болуы тиіс. Алайда, тым үлкен болған резервтер жоспарларды тиянақсыз қылады, ал шамалы болғандар жоспарды жиі өзгертіп тұруға әкеп соғады. Сонымен жоспарлау ҰЕҰ қызметіндегі жиілікке жерлеріне сүйену керек – олар қаржы, мамандар, қызметтерді көрсетудің тұрақты жүйелері.

Стратегиялық жоспар нақты деректерге негізделуі керек. Тиімді жұмыс істеп, өз міндетін орындау үшін ұйым жүйелі түрде ақпараттың орасан көлемін жинап, талдап отыру керек. Стратегиялық жоспар ұйымға қызметкерлеріне бағдар беретін, өз еркімен келгендерді тартып, қызметтерін сатуға көмектесетін мүмкіндік ашады.

Стратегиялық жоспарлау өзінен өзі табысқа кепілдік бермейді, сондықтан ұйым жоспарлаудағы, ұйымдастырудағы, уәждемелеу мен бақылаудағы қателіктерден сәтсіздікке тап болуы мүмкін. Дегенмен жоспарлау ұйым үшін маңызды жағымды факторларының бір қатарын құруы мүмкін. Ұйым қандай жетістіктерді көздеп отырғаны жөнінде білу іс-әрекеттің лайықты жолдарын анықтауға көмектеседі. Дәлелді және жүйеге келтірілген жоспарлы шешімдерді қабылдай отырып, басшылық ұйымның мүмкіншіліктері немесе сыртқы жағдай туралы қате не шынайы болмаған ақпарат алудың салдарынан қате шешімді қабылдау тәуекелін төмендетеді.

Стратегиялық жоспарлау ұйымға өз мақсаттарына жетуге көмектесуді көздейтін ерекше стратегияларды әзірлеуге келтіретін басшылықпен қабылданған іс-әрекеттер мен шешімдердің жинағы болып табылады. Стратегиялық жоспарлау үдерісі басқарушылық шешімдерді қабылдауға көмектесетін құрал болып келеді. Стратегиялық жоспарлаудың келесі кезеңдерін белгілеп шығаруға болады:

1. Жоспарлауға дайындық.
  2. Міндет пен түсінікті тұжырымдау немесе айқындау.
  3. Ұйымның қызметі туралы ақпарат жинау.
  4. Стратегияны тұжырымдау және артықшылықтарды анықтау.
  5. Стратегиялық жоспарды жазу.
  6. Қызметтің жоспарларын бір жылға жазу.
  7. Мониторинг жүйесін әзірлеу және қызметті бағалау.
- Арнайы әдебиетте жоспарлау кезеңдерінің басқа да атаула-

рын кездестіруге болады. Бірақ олардың мәні бір – ұйымның кейінгі қызметін ақшалай, материалдық, адами, басқарушылық дағдылар, бағдарламалық технологиялар, абырой туралы сияқты қолданыстағы және қажетті ресурстар туралы жиналған адал ақпарат негізінде белгілеу керек. Осылайша, қаржы жағдайын талдау ұйымда бар және болуы мүмкін ішкі кемшіліктерді, және де ұйымның ұқсас немесе салыстырмалықызметпен айналысатын басқа ҮЕҰ қарағанда қатыстық жағдайын анықтай алады. Қаржы қызметін зерттеу басқарушылыққа ұзақ мерзімді келешекте ішкі мықты және босаң жақтарын анықтауға мүмкіндік береді.

Ұйымдағы көптеген мәселелердің себептері ең соңында адамдардан табылуы мүмкін. Егер ұйымда қойылған мақсаттарға жету үшін уәждемеленген білікті қызметкерлер мен басқарушылар бар болса, ол көзделген стратегияларын орындауға қабілетті болады. Керісінше жағдайда қызметкерлер жұмысының сапасын ұлғайту керек болады, өйткені бұл босаңдық ұйымның болашақтағы қызметін қауіпке төндіретін болады.

Стратегияны жасап шығару ұйым қызметінің баламалы жолдарын бағалау негізінде іске асырылады. Басқарушы қойылған мақсаттарға жету үшін барынша лайықты нұсқаларды таңдау керек. Жүргізілген талдаудың негізінде қызметкерлермен жалпы ұйымның даму тұжырымдамасы талқыланып, келісіледі, мақсаттардың жобалары тұжырымдалады, түсінік әзірленеді, жобалар идеялары дайындалады және мониторинг және бақылау жүйесі әзірленеді.

Шын мәнінде ұйымның алдында 4 негізгі стратегиялық балама тұрады: шектеулі өсу, өсу, қысқарту және осы стратегиялардың үйлесімі. Өте сирек кездесетіні: ҮЕҰ басқарушылары бағдарламаларды немесе жобаларды қысқарту стратегиясын таңдайды. Онда көзделетін мақсаттар деңгейі өткенде жетілгендерден төмен болып белігленеді. Көптеген ҮЕҰ үшін қысқарту қызметті оңтайландыру және қайта бағыттау жолын білідруі мүмкін. Бұл жағдайда бірнеше нұсқасын атап өтуге болады:

- тарату (қандай болсын бағыт бойынша қызметті толық тоқтату);
- қайта құрылымдау (кейбір бөлімшелердің немесе қызмет түрлерінің бөлінуі);
- қайта бағытталу (ҮЕҰ міндетінің шарттары шегінде элементтерді (нысандарды, әдістерді, мақсатты топты) өзгерту).



Көптеген ұйымдар ұсталатын стратегиялық балама ретінде шектеулі өсу болып табылады. Шектеулі өсу стратегиясы үшін жетілгеннің мақсаттарын орнату - төн құбылыс. Сонымен бірге мақсаттар әлеуметтік-экономикалық өзгерістерді есепке алумен түзетілуі мүмкін.

Өсу стратегиясы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттарды жыл сайын өткен жылдағы көрсеткіштер деңгейінен айтарлықтай көтеру арқылы іске асырылады. Өсу стратегиясы ҰЕҰ қызметінің үдемелі дамып келе жатқан салаларында қолданылады. Бұл үдерісте донорлар немесе саяси қайраткерлердің мәлімдемелері маңызды рөл атқарады.

Барлық баламаларды үйлестіру стратегиясын ең дұрысы бірнеше бағытта белсене әрекет ететін және тұрақты қаржыландыруы бар ірі бейкоммерциялық ұйымдар ұсталатын болады. Үйлестіру стратегиясы жоғарыда аталған үш стратегияның кез келгенінің үйлесімі болып келеді.

Белгілі бір стратегиялық баламаны таңдап алғаннан кейін басшылық нақты бір стратегияға бет алу керек. Басты мақсат – ұйымның ұзақ мерзімді тиімділігін барынша ұлғайту. Бұл үшін басқарушыларда айқын, барлық қызметкерлер қолдайтын ұйымның міндеті мен келешек жөнінде түсінік болуы тиіс. Стратегиялық таңдауға әр түрлі факторлар әсер етеді: төуекел (ұйым өмірінің факторы); бұрынғы стратегияларды білу; ұйым мүшелерінің немесе клиенттерінің реакциясы, уақыт факторы және т.б.

Білім өзгеруі мен ұлғаюының замануи қарқындығының үлкен болғаны соншалық, стратегиялық жоспарлау болашақ қиындықтар мен мүмкіншіліктерді болжамдаудың жалғыз амалы болып келеді. Ол ұйымның басшылығына ҰЕҰ ұзақ мерзімге даму жоспарын құрудың құралын қамтамасыз етеді. Ұйым қандай мақсатқа жеткісі келетінін білу барынша лайықты болатын іс-әрекеттер жолдарын анықтауға көмектеседі. Ресми жоспарлау шешімді қабылдағанда төуекелді төмендетуге көмектеседі. Дәлелді шешімдерді қабылдай отырып, басшылық ұйымның мүмкіншіліктері немесе сыртқы жағдай туралы қате не шынайы болмаған ақпарат алудың салдарынан қате шешімді қабылдау төуекелін төмендетеді. Жоспарлау қойылған мақсаттарды тұжырымдау үшін қызмет ететіндіктен, ұйым ішіндегі жалпы мақсаттың тұтастығын құруға көмектеседі. Бірақ стратегиялық жоспарлау іске асырылғанда ғана маңызды болады. Негіз қалаушы стратегияны таңдағаннан кейін оны маркетинг, жұрт-

шылықпен байланыс жөніндегі қызмет және т.б. сияқты басқа да ұйымдық функциялармен біріктіріп іске асыру керек. Стратегияның ҮЕҰ басқа да функцияларымен үйлесудің маңызды механизмі – саясатты, тәртібі мен ережелерін әзірлеу. Саясат іс-әрекеттер мен шешімдерді қабылдау үшін жалпы бағдарлар болып табылады. Тәртіптер нақты жағдайда қандай іс-әрекеттер қолданылуы керек екенін белгілейді. Ережелер нақты бір жағдайда не істеу керек екенін дәл көрсетеді.

Стратегиялық жоспарды әзірлеу – ең күрделісі болып келмейді. Енгізу және іске асыру үдерісі жоспарлаудың қатысушылары өздеріне келесі сұрақтарды уақытында қоймайтын болса, созылу немесе сәтсіздікке ұшырауы мүмкін:

1. Стратегия ұйымның мүмкіншіліктерімен бірге өзара үйлесімді болып келе ме?
2. Стратегия тәуекелдің рұқсат етілген дәрежесін көздей ме?
3. Ұйымның стратегияны іске асыру үшін ресурстары жеткілікті ме?
4. Стратегия сыртқы қатерлер мен мүмкіндіктерді есепке ала ма?
5. Бұл стратегия ұйым ресурстарын қолданудың ең жақсы әдісі болып табыла ма?

Стратегияның мұндай бағалауы стратегияны түзетудің кері байланысы үшін қолданылады. Тиісті болу үшін бағалау жүйелі түрде әрі үздіксіз жүргізіліп отыру керек. Тиісті түрде әзірленген үдеріс төменнен жоғарыға қарай – барлық деңгейлерді қамту керек.

Стратегиялық жоспарлауға қоса ұйым өз қызметінің нақты мәселелерінің ұзақ мерзімді және тактикалық жоспарлауымен айналысады. Міндет жөніндегі мәлімдеме түрінде көрсетілген ұйымның мақсаты ұйымның қызметін бағыттайды. Мақсат қою стратегиялық жоспарлаудың маңызды құрағышы болып табылады, өйткені сол арқылы оған бағыт пен стратегия белгіленеді.

Жоспарлаудың әдеттегі циклы ұйымның миссиясын, оның мақсаттары мен міндеттерін тұжырымдауды; донорлардың, өз еркімен келгендердің, мүшелердің, қатысушылар мен клиенттердің қажеттіліктері мен түрткі болған уәждерін түсіну үшін зерттеуді жүргізуді; дамдар мен қаржыны тарту бойынша қызметті; бағдарламалар мен қызмет түрлерін әзірлеуді; ұйымның кейінгі жұмысын жетілдіру үшін негіз болып келетін қызметтің әсерін жүйелі түрде бағалауды қамтиды.

Ұйым вакуумда болмайды. Сіздің ұйымыңыздан тыс жерде

әрекет ететін күштер сіздерге мүмкіндік құруы, сондай-ақ, алдарыңызға күрделі мәселелер құруы мүмкін. Басқарушылар ұйымға, оның негізгі міндетіне, донорларына немесе табысты жұмыс істеуінің басқа да аспектілеріне жағымды немесе кері әсер етуі мүмкін негізгі беталыстарды анықтап, бақылап отыру керек. Ұйым жұмыс істейтін орта – ол адамдар, «бәсекелестер» және әлеуметтік-экономикалық, саяси, нормативтік-құқықтық ортадағы, техника мен табиғи қордағы өзгерістер.

# 1. ЖОСПАРЛАУҒА ДАЙЫНДЫҚ

Ұйыдастырудың осы кезеңінде жоспарлау үдерісіне толық дайын болу үшін бірнеше қадам жасау керек. Бұл қадамдар ұйым тобының сенімді жұмысы үшін негіз қалайтын болады.

## Жоспарлаудың себептерін анықтау

Бірінші қадам – жоспарлаудың себебін анықтау болып табылады. Стратегиялық жоспарлау туралы шешім ұйым күрделі қиындықтарға тап болғанда қабылданады, мысалы: ҰЕҰ қызметтері мақсатты топтардың қажеттіліктеріне сай келетінде күдіктің пайда болуы, қосымша бөлме-жайларды жалға алу жөніндегі мәселені шешу, қаржылық дағдарыстан шығу жолдарын іздеу, қолданыстағы бағдарламаны жабу, қысқарту немесе қайта бағыттау және т.б. Стратегиялық жоспарлауды бастауға түрткі болған себептер үдерісті ұйымдастыруға және қатысушылар құрамына маңызды әсер етеді. Стратегиялық жоспарлауды бастау үшін мәселелер айтарлықтай маңызды болып, жоспарлаудың аяғында жауаптар толықтығы жөнінде айтуға болатындай нақты тұжырымдалуы керек екенін есепке алу маңызды болады.

Мәселелер тізімі негізінде ұйымның басшылығы стратегиялық жоспарлау оларға лайықты жауап бере ала ма дегені жөнінде шешім қабылдау керек. Мысалы, жедел түрде атқарушы директорды табу, грантқа өтінім жазу, берешекті жабу үшін қаражат табу қажеттілігі дегеннің алысқа созылатын салдары болуы мүмкін. Алайда берілген мысалдар бәрінен бұрын жедел басқару мәселелері болып табылады, сондықтан олар тез арада басқарушылық араласуды және шешімді талап етеді. Мұндай жағдайларда стратегиямен айналысу дұрыс болып табылмайды. Сондықтан тізімдегі сұрақтарды төмендегідей бөлуге тырысады:

- 1-3 жылдан кейін өз маңыздылығынан айырылмайтын және ұйымның тиімділігіне, мақсатты топтардың қажеттіліктерін қамтамасыз ету қабілетіне бағытталған стратегиялық сипаттағы мәселелер;
- маңыздылығы бір жылға дейінгі мерзіммен белгіленетін және нақты бір жұмыстарды орындауға байланысты жедел мәселелер;
- мәселе ұйымның аман қалуы жөнінде болғандағы төтенше жағдайлар.

- Өзекті мәселелерді осылай үлестіру стратегиялық жоспарлаудың қажеттілігін анықтауға, артықшылықтарды дұрыс белгілеуге және жұмыс уақытын жоспарлауға көмектеседі.
- Тиімді стратегиялық жоспарлауға кедергі келтіруі мүмкін қырларды анықтап, мүмкіндігінше айналып өту өте маңызды болады:
- ҰЕҰ басшылығының жоспарлау функциясын толығымен қызметкерлерге немесе сыртқы кеңесшіге тапсыруға болады деген пікірі;
- атқарушы директор мен басқа да менеджерлерде ағымдағы мәселелер бастарынан асып, стратегиялық жоспарлаумен айналысу үшін не күштері, не қалауы жоқ;
- ұйым басшылығының жоспарлау барысында қабылданған шешімдерді қабылдамау және оларды өздерінің ішкі сезімінен туындаған ой-пікірлерге ауыстыру машығы;
- ұйым басшылығының жоспарлауға басқа қызметкерлерді тартуды қаламауы;
- ұйымда стратегиялық ойлау қабілетіне ынта беретін атмосфераның жоқтығы.

Ұйымда стратегиялық жоспарлаудың тәжірибесі бұрын болған жағдайда, алда болған үдерістің артықшылықтары мен кемшіліктерін талдау керек. Стратегиялық жоспарлау туралы шешім жоғарыда аталған факторларды есепке алумен қабылданады. Егер бұл факторлар жеңуге келмейтін кедергілер болып келсе, стратегиялық жоспарлауды кейінге қалдыру немесе оны қысқартылған нұсқада іске асыру туралы шешім қабылданады.

## **Жоспарлауға қатысушыларды таңдау**

Коммерциялық, сондай-ақ, бейкоммерциялық сектордың көптеген мамандардың ойынша стратегиялық жоспарлау үдерісіне басқарушыларды ғана емес, мүдделі тараптардың басқа да категориялардың өкілдерін кіргізу дұрыс болады: Басқарма мүшелерін, қызметкерлерді (ақылы және ақысыз), игілерді алушыларды (бар болған және мүмкін болатын), донорларды, серіктестерді және т.б. Бұны дауға болады, бірақ, бір нәрсе анық көрінеді: стратегиялық жоспарлаудың қатысушылары, оның әр кезеңдерінде ұйымның негізгі міндетін іске асыруда мүдделі болатын тұлғалар мен сындарлы ұсыныстар енгізе алатындар. Адамдардың жоспарды құруға қатысушылығы оны енгізу мен іске асыруына әрдайым жағымды әсерін береді. Алай-

да, жұмыс тобын басқаруға келмейтін шектерге дейін үлкейте беруге болмайды. Стратегиялық жоспарлаға тартылғанадамдардың саны жүргізілетін жоспардың қажеттілігі мен көлемімен белгіленуі керек. Үдерістің барлық қатысушылар өз құзыретінің шектерін түсіну керек. Өз ой-пікірін айтудан шешім қабылдау деп саналмайды.

Адамдардың жоспарлауға қатысу сипатына ұйымда қандай жоспарлау әдісі қолданылатыны негізгі әсерін береді: «жоғарыдан төменге қарай» немесе «төменнен жоғарыға қарай» ма. Бірінші жағдайда ұйымның басшылығы жоспарды құрып, оны орындау үшін қызметкерлерге «түсіреді» деп болжамдалады.

Бұл әдістің әлсіз жақтары төмендегідей болады:

- қызметкерлер қабылданған стратегияны жиі қабылдағысы келмейді;
- қабылданған стратегия кейде игілік алушылардың қажеттіліктеріне сай келмеуі мүмкін.

Стратегиялық жоспарлаудың «төменнен жоғары қарай» деген әдісі, керісінше, ұйымның клиенттері мен қызметкерлерінің мүдделерін есепке алады. Бірақ, бұл жағдайда жалпы ұйымның қажеттіліктері мен мүдделері зиян шегуі мүмкін, әр түрлі ұйымдық қорларды пайдалануды үйлестіру қиын болады. Ұйымдардың көбі үшін осы екі әдістің үйлесімі ең жақсы амал болуы мүмкін.

Көбінесе ірі бейкоммерциялық ұйымдарда жоспарлау бойынша топ (немесе комитетті) құрайды. Бұл топтың мүшелері толық стратегиялық жоспарлауды жүргізіп, дайын жоспарды ұсынады дегенді білдірмейді. Топ мүшелері жоспарлау бойынша жұмысты ұйымдастырып, реттейді, құжаттар жобаларын құрастырады, талқылау үшін қажетті мамандарды шақырады. Сонымен бірге стратегиялық жоспарлаудың барлық қатысушылары жоспарлаудың мақсаттарын, пайдаланылған терминдерді бірдей түсінгендері және талқылау тәртібін білгендері аса маңызды болады.

## Ұйымның тарихы мен дәстүрлері

Ұйымның тарихы мен дәстүрлері ҮЕҰ стратегиялық жоспарының ірге тасының маңызды бөлігі болып табылады. Ұйым қалай құрылды? Оның қызметінің уақыты ішінде қандай жұмыс тәжірибесі жиналды? ҮЕҰ қызметкерлері, өз еркімен келгендері арасында қандай қарым-қатынастар бар? Жұмыс барысының ішінде ұйымда қандай дәстүрлер қалыптасты? Бұл страте-

гиялық жоспарлауға қатысушылар осы кезеңде жауап беретін сұрақтардың толық тізімі емес. Ұйымның тарихы ұйымға әсер еткен маңызды іс-шаралар, артықшылықтар өзгерілуі, негізгі міндетті айқындау және т.б. сияқты оқиғалардың немесе жобалардың сипаттамасы болып келеді. Ұйым тарихының сипаттамасына «ҰЕҰ кескінін» құрастыруды да, яғни қазір қолданыста болған жобаларды, бағдарламалар мен оларға сай болатын ұйымдық құрылымның қысқаша сипаттамасын да қосуға болады. Мұндай сипаттаманы келесі 3 кезеңнен өткенде алуға болады:

1. ҰЕҰ бағдарламалық қызметі мен қызметтерінің барлық түрлерінің тізімін құрастырыңыз, осы қызметтің деңгейі мен көлеміне қысқаша сипаттама беріңіз, соның ішінде қызмет көрсетілген иігілі алушылар саны, қызметтің құны (клиентке есептегенде), көрсетілетін қызметтердің географиясы және т.б. көрсетілуі керек.
2. Аталған қызметтерді ұйым қол жеткізгісі келген мақсаттары немесе нәтижелері бойынша топтастырыңыз.
3. Ұйымдық құрылымды сипаттаңыз. Мұнда бағдарламалық қызметті, қызметкерлерді басқару құрылымы, қолданыстағы қаражатты тарту жүйесі, қаржылық басқару жүйесі және т.б. туралы ақпарат қамтылуы мүмкін. Ұйымның қаржылық жағдайын, оның сыртқы ортамен қатынастарын сипаттау маңызды болады.

## **Стратегиялық жоспарлау үшін қажетті ақпаратты жинау**

Бұл кезеңде стратегиялық жоспарлауға қатысушылары өзекті сұрақтарға жауап беру және стратегиялық жоспарды құру үшін қандай ақпарат қажетті болатынын анықтайды. Бұл ақпарат төмендегілерге қатысты болуы мүмкін:

- дамудың жаңа беталыстарын, ұйым мен донорлар үшін маңызды болатын бағдарламаларды, заңнамалық базадағы өзгерістерді, ҰЕҰ мақсаттық тобының ішіндегі өзгерістерді сипаттау;
- ҰЕҰ бәсекелестерінің тізімі, соның ішінде олардың қызметтері, қызметтер үшін бағалары, және т.б.;
- көрсетілген қызметтер туралы статистикалық деректер (қанша, кімге, қашан);
- ұйымның қаржылық жағдайының соңғы бірнеше жыл бойынша беталыстарын сипаттау.

## Талқылау тәртібі мен ережелерін белгілеу

Жоспарлау үдерісінің барлық қатысушылары талқылау және стратегиялық жоспарды құру ережелері мен тәртібі жөнінде алдын ала келісу керек. Осыдан бұрын әр қатысушы үшін өз құзыретін түсіну қажет екені жөнінде айтылған. Олар кім және қай кезеңде соңғы шешім қабылдайтынын білу керек. Бұған қоса, олар қандай маманды жоспарлаудың қай кезеңінде тарту дұрыс болатынын, қандай іс-шараларды (жұмыс тобының отырыстары, әр түрлі мүдделі тараптармен кездесулер, фокус топтар және т.б.) жүргізу керек екенін түсіну керек. Стратегиялық жоспарлау қаншама уақыт алатынын, сырттан кеңесшіні шақыру қажет пе, жоқ па, әр түрлі деректерді жинау үшін кім жауапты болатынын анықтау маңызды болады. Аталғандардың барлығын қағазда кестенің түрінде сомалауға болады:

Іс-шара	Жүргізу күні	Қатысушылар	Іс-шараның түрі	Қажетті уақыт пен ресурстар	Қандай ақпарат қажет	Күтілетін нәтиже	Жауапты тұлға
---------	--------------	-------------	-----------------	-----------------------------	----------------------	------------------	---------------



## 2. ТҮСІНІКТІ ЖӘНЕ НЕГІЗГІ МІНДЕТТІ ТҰЖЫРЫМДАУ, НЕМЕСЕ АЙҚЫНДАУ

*«- Мен қай бағытта жүруім керек?  
- Бұл көбінесе сенің қайда келгің келетініне байланысты болады, - деді Мысық.  
- Маған бәрі бір, - деп бастап еді Алиса.  
- Онда қай бағытта жүрсең де бәрі бір, - деді Мысық.  
- Қайда жетсем де маған бәрі бір, - деп түсіндірді Алиса.  
- Оған қам жеме, қайда болса да әлбетте жетесің, - деді Мысық, - әрине, жарты жолда тоқтап қалмасаң».*

Льюис Кэрролл

«Алиса Таңғажайыштар әлемінде»

### Ұйымның түсінігі мен негізгі міндетін жасап шығару

Түсінік пен негізгі міндетін тұжырымдау деген – ол стратегиялық жоспарлаудың өзі басталатын үдеріс. Ұйымның түсінігі мен негізгі міндеті деген не екенін қарастырайық? Түсінік деген – ұйымды кемшіліксіз көру, оның қалаулы бейнесі. Ол қызметкерлер ұжымын қалаулы жағдайға жетуге уәждемелейді. Егер негізгі міндет ортақ сөздермен тұжырымдалатын болса, түсінік барынша анық болуы тиіс. Мысалы, «саладағы үздік компания болу» деген – ол міндет емес, түсінік.

Негізгі міндет пен түсінік арасындағы маңызды айырмашылық – негізгі міндет әрекет түрін ашады, қандай болсын мақсаттар немесе түсінік қалай жетілетінін көрсетеді. Түсінік болса, өз тарабынан, – ол болашақтың бейнесі: ұйымның ұмтылатын мінсіз жағдай, істердің барысы.

Түсінік өзгеріле беруі мүмкін, өйткені уақыт өтісімен жаңа мұраттар мен жаңа көріністер пайда болады. Міндет дегеніміз – оған қарағанда тұрақты элемент болып табылады, бірақ ол да әр түрлі факторларды есепке алумен түзетілуі мүмкін.

Түсінікті қалыптастыру үшін қызметкерлерге келесі сұрақ-

тарға жауап беруді ұсыну дұрыс болады:

Сіз өз ұйымыңызды мінсіз болатынын қалай көресіз?

Ұйымды болашақта қандай болғанын елестетесіз?

Қойылған мақсатқа жету үшін қандй оқиғалар кедергі болуы мүмкін, қайсылары оған қолдау салады?

## Түсініктің үлгілері

### Кейбір коммерциялық ұйымдардың түсініктерінің үлгілері:

Merck америкалық медициналық компаниясы: *«Біздің бизнес адам өмірін сақтауға және оны жақсартуға бағытталған».*

Уолт Дисней компаниясының түсінігі қарапайымдау көрінеді: *«Адамдарды бақытты қылу».*

Fujitsu компаниясы: *«Технологияның көмегімен адамзаттың барлық армандарына жетуге болады».*

Kodak компаниясы: *«Біздің мұрамыз бен біздің болашағымыз – бейнелерді шығарудағы».*

### Кейбір ҰЕҰ түсініктерінің үлгілері:

«Қоғамдастықтарды дамыту қоры» ҚҚ: *«Біз дені сау болашағымызға сенеміз».*

АИТВ-мен өмір сүретін адамдардың жалпы украиналық желісі: *«Біз АИТВ жеңілетініне сенеміз. Адамзат кезекті науқасты жеңіп шығады, біз осы індетке қарсы күреске күш салғандырымыздың барлығымыз оны мақтан ететін боламыз».*

«Жас әйелдер одағы» ҚБ: *«Армандаған кезде, біз барлық адамдар қауіпсіз өз үйлерінде өмір сүріп, мектептерде оқып, қауымдардың жұмысына қатысатын қоғамды елестетеміз, онда оларға құрметпен және адамгершілікпен қарайды, онда олардың даму мен жетекшілік қасиеттерін көрсету үшін әр түрлі мүмкіншіліктері болады».*

Ұйымның негізгі міндеті мен мақсаттарын таңдау стратегиялық жоспарлауда бірінші ең жауапты шешім болып табылады. Міндеттің маңыздылығын асыра бағалау мүмкін емес. Міндет жоспарлаудың барлық келесі кезеңдері үшін бағдар болып, сонымен бірге даму баламаларын талдағанда ұйым қызметінің стратегияларына белгілі бір шектеулер салады. Егер ҰЕҰ басқару-

шылары ұйымның негізгі мақсатын білмейтін болса, олардың ең жақсы баламаны таңдау үшін бастапқы қисынды есептеу нүктелері болмайды. Міндет ұйым мәртебесінің мән-жайларын ашады және ҰЕҰ өмірлік циклының әр түрлі кезеңдерінде мақсаттар мен стратегияларды анықтау үшін бағыт пен бағдарларды қамтамасыз етеді.

Ең дұрысы, міндетті тұжырымдау ұйым қызметінің бастапқы кезеңінде жүргізілгені. Дегенмен, ҰЕҰ қызметінің мәнін құруға немесе анықтауға кірісу ешқашан кеш болмайды – әсіресе мәселе ұйымның стратегиясын жасап шығару жөнінде болса.

Ұйымның түсінікті, тиімді түрде жұмыс істейтін міндетін әзірлеуге уақытты, күш пен қаражатты бөлудің бірнеше себебі болады:

- ҰЕҰ қызметін сырттан мүдделі тараптармен дұрыс қабылдауды қамтамасыз ету;
- бірыңғай жалпы ұйымдық климатты құру;
- ұйым ішінде қызметтің мәнін түсіну бірлігін қамтамасыз ету;
- ұйымның қорларын үлестіру үшін негізді құру;
- өзін ұйымның қызметімен сәйкестендіретін адамдарды таңдау үшін негіздерді құру;
- мақсаттар мен міндеттерді ұйымдық құрылымға және уәкілеттерді үлестіруге аудару үдерісін оңайлату.

Ұйымның негізгі міндетін әзірлеу үдерісіне ұйымның менеджерлерін, қатардағы қызметкерлерін, өз еркімен келгендерді және басқа да мүдделі тараптарды барынша көп кіргізу ұсынылады.

Сонымен қатар, жалпы міндет пен стратегияны әзірлеу үдерісін аса тиімді құру үшін бұл қызметке ұйымның тек қана негізгі тұлғаларын қосу керек деген пікір де бар. Өйткені нақты осы тұлғалардың ұйымды құру туралы ең көп білімдері бар, оның кейінгі даму жөніндегі түсінігі, жағдайға дәл баға беріп, оның дамуын болжамдау үшін тәжірибесі мен біліктілігі және т.б. бар. Бұл әдіс жаңа ұйымдармен және бұрын стратегиялық жоспарлаумен айналыспағандармен қолданылуы мүмкін.

Сонымен әдеттегідей іс-әрекеттердің келесі тәртібін қолданады:

1. ұйымның негізгі міндеті туралы айтылатын материалдарды жинап, оларды таныстыру үшін үдерістің барлық қатысушыларына тарату (оларды бір жерде жинау міндетті болмайды);

2. ұйымның негізгі міндетін әркім өзі қалай түсінетіндей тұжырымдап, жазып беруді сұрауға;
3. жоспарлау тобы немесе шақыртылған маман пікірлерді ұйымның міндеті туралы құжатқа біріктіреді. Бұл жоба танысу, түсініктемелер, қосымшалар мен ұсыныстар үшін қатысушыларға таратылады;
4. соңғы нұсқасы дайындалады.

Мұндай жұмыс тәртібі барынша көп мүдделі тұлғаның пікірін білуге мүмкіндік береді және оларды соңғы «өнімді» дайындау үдерісіне кіргізу арқылы олардан келесі әрекеттерге қолдау алуға көмектеседі.

Негізгі міндет деген – бұл ҰЕҰ қызметінің нақты мән-жайлары туралы жай ғана пікірден көрі көзқарастар мен қатынастар декларациясы. Негізгі міндетті тұжырымдау басқарушылық шығармашылықты кемсітпеу керек; ол қызметті бірнеше бағытта дамытуға мүмкіндік беру керек. Бұған қоса міндетте әр түрлі мүдделі тараптардың мүдделері есепке алынуы керек. Басқа қырынан қарасақ, міндет тым жалпы болмау керек, олай болмаса, ол басқару құралына емес, бос қиял болып қалуы мүмкін.

Міндет туралы мәлімдемені дайындау үшін үдеріс қатысушылары келесі сұрақтарға жауап бере алады:

- Біз өз ұйымымызды не үшін құрамыз(дық)?
- Біздің ұйымның қызметін қандай жағдай өзгерте алады?
- Біз жұмыс қандай адамдар үшін жұмыс істеп жүрміз?
- Адамның не қоғамның қандай қажеттіліктеріне өз көңілімізді бөлеміз?
- Мұндай қажеттілік қанша адамда болуы мүмкін?
- Егер біздің ұйым болмаса, бұл қажеттілік қалайша қамтамасыз етілер еді?
- Біздің ұйым қызметінің нәтижесінде қоғамда, елде, дүни жүзінде қандай өзгерістер пайда болады?
- Ұйымның негізгі міндеті туралы мәлімдеме ол үшін ұзақ уақыт бойы басшылық құжаты бола ма?
- Өз қызметімізде қандай құндылықтарды басшылыққа аламыз?

Бұл сұрақтардың тізімі толық емес. Әр ұйым жауаптары міндетінен көрінетін сұрақтарды өзі қояды. Кейде бұл сұрақтарға жауап табу қиын, өйткені адамдар көбінесе олар өздері сезінетін қажеттіліктер басқалар үшін де мәлім болу керек және оған түсінік берудің қажеті жоқ дегенге сүйенеді. Кейде тек қана өзінің жорамалы мен сезімдеріне сенбей, осы сұрақтарға жауап

беруге көмектесетін ақпаратты жинауды жоспарлауға тура келеді.

Осы сұрақтарға жауап бергенде бұл жұмысты басқа да ұйым жүргізіп жатқанын, немесе қоғамда басқа да қажеттіліктер бар болып, сіздің ұйымыңыз онымен жұмыс істей алатынды білуге болады; бұл үлкен әсер етіп, ұйымдағы қызметкерлердің білімдері, дағдылары мен ресурстары тиімдірек қолданылатын болады. Бұл жағдайда негізгі міндетті қайта қарастыру немесе оны түзету туралы мәселе көтеру керек.

Ұйымның міндеті қай жерде және қайда қолданылады дегенге байланысты, ол ұзындығы, мазмұ мен пішімі бойынша өзгеруі мүмкін. Мәлімдеменің мағынасы өзгеріссіз қалады. Әр түрлі ақпарат көздерінде ҰЕҰ міндеті туралы мәлімдемеге нені қосу керек, нені қоспау керек екені жөнінде әр түрлі ұсыныстарды кездестіруге болады. Біреулері негізгі міндет жоғарыда аталған сұрақтарға жауап беру керек дейді, кейбіреулері – міндет негізгі 4 сұраққа жауап беру керек дейді:

- Біз кіміз?
- Біз не істеп жүрміз?
- Біз оны кім үшін істеп жүрміз?
- Біз оны қайда істеп жүрміз?

## Міндеттің тұжырымдамасын бағалау көрсеткіштері

ҰЕҰ міндетін құру үдерісінің қатысушылары тұжырымдаудың алдын ала нұсқасына қатысты келісімге келгеннен кейін, оны келесі көрсеткіштерге сүйеніп талдау керек:

**Маңызды қажеттіліктерді қамтамасыз ету.** Міндет ұйым қоғамның маңызды қажеттіліктерін қамтамасыз етеді деген фактіні нақты тиянақтау керек. Бұл қажеттіліктердің маңыздылығы дәлелді болу керек.

**Орындалушылығы.** Міндет ұйымның бар болған немесе күтілетін білімдері, дағдылары мен ресурстары көлемінің шегінде орындалуы мүмкін болады.

**Түрткі болатын дәлел.** Міндет ұйымның мүшелері мен қызметкерлері үшін түрткі беретін дәлел болып келеді. Қызметкерлер ортақ құндылықтар мен қағидаларды қолдайды.

**Іс-әрекетке басшылық.** Міндет туралы мәлімдеме ұйымның қазіргі уақыттағы және келешектегі жұмысы үшін пайдалы басшылық болып табылады.

**Міндеттің танымалдығы.** Ұйымның міндеті оны сол салада жұмыс істейтін басқа ҰЕҰ-нен өзгеше қылу керек.

### Міндеттердің үлгілері:

**Танымал табысты коммерциялық компаниялар:**  
PepsiCo компаниясы келесі міндетті қолданып жүрді: *«Кокадан озып кет!»*.

Sony компаниясы: *«Matsushita-дан озайық»*.

Microsoft компаниясының 1975–1993 жылдардағы міндеті: *«Компьютер әр үйге және әр кеңсеге»*.

*1999 жылдан бергі міндеті: «Дербес компьютерлер үшін адамдарға өз мүмкіндіктерін жұмыста, мектепте және үйде барынша пайдалануға мүмкіндік беретін бағдарламалық қамтамасыз етуді құру»*.

Дүние жүзіне әйгілі Nike компаниясының міндеті: *«Адамдардың өмірін жан-жақты жақсартатын тауарлар мен қызметтерді шығарып, өз акционерлеріміз үшін ең жоғары кіріс алу»*.

Төменде кейбір ҰЕҰ міндеттерінің үлгілері:  
«Освобождение» ҚҚ: *«Қазақстанда нашақорлықтың таралуына қарсы бағытталған волонтерлік қозғалысты құру»*.

Жалпы украиналық АИТВ-мен өмір сүретін адамдар желісі: *«Біз АИТВ-мен өмір сүріп келе жатқан адамдар, АИТВ/ЖИТС індеті әсер еткен әр адам үшін өмір сүруге құқығын, қолдау алуға құқығын, өзін өзі дамыту құқығын іске асыру мүмкіндігін құру үшін белсенді өмір ұстанымы бар пікірлес-терді біріктіріп отырмыз»*.

«Десента» КК: *«Десента ақпараттық-аналитикалық қызметтер көрсетеді, барлық мүдделі тұлғалар мен ұйымдардың күшін Қазақстан халқы өмірінің сапасын ұлғайту үшін біріктіреді»*.

### Жалпыұйымдық мақсаттар

ҰЕҰ міндетінің соңғы нұсқасы тұжырымдалып, қабылданғаннан кейін, жалпы ұйымдық мақсаттарды тұжырымдау керек. Бұл ұйымның стратегиясы емес. Стратегия, жоғарыда айтқанымыздай, жалпы ұйымдық мақсаттарға жету үшін және ең

соңында ҮЕҰ міндетін іске асыруға жақындау үшін не және қалай істеу керек екенін білдіреді. Жалпыұйымдық мақсаттар жалпы ұйым үшін жасалуы керек, олар ұйымның тұжырымдамасын көрсетіп, ұзақ мерзімді келешекке бағытталып, ұйымның даму бағдарламасының негізгі бағыттарын белгілеу керек.

Стратегияларды іске асыруға бағдарламалар көмектеседі. Бағдарлама – ол таңдалған стратегияны немесе стратегиялық міндетті іске асыруға бағытталған шаралар кешені. Әр бағдарлама жалпы ұйымдық мақсаттарға жетуге көмектесетін әр түрлі жобаларды немесе шараларды қамтиды. Әрине, әр бағдарламада немесе жобада тиісті бағдарламалық немесе жобалық мақсаттары мен міндеттері болады.

Міндеттің, мақсаттардың, стратегиялардың және т.б. жай ғана тұжырымдалуы ұйымның мақсаттарына жету үшін, стратегияны іске асыру және жеке бағдарламалар мен жобаларды орындау үшін қажетті болатын ресурстар белгіленбесе, еш нәтижеге келтірмейді. Сондықтан стратегиялық жоспарлау мен басқару барысында аса маңыздысы:

- қойылған мақсаттарға жету және таңдалған стратегияны іске асыру үшін қажетті қаржылық, материалдық, адами, ақпараттық және басқа да ресурстарды белгілеу;
- оларды бөлімшелер, бағдарламалар мен жобалар арасында үлестіру.

Жалпы ұйымдық мақсаттар ұйымның жалпы міндеті мен құндылықтары негізінде қалыптасып, орнатылады. Кез келген деңгейдің мақсаттары бірқатар сипаттамаларға ие болуы тиіс.

Жеке алғанда, жоспарлауда және басқаруда, SMART деген мақсаттарды тұжырымдау құралы бар (ағылшын тілінен – «ақылды», акроним), бес ағылшын сөзінің аббревиатурасынан тұрады: Specific – нақты, Measurable – өлшенетін, Area-bound – аумаққа немесе белгілі бір жерге байланыстырылған, Realistic – шынайы (жетілугі мүмкін), Time-bound – уақыт мерзімдерін көрсетеді.

Specific	Нақты	Нақты бір жағдайды өзгертуге немесе нақты бір нәтижеге жетуге бағытталған
Measurable	Өлшенетін	Өзгерістерді көрсететін нақты көрсеткіштері бар (сандар, пайыздар және т.б.)

Area-bound	Аумаққа немесе белгілі бір жерге байланыстырылған	Қай жерде болатынын көрсетеді
Realistic	Шынайы (жетілуі мүмкін)	Жеткілікті ресурстармен қамтамасыз етілген
Time-bound	Уақыт мерзімдерін көрсетеді	Уақыт шектеулері бар

Жалпы ұйымдық мақсаттарды тұжырымдау үшін әдетте келесі әрекеттер кезектілігін қолданады:

*1. Мақсаттарды тұжырымдау маңыздылығын ұйымның табысты дамуының қажетті шарты ретінде сезіну.*

Ұйымның даму мақсаттарын таңдағанда көбінесе кездесетін қателік оларға бір ақиқат және алдын ала қарастырылған нәрсеге қарағандай қарау. Сондықтан ұйымдардың көбінде нақты тұжырымдалған және құжат жүзінде тиянақталған мақсаттары болмайды. Ұйымның міндетін әзірлегенде де, жоспарлаудың осы кезеңінде оған менеджерлерді ғана емес, ҮЕҰ қатардағы қызметкерлерін тарту да дұрыс болады.

*2. Мақсаттарды тұжырымдау.*

Жалпы ұйымдық мақсаттарды тұжырымдау үшін ұйымда түсініктің болғаны, яғни ұйым қазіргі уақытта не болып келетінді, ол болашақта қандай болатынын және қандай нәтижеге ұмтылу керек екенін түсінетіні маңызды шарт болып табылады.

*3. Мақсаттарды үйлестіру.*

Жоспарлаудың осы кезеңінде ұйымның барлық мақсаттары өзара үйлесіп тұрады. Мұнда мақсаттарды өзара қолдауды қамтамасыз ету міндеті шешіледі, ал бұл деген оларға қол жеткізудің шарты болады. Мақсаттар бойынша қызмет қай жерде және қалай қиылысуы мүмкін екенін қадағалау және қолда бар ресурстарды пайдалану туралы ойлану маңызды болады. Міндет пен жалпы ұйымдық мақсаттарды ұзақ уақыт тұжырымдай беруге болады, бірақ, олар нақты ресурстармен (басқарушылық дағдылармен, ақшалай және матеиалдық ресурстармен, адами ресурстармен, бағдарламалық технологиялармен, ноу-хаумен) нығайтылмаған болса, оның іске асырылуы екі талай болады.

## Қорытындылар

Стратегиялық жоспарлау үдерісі басталар бұрын тиянақты дайындалу кезеңі өтеді, оның барысында жоспарлаудың себеп-



терін, үдерістің қатысушыларын және стратегиялық жоспарлау үшін қажетті болатын ақпаратты анықтайды.

Нақты алғанда, жоспарлаудың негізгі үдерісінің бірінші кезеңі – ҮЕҰ міндетін тұжырымдау. Кейде ҮЕҰ басқарушылары олардың міндеті – нақты әлеуметтік топтың қажеттіліктерін қамтамасыз ету екенін ұмытып, өз ұйымының бір ішкі қажеттілігін қамтамасыз етуге тырыса бастайды. Кейбір уақыт мұндай ұйым өмір сүруі мүмкін, алайда дамып, тұрақты болу үшін ҮЕҰ өз қызметінің ортасын бақылап отырып, ол басшылық еткен құндылықтарды есепке алып отыру керек. Бұл мағынада міндеттің ұйым үшін мәні ерекше болады. Міндет ұйым мәртебесінің мәнжайларын ашады және мақсаттар мен стратегияларды белгілеу үшін бағыт пен бағдарларды қамтамасыз етеді. Міндетте тұжырымдалған құндылықтар ҮЕҰ басқарушылар мен қызметкерлер басқарушылық шешімді қабылдау қажеттілігіне тап болғанда, оларды бағыттайды және бағдар көрсетеді. Жалпы ұйымдық мақсаттар ұйым міндетінің негізінде құрылады және болашақ қызметтің мәнін көрсетеді. Содан кейін оларға жету үшін бағдарламалар мен жобалар арқылы іске асырылатын стратегиялар тұжырымдалады. Бағдарламалар мен жобаларда өздерінің нақты мақсаттары, міндеттері мен іске асыру әдістері бар. Осы көп сатылылық иерархия қолда бар немесе тартылатын ресурстармен қолданады. Жағдайдың екеуінде де ресурстарды мақсаттар, бағдарламалар мен жобалар бойынша үлестіру керек.

### 3. ҰЙЫМНЫҢ ҚЫЗМЕТІ ЖӨНІНДЕГІ АҚПАРАТТЫ ЖИНАУ

*Өзгелерді білсең, өзіңді де білсең, жүздеген шайқастарда жеңілу қаупі болмайды; өзгелерді білмей, өзіңді білсең, бір жеңіп, бір жеңіліп жүресің; егер де басқаларды білмей, өзіңді де білмесең, барлық шайқастардан жеңілесің дейді.*

Сун Цу

Стратегия өнері. Б.д.д. 5 ғ.

#### **SWOT-талдау деген не. Тарихи тамырлары**

SWOT – ағылшын сөздерінің бірінші әріптерінің аббревиатурасы: Strengths (мықты жақтары), Weaknesses (босаң жақтары), Opportunities (мүмкіндіктер) және Threats (қауіп-қатерлер). SWOT-талдау деген ұйымның қызметі мен дамуында кедергі келтіруі немесе көмектесуі мүмкін оның мықты және босаң жақтары, сыртқы қауіп-қатерлер мен мүмкіндіктерді анықтау дегенді білдіреді.

Адам өз өмірінің үлкен бір бөлігін өз қолында бар мүмкіндіктерін өмірге төтеп қайтару үшін пайдаланады деп айту асыра айтылған болмайтын шығар. Барлық адамдардың қолында бар мүмкіндіктер – тәжірибе, білім, қабілеттіліктер мен қайрат, яғни әрекет жасауға өзінің бар күшін жұмылдыруға дайындығы. Сыртқы қарсылыстар деген – біздің өмірлік жолымызда кездесетін қатерлер мен жағымды мүмкіндіктер.

Біз қазіргі уақытта SWOT-талдау деп атайтынымыз адамның Жер бетінде пайда болған сәттен қолданылып жатыр деуге болады. Оны пайдалана білу адамның сақтану түйсігі, қызығушылық, білімге ұмтылу сияқты туа біткен қасиеттерінің бірі болып келеді. Біздің ата-бабаларымыз үшін бұл құрал аман қалу шарттарының бірі болды, біз үшін өмірдің үйреншекті құрағышы, кез келген жоспарланатын істе шешім қабылдау үдерісінің бір бөлігі болып қалды. Балық аулауға, жұмысқа, саяхатқа жиналып жатсақ та, қонақ күтсек те, дүкенге барсақ та, біз еріксіз немесе саналы түрде өзімізді бағалаймыз, және біз қандай жағдайда әрекет ететімізді елестетеміз.

SWOT-талдауды қолдану бойынша алғашқы нұсқаулықтар стратегияның дамуына байланысты 24 ғасырдан аса бұрын пайда болды. «Стратегия» деген сөз грек тілінен келген, оның мағынасы – қолбасшы болу өнері (strategos – генерал, қолбасшы). Стратегия өз әскерінің және қарсыластың әскерінің мықты және босаң жақтарын талдаудың және де алдағы жеңіске жететін жағдайларды дұрыс бағалаудың нәтижесі болатын. Атап өту қажет, стратегияға көп көңіл бөлген көне гректер де, көне қытайлар да жеңіс үшін мүмкіндікті тек қана өз әскерінің күшінде емес, шайқастың жағдайларынан таба білгенді, басқалармен қарулы жанжалға жеткізбей жеңіске жете білетінді дарынды стратег деп есептейтін.

SWOT-талдаудың маңызды ережелерін Антуан де Сент-Экзюпери өзінің «Кішкентай ханзада» дана нақыл ертегінде көрнекі әрі түсінікті түрде бейнелеп берді. Кішкентай ханзаданың күн батысын ұйымдастырып беріңізші деген өтінішіне, бас кейіпкер кездестірген ғаламшарлардағы тұрғындардың аса сүйкімділердің бірі болып келген король былай деп жауап береді: «Күн батысын да көресің әлі. Мен күннің батуына бұйрық беремін. Бірақ алдымен қолайлы жағдайдың келгенін күте тұрамы, бұл өміршінің даналығына жататын нәрсе». Тағы да: «Әркімнен ол не бере алады, соны ғана сұрау керек»; «Басқаларға қарағанда өзіңді сынау өте қиын. Егер сен өзіңді дұрыс сынап алсаң, сен шын мәнінде де өте дана адамсың». Соңғы сөздер көне гректердің пікірін сөзбе сөз қайталайды, олар ақылды деп табиғаттан дарынды болып туған адамды емес, өзін өзі білетін, өзінің табиғи мүмкіндіктерінің шектері мен шектеулерін білетін адамды санайтын. Осылайша, көнелер білімді табиғи дарындықтан жоғары қоятын.

## SWOT-талдаудың құрамды бөліктері

### *Ұйымның сыртқы және ішкі орталары*

Ұйымның SWOT-талдауын анықтау үшін:

1. оның сыртқы және ішкі ортасына талдау жүргізу керек;
2. өзара байланыс пен өзара қатынастардың бір біріне қайшы келмейтін бейнесін алу үшін талдаудың нәтижелерін біріктіру керек, яғни синтез жүргізу керек.

Де Гус айтқандай: «Кез келген тірі жүйе, отбасы ма, бизнес пе әлде ұлт па, ол қоршаған ортамен үйлесімділікте өмір сүрсе, тек қана өсіп, дами береді».

Сыртқы орта немесе ұйымды қоршайтын орта қатерлер мен

мүмкіндіктер көзі болуы мүмкін (ОТ). Бұл сыртқы ортаны неден тұратындығының түрлі сипаттамаларын кездестіруге болады. Мысалы, Филипп Котлер Патриком Мэрфимен бірге жазған жұмыстарының бірінде кәсіби білімдегі стратегиялық жоспарлауға арналған жұмыстарының бірінде сыртқы ортаның ішкі орта, нарықтар ортасы, әлеуметтік орта, бәсекелестер ортасы мен макроорта сияқты құрағыштарын белгілейді. Егер Котлердің жіктегішін жалғыз басты аналарға қызметтер көрсететін бейкоммерциялық ұйымдардың әлеміне қолданса, ішкі орта ҰЕҰ кеңесінен, оның басшылығынан, қызметкерлерінен, өз еркімен келгендерден тұратын болады. Нарықтар ортасы – ҰЕҰ клиенттерінен, жұмыс берушілерден, мүмкін әйелдер үшін арнайы оқытатын курстардан. Әлеуметтік орта – донорлардан, БАҚ, биліктен, әлеуметтік мекемелерден, қоғам қайраткерлерінен, жергілікті халықтан. Бәсекелестер ортасы – жалғыз басты аналардың мәселелерімен айналысатын ҰЕҰ және әлеуметтік қызметтерден, және де қауымда әдеттегі бәсекелестік сипатынан (гранттар байқауларында, мемлекеттік әлеуметтік тапсырыста, демеушілер қаражаты үшін, халықтың назары, БАҚ және т.б.). Макроорта – демографиялық, экономикалық, технологиялық, саяси және мәдени факторларынан.

Сыртқы және ішкі, әсіресе сыртқы, орта құрағыштарының тізімі айтарлықтай көбірек болуы мүмкін, мысалы, жергілікті өзін өзі басқару немесе бизнестің кейбір түрлері үшін SWOT-талдауды жүргізу бойынша нұсқаулықтардың көбінде көрсетілгендей. Бейкоммерциялық сектор үшін Джон Брайсон ұсынған сұлба лайықты болады деп ойламыз. Брайсон бойынша сыртқы орта үш негізгі бөліктен тұрады:

1. саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, факторлармен және беталыстармен анықталатын макроорталар, оларға қажетті болса, білім беру және/немесе экологиялық құрағыштарды қосуға болады;
2. оларға сіздің ҰЕҰ ресурстары мен жалпы қызметі байланысты болатын топтардан – клиенттерінен, бұл мүшелер жарналары бар ҰЕҰ болса, мүшелерінен, жергілікті халықтан, биліктен, қызмет жеткізушілерінен және т.б.;
3. бар болған және болжамды бәсекелестер мен серіктестерден, және де бәсекелестік пен серіктестік сипатын анықтайтын факторлардан.

Ішкі ортада ұйымның мықты және осаң қасиеттері болады (SW). Оның құрағыштары:

1. ҮЕҰ ресурстары – қызметкерлер, еркін адамдар, ақпарат, білімдер мен технологии, қаржы, бөлме-жайлар, жабдық, жақсы атақ, құндылықтар, ұйымдық мәдениет және т.б.;
2. үдерістер – басқарушылық стилі, ұйыммен әр түрлі деңгейлерде – жалпы ұйымдықтан бастап жеке бөлімшелер мен қызметкерлерге дейін - қолданылатын клиенттермен байланыстарды сақтау әдістері, ішкі коммуникациялар, шешімдерді қабылдау, мақсатқа жету және т.б. әдістері,;
3. ҮЕҰ тәжірибелік жұмысы, оны қызметтің көрсеткіштері, нәтижелері, тарихы, ҮЕҰ өз клиенттері мен қауымға беретін әсері белгілейді.

Екі ортаның да маңызды элементі ретінде мүдделі тұлғалар (stakeholders) болып келеді. Оларға ұйымның қызметінде мүдделі болатын, оған көмектесетін немесе оған кедергі жасайтын барлық топтарды, ұйымдарды, адамдарды жатқызады.

Орталар арасындағы шекара айтарлықтай шартты болуы да мүмкін. Мысалы, сіз тұрып жатқан қала шағын болса, оның әр түрлі элементтері арасындағы байланыстар өте көп болып, ал әр түрлі топтар мен тұлғалардың рөлдері соншалықты жан-жақты болып, барлық жергілікті қауым, соның ішінде сіздің ұйымыңыз да бірыңғай құрылым болып көрінеді. Мұндай жағдайда орталарды бөлу үшін келесі маңызды көмек сөзді пайдаланудың мәні бар: *ұйым әдеттегідей ішкі факторларға, тіпті оларды басқаруға дейін, әсер ете алады, ал сыртқы факторлар оның бақылауынан тыс болады, алайда оларды елемеуге болмайды, - оларды есепке алып жүру керек.*

Маңызды ескертпе: **(OT)** әдеттегідей болашаққа жатады, сіздің әрекетіңіз бен дамуыңыздың жолын, әдістерін, баламаларын көрсетеді. **(SW)** қазіргі уақытқа жатады, бұл ұйымның қолда бар, келешекте болса да, нәрсесі.

ЖАҒЫМДЫ ФАКТОРЛАР	ЖАҒЫМСЫЗ ФАКТОРЛАР
КҮШ	БОСАҢДЫҚ
КҮШЕЙТУ	ЖҮЮ
<b>ІШКІ ОРТА</b>	
Ұйымның басқарушысымен немесе мүшелерімен бақыланады	
Талданатындар:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ұйымның факторлары</li> <li>• техникалық факторлар</li> <li>• қаржылық факторлар</li> </ul>	
<b>СЫРТҚЫ ОРТА</b>	
Ұйым басқарушысының немесе мүшелерінің бақылауынан тыс жерде	
Талданатындар:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• саяси орта</li> <li>• экономикалық жағдай</li> <li>• әлеуметтік-мәдени жағдай</li> <li>• демографиялық жағдай</li> </ul>	
<b>ПАЙДАЛАНУ</b>	<b>ЖЕҢІП ШЫҒУ</b>
<b>МҮМКІНДІКТЕР</b>	<b>ҚАУІП-ҚАТЕРЛЕР</b>
<b>ЖАҒЫМДЫ ФАКТОРЛАР</b>	<b>ЖАҒЫМСЫЗ ФАКТОРЛАР</b>

## **Мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер. Олардың түрлері**

Енді мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерді қай жерден іздеп табуға болатынды білетін болып, оларды анықтап көрейік. Қауіп-қатерден бастайық. Қауіп-қатер, Филипп Котлердің анықтау бойынша – бұл ұйымға жағымсыз беталыспен және/немесе қоршаған ортадағы заттардың үйреншекті тәртібін бұзумен берілген түрткі, олар ұйымның тарапынан мақсатты іс-әрекеттер болмаған жағдайда оның дамуындағы тоқтап қалуына, оның күйінің нашарлауына тіпті жойылуына әкеп соғуы мүмкін.

Қауіп-қатердің деңгейін бағалау екі параметр бойынша жүргізіледі:

1. материалдық зиянмен (ақша, клиенттер, материалдық база және басқа да активтер) немесе қауіп-қатер шындыққа айналатын болса абыройын жоғалтумен өлшенетін қауіп-қатердің мүмкін болатын қауіптілігі;
2. қауіп-қатердің ұйымға әсер ету мүмкіндігі.

Бақылау мен тиімді қарсы әрекетті дайындауды талап ететін аса қауіпті қатерлер – әсер ету көлемі ен мүмкіндік деңгейі жоға-

ры болуымен еркшеленетіндер. Бүлдіретін әсері және мүмкіндігі төмен болған қатерлерді елемеуге де болады.

Қатердің күші мен әсер ету мүмкіндігінің тұрмыстық бейнесі ретінде кәдімгі жауын-шашынды, күн күркіреу мен найзағайды қарастыруға болады. Осылайша, найзағай болғанда, Сіз жаңбырдың астында қалып, үстіңіз су болатыны ықтимал, бірақ бұның салдары аса қауіпті болмайды – әдеттегідей тұмау тиіп қалуы мүмкін.

Сізге найзағай тиетіннің мүмкіндігі пайыздың жүздік бөліктерімен есептелінеді, бірақ сондай жағдай болып қалса, тұмаудың жыры басқаша болады. Сіз, яғни сіздің ұйымыңыз, қандай қауіп-қатерден ең алдымен, қайсысынан екінші кезекте қорғануды артық көретіңізді таңдау керек.

Біздің жағдайларда ең жиі кездесетін қауіптердің бірі сіздің ҮЕҰ жұмыс істейтін саланы реттейтін заңнаманың өзгерісі болып келуі мүмкін. Әдеттегідей мұндай өзгерістер ұйымның қызметіне жағымсыз әсер береді.

Қауіп-қатерлер анықталып, оларды бейтараптандыру бойынша шаралар қолданғаннан кейін, мүмкіндіктерді іздестіруге кірісуге болады.

Мүмкіндіктерді талдау қауіп-қатерді талдаудан әлеуетті түрде маңыздырақ болады. Қауіптерді табыстылықпен жеңіп, ұйым өзін өзі сақтап қалады, бірақ дамуға жолын таппайды. Тек қана пайда болған мүмкіндіктерді пайдаланған ҮЕҰ, бизнес, ел алға баса алады.

Ұйым қызметінің нарығында пайда болатын мүмкіндікті Филипп Котлер ұйымның күштерін, ресурстарын салу үшін тартымды сала немесе бағыт деп белгілейді. Мүмкіндікті пайдалану әлеуетті түрде ұйымның дамуына және оның бәсекелестер алдындағы көзге түсердей артықшылыққа қол жеткізуге келтіреді.

Мүмкіндіктердің барлығы бірдей тартымды болмайды. Олардың бағасы екі негізгі сипаттамаға байланысты болады:

1. кірістің көлемімен, клиенттер санымен немесе ұйым үшін құнды болатын басқа да нәтижелердің көлемімен өлшенетін әлеуетті тартымдылыққа;
2. ұйым мүмкіндікті оны нақты нәтижеге айналдырып пайдалана алу ықтималдылығы.

Қауіп-қатерді бағалаумен болған жағдайда сияқты, мүмкіндік тартымдылық пен ықтималдығының үйлесімі бойынша бағаланады.

Біз берген қауіп-қатерлер мен мүмкіндіктердің ресми анықтамалары, әрине, маңызды болады: олар ұйым мен адамға қоршаған әлемде болып жатқан өзгерістерді аса толық бағалауға мүмкіндік береді.

Сыртқы ортаның әр факторын қауіп-қатер немесе мүмкіндік ретінде белгілеп отырғаны дұрыс болады. Кез келген жоспарлар үшін, әсіресе жобалар үшін, белгісіздік – аса жарамсыз нәрсе, тәуекел факторы болып табылады. Көптеген сыртқы факторлардың тәртібін біз дәл анықтай алмайтынымыз және олардың болады дегенге 100% -дық болжам бере алмайтынымыз түсінікті. Мұндай факторлар болжамдар санатына түседі. SWOT-талдауды қолданумен жоспарлауды жүргізгенде болжамның екі түрі ерекше есепке алуға жатады:

- біздің ойымызша орын алуы мүмкін ұсыныстар. Егер біздің күткенімізге қарамастан олар болмаса, бұл біздің жоспарларымыз үшін күрделі салдарға әкеп соқпайды;
- болмау мүмкіндігі өте жоғары болатын, ал олардың болмауынан келетін салдар өте күрделі болатын болжамдар. Мұндай болжамдарды «қанішер-болжамдар» деп атайды, және оларды жоспарларда анықтау соңғыларды өзгертуге әкеп соғады.

Тәжірибелік талдау мен жоспарлаудағы ең басты қиындық жағдайдың қайсысы мүмкіндік, қайсысы қатер болып келетінін түсінуде. Біздің білетінімізше, бірдей өзгерістер кейбір адамдармен жағымды болып, ал кейбіреулірмен жағымсыз деп қабылданады. Мұны қалай түсіндіруге болады?

Бізді қоршаған әлемде қандай болсын оқиға, күрделі өзгеріс пайда болғанда, ол бастапқы кезеңде «дос та емес, жау да емес» болады. Ол бейтарап болады, өзін әлі көрсетпей, аты шулы «белгісіздік» болып табылады. Алайда мұндай белгісіздік ұзаққа барады деуге сенудің қажеті жоқ – сыртқы өзгерістерге қатысты қандай әрекет жасайтыныңызды белгілеу керек, бұны неғұрлым тез жасағаныңыз жақсы. Қазіргі заманның талдау мен фактілерге сүйенуге үйренген тиімді ойлайтын адамдар үшін бір түрлі болып естілсе де, сыртқы өзгеріс біз үшін жағымды мүмкіндік бола ма, әлде қатерге айнала ма дегенде басым рөлді біздің оған деген қатынасымыз ойнайды.

Дэрил Коннер, өзгерістер мен өзгертулер бойынша ең жақсы замануи мамандарының бірі, бұдан әрі оған тағы сілтемелер жасаймыз, адамдардың өзгерістерге деген қатынасы салдарына ғана емес, адамдар сол салдарды қалай басқара, қолдана алаты-



нына, олардың үдерісі мен нәтижесі бақылай алатынына көбінесе байланысты болады. Біздің өзгерістерді жағымды және жағымсыз оқиғалар ретінде қабылдайтынымызды белгілейтін негізгі фактор ретінде біздің сыртқы ортаны бақылау дәрежесі болып табылады. Бақылаудың кеңінен таралған түрі – оқиғалардың дамуын болжамдау, болашақтың сценарийін әзірлеу мүмкіндігі.

Мүмкіндіктер жіктеліміне қайта оралайық. Бұрын берілген Котлердің академиялық анықтамасына өмірлікті қосу керек: «Мүмкіндіктер әр түрлі болады».

Мысалы, көп адамдар көретін, пайдалана алатын және пайдалануға тырысатын мүмкіндіктер болады. Алайда, тотализатордағы айқын жеңімпазға жасалған мөлшерлеме сияқты, оларды пайдаланудан түсетін пайда үлкен болуы екі талай – өйткені сізден басқа көп адам да оған ойнағысы келеді .

«Сенімді мүмкіндікке» қарама қарсылық – сәттілік мүмкіндігі аз болған мүмкіндік, бірақ жолыңыз болса, ұтысы үлкен болады, «тәуекелді мүмкіндік». Ұту мүмкіндігі мен оның көлемі арасында әдетте тікелей байланыс болады: тәуекел неғұрлым көп және ұту мүмкіндігі неғұрлым аз болса, ұтыс соғұрлым көп болуы мүмкін. Тәуекел етпеген арықтан өтпейді деген мақалды еске түсірейік.

Кейбір мүмкіндіктер айқын әрі өте тартымды болады, бірақ оларды әрқайсымыз пайдалана алмаймыз - алдын ала шарттар, ресурстар, ерекше білімдер, тәжірибе керек. Олардың мәнін басқа бір мақал көрсетеді: «Үлкен кемеге – үлкен су».

Және ең соңында, көруге ең қиын болатын жасырын мүмкіндік – оны көріпкелдіксіз, парасаттылықсыз немесе ерекше бір өнерсіз көре алмайсыз. Грек философы Гераклит б.д. дейінгі 5 ғасырда бұл жөнінде былай деген: «Басқалар ертең ойлай бастайтынды бүгін істей беру керек». Осыны, кез келген бизнестің «бақыт құсын», соның ішінде бейкоммерциялықтың да, арнайы құрылған штабтар, жұмыс топтары, комитеттері мен кеңестері көптеген күндерін іздеумен өткізеді. Алда ашылып келе жатқан жағымды мүмкіндікті оңай емес, өйткені сіз оны бұрын кездестірмесеңіз, ол әр түрлі болып келуі мүмкін. Бірақ ондай жағдайларды танып білуге үйренбесеңіз, үлкен табысқа жету қиын болады. Ешкімнің ойынан шықпайтын мүмкіншіліктерді пайдалану жаңа құндылықтарға жол ашып, қарсыластың немесе бәсекелестің сізге қарсы әрекетіне саясаткерлер мен әскери адамдар көп айтатын сол бір «бейсимметриялық жауап қай-

тару» болып келеді.

*Қазақстандық ұйымдар, соның ішінде ҰЕҰ, мүмкіншіліктерді пайдаланғаннан көрі қауіп-қатерлерді жақсы жеңіп шығады делінеді. Бұның көптеген түсіндірмелері бар. Біріншіден, жағдайдың солай болғаны, әдетте ҰЕҰ өз әрекеттерінде олардың мақсатты топтары немесе жалпы халық өзгерістерді қалай қабылдайтынына сүйенеді. Ал халық болса, қатерлерді іздеуге бағытталған, оның «ойлау үлгілері» «мәселелік сипатқа» ие, олар өзгерістерді мүмкіндік ретінде көруге машықтанбаған. Ішінара сол қоғамдық пікірге байланысты себептерге орай ҰЕҰ-да жағдайлардың көбінде өзгерістерге деген реакциясы аса белсенді болмай, реактивті болады. Ол қандай болсын сыртқы оқиғаларға сол оқиғалардың алдын алып, дамуын бағыттайтын әрекеттің емес, жауаптың сипатына ие болады. Екіншіден, ҰЕҰ көбі өзін өзі сақтап қалумен айналысуға мәжбүр, олар айналада болып жатқанға назар аударуға үлгермейді, өздерінің бұрыннан бері қалыптасқан стереотиптеріне ғана сенеді. «Алдымен сақтап қалу, содан кейін дамыту» деген ескі парадигма ҰЕҰ-ға ашылатын мүмкіндіктерді пайдалануға, «даму арқылы амал қалу» деген жаңа келешегі бар парадигманың таралуына келергі келтіреді. Менеджмент саласындағы әйгілі сарапшы Эдварда де Бононың сөзін басқаша айтқанда, ұйымдар ескі қайығын жамап, жаңа кемені саламыз деп жиі ойлайды деуге болады. Үшіншіден сыртқы ортаның талдауын жүргізу ҰЕҰ-да жаңа-жаңа ғана машыққа айнала бастады. Ұйымдармен мүмкіндіктерді пайдаланудың қалыптасқан мәдениет туралы сөз қозғау әлі ерте, дегенмен «үдерістің барысы» айтарлықтай қарқынды өтіп жатыр.*

Сіз жағымды мүмкіндіктерді анықтай алдыңыз делік, және сіз оларды пайдалану үшін шешім қабылдағыңыз келеді. Бұл шешім ұйымдағы өзгерістерге келтіретініне, және олар түбегейлі әрі ауыртпалы болуы мүмкін дегенге дайын болыңыз. Өзгерістер міндетті түрде болатынын түсініп, көптеген ұйымдар

мүмкіндіктерді пайдаланудан бас тартады. Кейде мүмкіндіктерді пайдаланбаудың құны да тым жоғары болады, ол П. Друкер «сіз өзіңге ала алмайтын тәуекел», ал Д. Коннер – «бизнес-императив» деп атаған.

Соңғының пікірі бойынша пайдаланбай қалған мүмкіндіктердің салдары ұйым үшін шешілмеген мәселелер сияқты бұзушылық болуы мүмкін. Алайда, біз бұны өмірден жақсы білеміз, пайдаланбай қалған мүмкіндіктерді еске алудан келетін ауыртпалық кейде біз кезінде жеңе алмаған сыртқы қауіп-қатерлерден келетінден ұзақ уақыт жанға қадалып, маза бермей жүреді.

### **Сыртқы органның талдауын кім жүргізу керек?**

Әдетте мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерді, әсіресе макроортаға жататындарды, анықтау және бағалау міндетін сайлаулы қамқоршылық немесе кеңес беруші кеңесінің мүшелері жақсы орындайды. Мұның қорытындысы: қоғамдық ұйымның жоғары органының рөлін безендіргіш өкілеттік функциялармен шектеуге болмайды – ол штаттық қызметкерлер орындай алмайтын жұмысын табысты түрде жасай алады.

Мүмкіндіктер мен қатерлердің тақырыбын Де Бононың сөзімен аяқтағым келеді: «Жағымды мүмкіндік бизнестің шынайы құрағышы болып келеді. Шикізат, еңбек шығындары мен қаржы қаражаты сияқты. Алайда, сол жағымды мүмкіндікті пайдалану үшін, оны алдымен байқап қалу керек».

## **Ұйымның мықты және босаң жақтары. Ішкі органы талдау**

Тұлғаның немесе ұйымның мықты және босаң жақтарын анықтау бірінші қарағанда күрделі болып көрінбейді: «өзім(із) ді мен/біз білмегенде, кім біледі». Келесі сұрақтарға жауап іздей бастағанда, алдамшыл жеңілдігінің сезімі өте бастайды:

Нені бағалау керек?

Кім бағалау керек?

Қалай бағалау керек?

Бағалау нәтижелерімен не істеу керек?

Ішкі ортадағы «қорлар-үдерістер-жұмыс нәтижелері» деген үш тағанның арасында әдетте қорларды талдау ең оңай болып көрінеді. Оның мақсаты – ұйымның қолында бар басты қорларды (мықты жақтарын) және жеткілікті емес немесе жоқ болған (кемшіліктерді) анықтау.

Кейін ұйым өзінің мықты тараптарына сай келетін мақсат-

тарды, мүмкіндіктер мен стратегияларды таңдайды да, олармен нығайтылмағаннан қашықтап жүреді.

Ұйымның негізгі қорларына көбінесе адамдарды, материалды қорларды, соның ішінде қаржылар, ноу-хау, беделді жатқызады. Алайда, жағдайдың көбінде, бұл қорлардың ревизиясы жеткілікті болмайды. Ұйымның негізге міндетіне, мақсаты мен міндеттеріне байланысты қосымша қорларды есепке алу қажет болуы мүмкін. Оларға лайықты баға беру үшін не болмаса бұл ресурстардың бар болғаны жөнінде білу керек.

*Мигранттар құрған ҰЕҰ ресурстарын тарту және тиімді пайдалану мәселелері жөніндегі тренингтің барысында оның қатысушылары олар кейбір аса маңызды ресурстарды есепке алмады немесе жеткілікті көлемде есепке алмады деген қорытындыға келді. Жеткілікті түрде есепке алмағандардың тізімінде келесі ресурстар болды: 1) ақпараттық (ақпараттың қол жетімділігі, қоғамдық пікірге әсер етудің ақпараттық арналарды, ең алдымен БАҚ, иелену немесе пайдалану мүмкіндігі); 2) ұйымдық (жетекшіні және ҰЕҰ аймақтың әлеуметтік саяси өміріне тартылған саяси, қоғамдық, коммерциялық және басқа да ұйымдардың тарапынан қолдау); 3) әкімшілік (жетекшіні және ҰЕҰ әр түрлі деңгейлердегі биліктер тарапынан қолдау, соның ішінде ҰЕҰ пайдасына орай БАҚ, бизнес, әлеуметтік саланың нысандары, жергілікті өзін өзі басқару органдарына әкімшілік немесе басқа да әсер ету), әлеуетті және бақылау-регламенттік идаралар, соттар және прокуратуралар; атқарушылық билік құрылымдарында «өз» адамдардың, биліктің заңнамалық және өкілеттік органдарында «өз» депутаттарының бар болуы; 4) әлеуетті (ҰЕҰ қызметін әлеуетті және бақылаушы-реттеуші идараларды нәтижелі тартумен жүргізу мүмкіндігі); 5) жеке тұлғалық (әйгілілік, харизма, халық арасындағы беделі, ҰЕҰ жетекшісінің қоғамдық маңызы бар жетістіктері, өмірбаянының, білімінің, тәжірибесінің тартымдылығы, көпшілік алдында пікірсайысты жүргізуді білуі, шешендік және ұйымдық қасиеттерінің тар-*

*тымдылығы, жетекшіні халықпен «өз» адамы ретінде қабылдау деңгейі, жетекшілік қасиеттер және т.б.), және де б) жетекшіні және ҰЕҰ халықтың әр түрлі топтарымен қолдау ресурстары (қолдаудың әлеуметтік негізі дегендей). Аталған ресурстар есепке алынбағанның негізгі себебі ретінде ұйымның даму деңгейі жеткілікті болмағанына байланысты оларды білмегені болып аталды. Тренингке қатысушылардың ойлары бойынша білмеудің салдары айтарлықтай күрделі болды: олар ұйымдарға тиімді жұмыс істеп, қойылған мақсаттарға жетуге бөгет жасап жүрді.*

Сонда біздің кейбір қасиеттерімізді мықты, ал кейбіреулерін – босаң деп санауға қандай жағдай мүмкіндік береді? Көбінесе бұл ұйымның сипаттамаларын оның бәсекелестірінің сипаттамаларымен салыстыру, бар болған «стандарттармен» салыстыру; ұйым жұмыс істейтін сала бойынша аналитикалық есептердің деректерін зерттеу; ұйымның басқарушылары мен қызметкерлері оны қандай болып көргісі келетінді ұйымның қазіргі жағдайымен салыстыру нәтижесінде орын алады.

Стратегиялық жоспарларды әзірлеу кезінде өз ұйымының сипаттамаларын не бір мінсіз үлгінің сипаттамаларымен салыстыру жақсы уәж болып табылуы мүмкін.

### **Тиімді ұйымның сипаттамасы**

*Ұйымның тиімділігі міндетті түрде қазіргі замандағы қоршаған ортаға бейімделу, сыртқы жағдайлардың өзгергеніне сәйкес өз мақсаттары мен әдістерін өзгерту қабілеттерін білдіреді. Тиімділік өзгерістерге лайықты түрде кері жауап беру мақсатында оларды аңғару және бағала білу қабілетін қарастырады. Соңғысы жаңа технологияларды әзірлеу мен меңгеруді, қызметкерлерді оқыту және дамытуды, нарықтың терең және перспективалық зерттеуін, яғни айтарлықтай көп еңбекті талап ететін, күрделі әрі жоғары кәсіптік іс-әрекеттерді талап етеді. Кез келген ұйым үшін негізді ретінде қызметтің үшін түрін белгілеуге болады. Олар:*

1. қойылған мақсаттарға жету.
  2. ұйымдағы ішкі үдерістерді қамтамасыз ететін жүйені қолдау.
  3. сыртқы ортаға бейімделу.
- Мақсаттарға жету келесі міндеттерді орындауға байланысты болады:
1. тапсырмаларды уақытында орындау;
  2. өнімдер мен қызметтердің сапа стандарттарына сәйкес келуі;
  3. берілген сандық көрсеткіштерге жету.
- Ұйымның ішкі жүйесін қолдау төмендегідей іс-әрекеттер түрін қамтиды:
1. ұйым ішіндегі мәселелерді анықтау;
  2. мониторинг және ұйымның қызметін бағалау;
  3. қызметкерлерді оқыту;
  4. қаржылық және бюджеттік бақылау;
  5. ынталандыру және көтермелеу жүйесі.
- Сыртқы ортаға бейімделу келесілерден тұрады:
1. маркетинг;
  2. жаңа өнімдер мен қызметтерді әзірлеу;
  3. паблик рилейшнз (PR);
  4. сыртқы ортадағы жағдайдың дамуын болжамдау.

Өзінің мықты және босаң жақтарын бағалағанда ҰЕҰ тек қана өзінің қызметкерлерінің немесе басшылығының пікіріне сенбеу керек. Ұйымның имиджін, оны клиенттер және халықтың әр түрлі санаттары қалай қабылдайтынын зерттеу керек. Бұл қажеттілік келесі жағдайлармен түсіндіріледі. Біріншіден, ұйымдар, адамдар сияқты сыртқы бақылаушының көзіне түсетін заттарды байқамайды, өзгерістерді аса көп қажет ететін жақтарын көрмейді. Екіншіден, ұйымды оны құрған және оған ақша құятын адамдар, оның қызметкерлері мен топ-менеджерлері ғана емес, ең алдымен кімнің қажеттіліктерін қамтамасыз етуге арналған, солар - оның клиенттері бағалайтыны өмірлік маңызды болады. Ұйым үшін басты тұлғалар ретінде оның ішкі клиенттері немесе мүдделі тұлғалар немесе ұйым мен оның қызметтерін тұтынатын делдалдар болған замандар қайтпастай өтіп кетті. Замануи «клиентуралық» маркетингтің кезеңінде нақты сол сыртқы клиент ұйымды бағалап, «сапаның жоғары белгісін» орнатады. Ішкі клиенттер – ұйымның құрылтайшылары, жоғары басшылық, жұмыскерлер, өз еркімен келгендер, кеңесшілер

топтары осы сапаны өндіреді.

Өзін өзі зерттеген кезде ұйым өзінің нақты (немесе негізгі) хабардарлығына ерекше мән беру керек. Нақты хабардарлық деген ұйым аса мықты болатын қорлар мен кәсіби дағдылар.

Алайда басқа ұйымдардың сондай қасиеттерге ие болса, жалғыз хабардарлық табыстылық үшін жеткіліксіз болуы мүмкін. Мағынасы «мықты жақтардың» шектерінен шығатын ұйымның ерекше қабілеттері деп аталатындар аса маңызды болады. Ерекше қабілет деген – ол нарық қажеттіліктерінің, ұйымның ішкі қабілеттерінің, ұйым қызметі шарттары мен қабілеттерін дамыту мүмкіндіктерінің біогеяй үйлесімі. Менеджмент бойынша әдебиетте «өзгешіліктің» келесі 6 құрағыш бөлігіне сілтейді: 1) ерекше, көшіріп алуға жатпайтын ішкі институционалдық білімдер; 2) бірыңғай ұйымдық желіге байланыстырылған адамдар; 3) ұйымда өтетін ішкі үдерістер; 4) басқаларда жоқ ерекше мүлік – аппаратура, жабдық; 5) ерекше бедел мен қолдау; 6) қызметтің заңнамалық түрде қорғалуы (патенттер, келісімдер).

Әр түрлі қызмет салаларындағы ұйымдар үшін айтарлықтай әмбебап кеңес – өзінің мықты жақтарына сүйену. Бұған қоса, адамның ақыл-ой, күш, байлық, батылды, жолы болғыштық сияқты өз қасиеттерін пайдаланбағаны көне заманнан бері айыпталған.

Кез келген, тіпті аса бай болған ұйымның қорлары да шексіз болмайды, сондықтан оларды қай жаққа бағыттау керек – нақты құзыретті жаққа ма немесе босаң жерлерді нығайтуға ма деген таңдау теориялық сипатқа ғана ие болмай, стратегия мен күнделікті тәртіптің шынайы мәселесі болып келеді.

Өзінің мықты жақтарына сеніп, оларды ғана дамыту деген тезис белгілі бір дәрежеге дейін ғана дұрыс болады. Менеджмент жөніндегі белгілі кітаптың авторы, Ричард Фарсон, адамдар өздеріне жетіспейтінге және қоршаған адамдардың ойынша оларда болғаны жақсы болар еді деген нәрсеге қол жеткізгісі келмейді. Керісінше, олар онсыз да асып жатқан ерекше қасиеттерін одан әрі ұлғайтқысы келеді. Осылайша, сұлу кербездер өзінің сыртқы келбетін көбірек ойлайды. Шешен тілді адамдар сол жағынан одан да жоғары нәтижелерге ие болғысы келеді. Қолында билік бар адам сол билік одан әрі көбірек болса ғой дейді және т.б. Адамдар арасындағы қатынасқа қатысты әр түрлі семинарларда адамдар қандай болғылары келетіні жөнінде сипаттағанда, олардың тізімдеріне қоршаған адамдардың ойынша оларды жеке тұлға ретінде толықтыратын және жұмысқа қабілеттілік

терін ұлғайтатын қасиеттер кірген жоқ.

Ұйымдар адамдар сияқты мықты жағын одан сайын әуес қылып, оларға шын мәнінде тиімді әрекет етуге мүмкіндік беретін нәрселерді елемей қояды. Тамаша кеңселік техникасы, мен бөлме-жайлары бар ұйым қызметкерлер дайындығының сапасын елемей, жабдықты жаңартуға тырысады. Көптеген клиенттері мен серіктестері бар агенттік олардың сандарын одан әрі көбейткісі келеді де, ішкі жүйелерді қолдауға мән бермейді. Сол арқылы олар «шын мәнінде не істеу керек екенін көру қабілеті жоғалатын қауіпті шекке жақындай береді».

SWOT жүргізгенде, кейбір қасиеттерді тек қана мықты немесе босаң деп бағалауға болмайтынын тез анықтайсың – олар бағандардың екеуіне де немесе ортадағы ерекше бағанға түседі.

Қаншалықты ғажап болса да, нормадан айтарлықтай өзгеше болатын қасиеттерге ерекше екі жақтылық тән болады.

Ұлы Шекспир жағымды қасиеттердің «тым көп» болуы қатерге әкеп соғатынын көріп, көркем бейнелерде көрсете білген алғашқы данышпандардың бірі болды. Оның Отеллосы тым сенгіш, соның салынан арамдық пен зұлымдыққа тап болғанда, әлсіз болып қалды. Мақбет қолбасшы ретінде тым дарынды болып, өз дарындылығын іске асырамын деп, король болғысы келіп, қылмыс жасауға барады. Гамлет тым ақылды болып, іс-әрекетке жарамай қалды. Ромео мен Джульетта тым ғашық болды, Меркуцио тым ақкөңіл, король Лир тым король және т.б.

19 ғасырда қалыпты үлгіден жақсы жаққа қарай ауытқу және екі – стихиялық, «өмірлік», «дионисийлік» және сырттай қараушылық, логикалық, зияткерлік, «аполлондық» - бастаудың үйлесімді қисыны қажет екендігін Ницше аса айқын көрсетті.

Менеджмент пен жоспарлауға қайта оралсақ, өзінің мықты жақтарын асыра пайдаланып, оларға әрқашанда сүйенудің қажеті жоқ. Ерте ме, кеш пе, мұндай бір тараптық бағдар өз қырын көрсетіп, күйреуге немесе стагнацияға әкеп соғады.

Күш әлсіздікке айналатындай, әлсіздік те белгілі бір жағдайларда күшке айналуы мүмкін. Топтағы рөлдердің көп болғанын еске түсірейік, онда есептескіш ұрысқақ, абайлы «қорқақ», ойы аспанда ұшып жүретін қиялшыл, немқұрайды күмәншіл де қажетті болады.



## **SWOT-талдау нәтижелерін пайдалану. Гармонияға қол жеткіземіз: SW және OT біреуге біріктіру – матрицалар және басқа сұлбалар мен әрекеттер**

SWOT талдауының ықтимал әлсіз жағы олар ұзын тізімдердің құрастырылуына әкеліп соғуы болып табылады, олар кейін на-шар талданады және салыстырылады. Мысалы, әрқашан бар әлсіздіктер мен қауіптерден туындаған мәселелерді жеткіліксіз қарау аясында мүмкіндіктер мен күшті жақтарына аса назар аудару қауіпі бар. Мүмкіндіктер мен күшті жақтарды жеткіліксіз ескеру туралы да соны айтуға болады.

SWOT талдауы – бұл болашаққа есікті ашатын алтын кілт емес. SWOT-тың жұмыс істеуі үшін көп біліп және ауқымды еңбекке дайын болу қажет, біз олардың мәнін түсінбегендіктен ғана бізге солай болып көрінетін «ұсақ-түйектерге» назар аудару қажет. SWOT-ғы «ұсақ-түйектерге» қатыныс көбінесе істегі ептілікті, өмірлік және басқарушылық тәжірибені, тұлғаның біліктілік және мәдениеттілік шамасын көрсетеді.

SWOTтың әр түрлі элементтерін біреуге біріктірудің әр түрлі мүмкіндіктерінің көптеген сипаттамалары бар, оларды біз орынның шектелгендігі себебі бойынша осында келтіре алмаймыз. Шағын бизнес үшін ұсынылған және біздің ойымызша ҰЕҰ үшін өте қолайлы кейбір кеңінен таралған комбинациялар мен үйлесімдер төменде келтірілген.

1. Олардың ойға келуіне қарай жауаптарды жазыңыз, ал со-сын ең маңыздыларын шеңбермен қоршаңыз.

- Күштер:
- Әлсіздіктер:
- Қауіптер:
- Ұйым үшін ашылған мүмкіндіктер:

Болашақ сұрақтарға жауап бере отырып, оларды келесі де-ректтермен толықтырыңыз:

### **Күштер**

Сіз күшіңіз беретін артықшылықтарды жеткілікті дәреже-де пайдаланасыз ба? Оларды маңыздылық дәрежесіне қарай жазыңыз. Сіз өзіңіздің басты қасиеттеріңізді ерекшелейсіз бе? Күшіңіздің қайсысына сіз сүйене аласыз?

Мен өзімнің күштеріме сүйене отырып не істеймін?:

Күштер	Әрекет

### Әлсіздіктер

Сізде оларды еске түсірмеуге тырысатын белгілі бір әлсіздіктеріңіз бар ма?

Егер сіз өзіңізбен өзіңіз әділ болсаңыз, онда оларды сәттірек жеңіге болатын бір-екі әлсіздіктерді табасыз. Олардың сіздің нәтижелеріңізге әсер ету тәртібі бойынша орналастырыңыз, және мүмкін, сізде сізге не істеу керектігі туралы ұсыныстар пайда болатын шығар.

Мен өзімнің әлсіздіктеріме қатысты не істеймін?:

Әлсіздік	Әрекет

### Қауіптер

Қауіптер сыртқы және ішкі болуы ықтимал – бәсекелестен болатын қауіп немесе штат жеткіліксіз болған уақытта ең жақсы қызметкерден айырылып қалу қауіпі немесе қаржылық дамумен байланысты қиындықтар. Қауіптерге дайын болу қажет, «Сақтансаң - сақтаймын».

Қауіп кезінде мен қабылдайтын әрекеттер:

Қауіптер	Әрекет

## Мүмкіндіктер

Қауіптерді ұғыну үрдісінде мүмкіндіктердің жасырын факторлары анықталады. Дәл осы мүмкіндіктерді пайдалану бізге алдыға жылжуға мүмкіндік береді. Біздің мүмкіндіктерімізді тексереміз бе?

Мүмкіндік болған уақытта мен орындайтын әрекеттер:

Мүмкіндіктер	Әрекет

## Өзіңіздің бәсекелестіктегі артықшылықтарыңызды анықтаңыз

Балға немен келгеніңізді қараңыз. Сізді не бәсекеге қабілетті етеді? Сауалнама парағы сізге бірқатар факторларды топтауға көмектеседі; біз сіздің толықтыруларыңыз үшін орын қалдырдық. Тізімді аяқтағаннан кейін оның басына оралыңыз және сіздің ұйымыңыз үшін маңызды дәрежесі бойынша барлық факторларға разрядтар беріңіз.

Мен келесілерге үміт арта аламын:

	Иә	Жоқ	Қатысты разряд
Бағасы			
Қызметтер			
Сапа			
Өзірлеу жылдамдығы			
Бірегейлік			
Жұмыс тәжірибесі			
Білім			
Танысулар			
Ресурстар			
Жаңашылдықтар			
Техникалық артықшылықтары			

## Ұйымның не себепті сәтсіздікке ұшырағандығын талқылаңыз

Ұйымдардың құлауының Сізге белгілі сюжеттерін қарастырыңыз. Бес қираған немесе қирап бара жатқан ұйымдарды жазыңыз. Не себепті олар сәтсіздікке ұшырады?

Ұйымдар	Олар неден сәтсіздікке ұшырады

## Сіздің бәсекелестеріңізді не ерекшелейді?

Сіздің бәсекелестеріңіздің бірнеше аттарын жазыңыз. Олар сіздің ықтимал клиенттеріңізді немен тарта алады?

Бәсекелес	Онда не тартымды?

## Сізді не ерекшелейді?

Сіз клиенттерді немен тартасыз? Сізде қандай айырмашылық бар?

Біздің ерекшеліктер	Клиент үшін пайда

## Сонымен сіз не істейсіз? Өзіңізді өзіңіз талдаңыз

Осы жаттығуды аяқтағаннан кейін сіздің немен айналысатыңызды білмейтін тәуелсіз әділ адамға көрсетіп көріңіз және сізді дұрыс түсінгендігін тексеріңіз. Сіздің не істейтіндігіңізді түсіндіруін сұраңыз және оның сізді дұрыс түсінгендігін және сіз оның түсіндірмесін түсіне алғандығыңызды көріңіз. Сіздің мазмұндауыңыз бен оның түсінуі арасындағы кез келген сәйкессіздіктерді түзету қажет.

Сіз сіздің не істейтіндігіңіз туралы мүлдем түсінігі жоқ бейтарап адамға ғана жүгінуге тиіссіз. Сонымен, сіз клиенттерге не ұсынатындығыңызды анықтауды жетілдіретін боласыз.

*Мен* \_\_\_\_\_  
(аты)

*Мен саласында жұмыс істеймін* \_\_\_\_\_

(өндіріс, нарық)

*Мен келесідей міндеттерді шешемін* \_\_\_\_\_

*Адамдарға менің қызметтерім (тауарларым) қажет, себебі* \_\_\_\_\_

*Менің ұсынысымның бірегейлігі мәні келесіде* \_\_\_\_\_

*Клиент менің қызметтерімді, тауарларымды пайдаланса ұтады, себебі* \_\_\_\_\_

*Негізінде мен* \_\_\_\_\_

## Портфельдік талдау

Өзінің акциялары портфельін үнемі қайта қарап отыратын инвестициялық компанияларға ұқсас, коммерциялық емес ұйымдар өздерінде бар тауарлар мен қызметтер жиынтығын арасында талдап отырулары тиіс. Бұл ең «күшті» өнімдерді іріктеуді орындап және оларды қолдауға қаражат бағыттап, бұл ретте «әлсіз» тауарлар мен қызметтерден босау үшін орындалады.

Көбінесе портфельдік талдау кезінде Бостондық консалтингтік топ әзірлеген өте қарапайым әдістеме қолданылады. Ұйымның өзінің тауарлары мен қызметтері болашағын бағалауы

осы тауардың нарықтың үлесін иеленуі, сонымен қатар, тауарға сұраныстың өсу немесе құлдыруы негізінде орындалады. Осы әдістемеге сәйкес ұйым өндіретін әрбір тауар «жұлдыз» (нарықтың жылдам өсуі, нарықтың үлкен сегменті), «сауын сиыры» (баяу өсім, үлкен сегмент), «сұрақ белгісі» (жылдам өсім, аз сегмент) немесе «ит» (баяу өсім, аз сегмент) ретінде жіктеледі. «Жұлдыздарды» жасап және нығайту қажет; «сиырларды» қолдау; «сұрақ белгілерін» қысқа мерзімді ресурстық салымдар арқылы «жұлдыздар» разрядына ауыстыруға тырысу қажет; «иттерді» аш қалдырып және жою қажет.

ҮЕҰ мигранттардың мазмұнды қызметін бағалау үшін бостондық консалтингтік топтың аздап модификацияланған матрицасы пайдаланылған. Нарықтағы қызметке деген қанағаттандырмайтын сұранып, сұраныстың өзгеруіне деген тенденция (қызметтің тартымдылығы), сонымен қатар, мигранттар қажеттіліктерінің жалпы тізіміндегі осы қызмет, сонымен қатар, ұйым нарықта ұсынатын қызметтер қанағаттандыратын қажеттілік иеленетін нарық үлесі немесе сегменті ескерілді.

*Портфельдік талдау нәтижесінде ҮЕҰ мигранттар қызметтерінің келесі жіктемесі алынды: ақпараттық-құқықтық кеңес беру оларды қолдау қажет «сауын сиырлары» категориясына жатады. Бірақ мигранттар тарапынан аталмыш қызметтерге деген сұранысының өсуінің байқалатын баяулауы, сонымен қатар, ҮЕҰ-ның мигранттар құқықтарынан шеңберінен шығатын салалардағы арнайы білімдерінің шектелгендігі өте жақын болашақта қызметтің олардан құтылған жөн «ит» разрядына ауысуына әкеліп соғуы ықтимал. Әлеуметтік саладағы тұбегейлі өзгерістер, халықтың әр түрлі қабаттарының қызметтерге деген өткір қажеттілігі, қызметтерге сұраныстың өсуі, мигранттардың және олардың ҮЕҰ интеграциялық қажеттіліктері контекстіндегі әлеуметтік қызметтер максимумды қолдауды талап ететін «жұлдыздар» категориясына жатқызылды. Баспананы жайластыру, жұмыспен қамту және қайырымдылық бойынша қызметтер кең мағынада «сұрақ белгілері» категориясына жатады, бірінші кезекте, себебі ҮЕҰ мигранттар үлесінің оларды шешудегі*

*үлесі зор емес. Ол ауқымды халықаралық қолдау (арнайы бағдарламалар) және аймақтық және федералдық биліктердің ықпал етуі кезінде ғана едәуір өсе алады. Мигранттарды интеграциялау бойынша қызметтер «жұлдыздар» категориясына жатады, себебі: 1) кез келген сыртқы жағдайлар кезінде олар мигранттар үшін ең өткір ұзақ мерзімді қажеттілік болып қалуда. 2) дәл осы мигранттар ҮЕҰ сәтті интеграциялау үшін қажетті тәжірибе мен ниетке ие.*

## 4. БАСЫМДЫЛЫҚТАРЫН АНЫҚТАУ ЖӘНЕ ҮЕҮ ДАМУЫ СТРАТЕГИЯСЫН ТАҢДАУ

*Нақты жағдайды талдау (мысал ретінде ресейлік ҮЕҮ  
тәжірибесінен алынған)*

### Басым стратегияны таңдау

#### 1. Жағдайдың сипаттамасы

Ұйым қордан бір жылдық грантты аяқтады. Жоба бойынша қызмет ҮЕҮ-ны қолдауға бағытталған болатын (ресурс орталығын жасау және дамыту). Ұйым қызметі грантқа дейін жарғы бойынша науқас балаларды қаржылай қолдау бойынша бағдарламалар өткізуге бағытталған болатын. Грант бойынша жұмыс басталғанға дейін ұйымда қаражатты жинау бойынша топ ретінде 3 қызметкер-еріктілер жұмыс істеген. Жоба аяқталғаннан кейін ұйымда 9 ақша төленетін қызметкерлер және скандинавия тілдерінің аудармашылары серіктес ұйымының 4 еріктісі болған.

#### 2. Орын алған жағдай сипаттамасы

Грант бойынша қызмет жаңа болды және көптеген қызметкерлер және еріктілер үшін өте қызықты болып шықты, бірақ, сонымен қатар, көп уақытты алды, себебі жұмыс дағдылары жоба барысында пайда болды. Жоба барысында барлық дерлік қызметкерлер тартылған тренерлік командалармен өткізілген, әр түрлі тақырыптар бойынша 10 тренингтерден оқудан өтті. Жоба барысында ұйымда ешкім грантрайтингпен (грантқа өтінімдер жазу), стратегиямен айналысқан жоқ. Ресурс орталығы бойынша грант аяқталған сәтте ұйымда алдағы кезеңде қаржыландыруға қаражат (кем дегенде, жазу және қордағы өтінімді қарау үшін қажетті 3-6 ай) және алдағы үш жылда дамытудың нақты стратегиялық жоспары болмады.

#### 3. Мәселені шешуде пайдаланылған әдістер

*а) Ұйымның материалдық ресурстарын алдын-ала бағалау*

Стратегиялық жоспарлау алдында ұйым басшылығымен ұйым иелене алатын материалдық ресурстар резизиясы өткізілді.

Кеңселік жабдық. Грант аяқталғаннан кейін ұйым меншігіне (балансқа) кеңселік жабдықтарды (4 компьютер, 2 принтер, 2 ксерокс, факс) және кеңсеге арналған жиһазды алды (ауданы 60 шаршы м). Тозған бөлшектер профилактикасы және ауыстыру жоба соңында орындалды.



Шығын материалдары. Жоба барысында шығын материалдарының шағын бөлігі үнемделді (қағаз, тонер, кеңсе тауарлары), олар бір жылға пайдалануға ескерілген және есептелген. Қатал шектеу енгізілген болатын – материалдарды қаржыландыруға арналған өтінімдердің таза қалпын көбейту үшін ғана пайдалануға болады.

Жалға алу. Грант бойынша жұмыс басталғанға дейін ұйым ұйымның басшысының жалға беруші ұйымның басшысымен жағымды жұмыс қатынастары негізінде аз жайды ақысыз пайдаланды. Жоба барысында 60 шар. м жай алынып және толық жөнделді. Жоба аяқталғаннан кейін егер жыл ішінде ұйым жай үшін төлеуге мүмкіндік таппаса, онда ол оны босатандығы туралы келісімге қол жеткізілді. Жыл ішінде жай қаржыландыру алған сәтке дейін ұйымда қалды.

Телефондар. Грант есебінен ұйым екі телефон желілерін сатып алды.

#### *б) Стратегиялық жоспарлау*

Жоба соңында баролық қызметкерлеріне алдағы уақытта ақша болмайтындығы және босатылу туралы факт қойылды. 9 қызметкерлерден еріктілер ретінде 7 қалды (ұйымның қызметіне белгілі бір дәрежеде уақытша тартылумен), сонымен қатар, серіктес ұйымның (скандинавиялық аудармашылар) 4 еріктілері қалды.

Қалған қызметкерлерге ұйымның болашақта дамуы мен қызметінің бағыты туралы стратегиялық жоспарлауды өткізу ұсынылған болатын. Грантқа дейін жүргізілген қызметке қайтып оралу стратегиясынан бірден бас тартылды, себебі қызметкерлердің көпшілігі ол туралы ештеңе білген жоқ. Бірақ ұйымның басшысымен балаларға көмектесу бағдарламаларын жаппау және мүмкіндікке қарай олармен жеке өзі айналысу туралы шешім қабылданды. Бұдан кейін ресурс орталығының қызметі мен қызметтерін, сонымен қатар, қалыптасқан клиенттер шеңберін сақтау бойынша стратегия қарастырылды. Қолда бар материалдық ресурстардан шығындылық жағынан грантты жүзеге асыру барысында ұсынылған қызметтердің барлық түрлері бағаланды. Қызметтер төрт категорияларға бөлінді:

1. Материалдық шығындарды емес, ал тек қана уақыттық және кәсіби шығындарды талап ететіндер (кеңес берулер мен тренингтер, клиенттер басылыстары дизайны).
2. Материалдық емес, техникалық шығындарды ғана талап ететіндер (клиенттер материалдарын пайдалана отырып,

көшіргілеу және баспаға шығару қызметтері, компьютерде мәтінді теру және сканерлеу).

3. Ешқандай ағымдағы материалдық шығындарды талап етпейтіндер (кітапхана және әдістемелік қорды, ҮЕҰ деректері базасын пайдалану).
4. Материалдық шығындарды талап ететіндер (электронды поштаны пайдалану, факсимильді байланыс – қабылдау және жіберу, ұйымдар жәрмеңкелері, анықтамалықтар мен құралдарды шығару ).

Осыдан кейін сақтауға болатын жалпы тізімнен қызметтердің аз бөлігі ғана шығатындығы аяқын болды. Бір қызығы, материалдық шығындарды талап ететін қызметтер ең қажеттісі емес болып шықты. Әрине, қанша адам және ұйымда қанша уақыт жұмыс жалғастыратындығы көбі байланысты еді – әсіресе кенесшілер ретінде.

Осыдан кейін жақын уақытта қаржыландыру алудың немесе ағымдағы шығындарды төлеу үшін қосымша қаражат іздеудің (телефон үшін абоненттік төлем, жалдау, техниканы жөндеу, жалақы) ағымдағы мүмкіндіктері қарастырылды.

Жоспарлауды өткізу сәтінде ресурс орталықтарының қызметін қолдайтын конкурстар немесе оған жақындар бірдеңелер жарияланған жоқ және анықталған жоқ. Ұйым автономды өмір сүру режиміне көшті – ағымдағы қызмет көрсету, уақытша қосымша ақша табулар (тапсырысқа тренингтер, дизайнерлік жұмыс).

в) Серіктестік туралы шарт жасасу

Аудармашылар-скандинавиялықтар ұйымымен өзара пайдалы серіктестік туралы ауызша шарт жасалған болатын, оған сәйкес серіктестер компьютермен және принтермен жабдықталған бір жұмыс орнын иелікке алды, өздерінің шығындарын толық төлеген жағдайда ксерокс пен қалааралық байланысты пайдалану мүмкіндігіне ие болды. Орнына серіктестер екі телефон желілері үшін абоненттік төлемді төледі, ағылшын және швед тіліне аудармалар жасады, ұйымның шетелдік қонақтарының кездесулерінде аудармашылар ретінде жұмыс істеді.

**4. Алынған нәтиже/жағдайды өзгерту, мәселенің шешіміне әсер еткен факторлар**

Алынған нәтиже/ жағдайды өзгерту	Мәселенің шешіміне әсер еткен жағымды факторла	Мәселенің шешіміне әсер еткен жағымсыз факторлар
<p>Ұйым коммерциялық емес ұйымдарды қолдау бойынша қызметті сақтап қана қоймай, сонымен қатар, РО қызметтері тізіміне жаңа аз шығынды қызметтер енгізді: тренингтерге арналған ойындар деректерінің қоры; клиенттерге өздерінің іс-шараларын өткізуі үшін жай ұсыну.</p>	<p>Жас ұжым (ең үлкен қызметкері – 31 жас) - жалақы қаланатын болды, бірақ анықтаушы фактор болған жоқ. Өткізілген сынақтар және алынған тәжірибе (қызметтің түбегейлі жаңа саласын игеру – тренингтер, кеңес берулер, жәрмеңкелер, персоналды басқару). Бір жылғы жұмыс кеткен және сәтті істен бас тарту мүмкін емес еді.</p>	<p>Ұйым қаржыландыруға өтінімді жазуды кешіктірген сайын, оны орындау қиынға соқты. Нәтижесінде қаржыландырусыз 9 ай өтті7.</p>
<p>Қызметкерлердің біліктілігін көтеру. Команда құрамын мотивациялану деңгейі жоғары ең төзімділерге дейін «сілкілеу».</p>	<p>Бос уақыттың, жақсы әдебиеттің көп мөлшері және жаңа дағдылар мен білім алу қалауы. Профильді бағыттар бойынша уақытша жұмыс (дизайн, тренингтер, қоғаммен байланыстар), ол дағдыларды жетілдіруге мүмкіндік берді. Командадағы жағымды психологиялық климат бағалы қызметкерлерінің бірінің басқа ұйымдағы тұрақты жұмыс ұсынысынан бас тартуына әкелді.</p>	<p>Ақшаға деген шұғыл қажеттілік салдарынан 2 қызметкер тұрақты жұмыс тапты және ұйымнан кетті.</p>

Алынған нәтиже/ жағдайды өзгерту	Мәселенің шешіміне әсер еткен жағымды факторла	Мәселенің шешіміне әсер еткен жағымсыз факторлар
<p>Билік пен ҮЕҰ өрекеттесуін күшейтуге бағытталған жобаға қатысу. РО Орталығы негізінде Әлеуметтік Серіктестік құру, Ресейдің 6 аймақтарында келесі жобалардағы сәтті тәжірибені тираждау.</p>	<p>Облыс әкімшілігі алдын-ала үміркер ретінде «қалта» ұйымын ұсынуды жоспарлады, ол ұйымның алдыңғы жобасы бойынша бәсекелесі болатын және жеңіске жетпеді. Қаржыландырушы тарап қызметкері барлық үміркерлерді қарауға ниет білдірді. Әрекет демалыс күнінің кеш кешкі уақытында орын алды. Қызметкерге сол күні ұйымның кеңсесіне келу ұсынылды («Ол жерде бәрібір ешкім болмайды» комментариймен). Орынға келгеннен кейін қор өкілі мен облыс әкімшілігінен тұратын делегация кеңсе командасының белсенді жұмыс істеп жатқандығын көрді, осыдан кейін үміркер туралы қарсылықтар орын алмады.</p>	<p>Әкімшіліктің критикалы қатынасы жұмысты «беске» орындауға жақсы түрткі болды, әкімшіліктің Орталық жұмысын зер қоя тексеруін мәжбүрледі, бұл болашақта ынтымақтарудың артуына және ҮЕҰ үшін конкурсқа облыстық бюджеттен ақша бөлуге әкелді.</p>
<p>125 000 АҚШ доллары көлемінде ресурстық қызметке қажыландыру алу (оның ішінде, шағын гранттар бағдарламасын әкімшіліктеу).</p>	<p>Алдыңғы грантты жүзеге асыру кезінде қаржыландырушы жақ өкілі жоба шеңберінде ұйымдастырылған ҮЕҰ жәрмеңкесіне келді. Ішпараны жүзеге асыру деңгейі және РО жұмыс істеу сапасы шенеунікке жағымды әсер қалдырды, және ол ұйымды ресурстық орталықтар бағдарламасына қосуды ұсынды, ол екінші жылы ол жұмыс істеген ұйым қаражатынан қаржыландырылды.</p>	<p>Өтінімді өте қысқа мерзімде жазуға тура келді және жел сондай мерзімде өтінімді тендерге тапсырудың жаңа даңдыларын меңгеруге тура келді.</p>

Стратегияны таңдау дұрыстығы, нақтырақ, негізділігі – жоспарлау үдерісінің негізгі моменттерінің бірі. Мысалы, егер ұйымда миссия мен стратегия тұжырымдалмаған болса, оның донорлар үшін тартымдылығы жоғары бола алмайды. Миссия мен стратегияны жариялау – ҮЕҰ басқарушылығының, қойылған менеджменттің болуының, ақпараттық және қаржылық мөлдірлігінің, қабылданатын басқарушылық шешімдер дұрыстығының алғашқы белгілері. Стратегияны таңдаудың негізділігі серіктестер мен клиенттер тарапынан оған сенімнің артуына ықпал етеді, оның тұрақтылығына әсер етеді. Бүгін ұйымның стратегиясын таңдау көбінесе оның бухгалтерлік және табиғи-ста-

тистикалық көрсеткіштері бойынша жүзеге асырылады («Бізге сондай және белгілі бір шығындарды өтеу үшін грант қажет»). Бірақ, бізге белгілідей, осы көрсеткіштер істердің нақты күйі туралы ұғымды толық мөлшерде бере алмайды. Олар компанияның сыртқы жағдайларға бейімделу, стратегияны оперативті өзгерту, тиімді шешімдер қабылдау, ұйымды қоршаған ортаның өзгермелі талаптарына лайық қайта құрылымдауға деген дайындығын толық көлемде көрсетпейді. Қаржылық есептің басты міндеті ҰЕҰ-ның экономикалық және қаржылық жағдайы туралы ақпараттандыру болып табылады. Айта кететін жайт, бұл ретте есепшілер (дәлірек айтсақ, қаржыгерлер) қатысты әрекеттер бостандығына ие, өлшеу әдістерінде де, сонымен қатар, есеп ақпаратын ұсынуда да.

Ұйымның қаржылық жүйесі – бұл стратегияны таңдау жүйесіне жататын бір ғана компонент. Қаржылық жүйе ұйым қызметінің көптеген маңызды аспектілерін толық мөлшерде ескере алмайды, мысалы: стратегиялық мақсаттарды әзірлеу технологиясы; мотивациялау жүйесі; ҰЕҰ қызметтерін позиционирлеу; персоналдың әлеуметтік-психологиялық сипаттамасы; өзіндің құнды қалыптастыру тәсілдері және төмендету жолдары; ұйымдастырушылық құрылымды өзгерту динамикасы, бедел, жергілікті қоғамда өткір әлеуметтік мәселелердің болуы және т.б. SWOT- талдау негізінде әзірленген стратегиялық альтернативалар ұйымның мүмкіндіктерін, оның қызметінің ішкі және сыртқы шарттарын көрсететін критерийлер негізінде бағалауды талап етеді. Осыған, сонымен қатар, нақты стратегиядан берілісті оның орындалушылығын, онымен байланысты қауіп дәрежесін, донорлар үшін тартымдылығын анықтау және шығындар мен нәтижелерін талдау қажеттілігі кіреді. Пайдаланылатын бағалау критерийлері коммерциялық емес ұйым басшылыққа алатын миссия, қызмет көлемі, құндылықтарға тәуелді әр түрлі ҰЕҰ-да едәуір ерекшеленуі мүмкін.

### **Стратегияны таңдау мазмұны**

Стратегияны таңдау екі бағытта жүзеге асырыла алады: ұйым үшін олардың жарамдылығын, жүзеге асырылымдығын, қолайлылығы мен бірізділігін анықтау үшін әзірленген нақты стратегиялық нұсқаларды бағалау. Нақты стратегиядан алынған нәтижелерді жоспарланған мақсаттарға қол жеткізу деңгейімен салыстыру. Стратегияны таңдаудың тиімді жүйесі 4 «киттерге» негізделі алады:

#### **1. Стратегияны таңдау үшін мотивациялау.**

Ұйым мен ұсынылған стратегия арасындағы сәйкестікке (гармонияға) қол жеткізу талпынысы туралы айтылады. Басқа ықтимал мотивациялаушы фактор бар: егер сіз сіздің көрсеткіштеріңіздің қойылған тапсырмаларға сәйкестігіне тәуелді сыйақы алуға үміттенсеңіз.

## **2. Таңдауға арналған ақпарат.**

Тиімді таңдаудың келесі талабы ұсынылған стратегияны бағалау үшін пайдалану үшін ыңғайлы формадағы ақпарат, сонымен қатар, жүзеге асырудан кейінгі оның салдары болып табылады. Бұл үшін басқарушылық ақпараттың тиімді жүйесі, сонымен қатар, ұсынылған стратегиялардың ықтимал нәтижелері және жоспарланған нәтижелерге қолжетімділік туралы толық және нақты талдау талап етіледі.

## **3. Таңдау критерийлері.**

Стратегияларды белгілі критерийлер бойынша таңдау қажет. Осы критерийлер келесі жолмен топтала алады:

**Бірізділік:** стратегия өзара бірізді (байланыспаған) мақсаттар мен миссияны ұсынбауы тиіс.

**Келісімділік /жарамдылық:** стратегия сыртқы жағдайға және онда орын алып жатқан критикалық өзгерістерге сәйкес келуі тиіс.

**Жүзеге асырылымдылық:** стратегия қол жетімді ресурстарды артық бағаламауы тиіс, болашақта жеңілмейтін кедергілер жасамауы тиіс.

**Тиімділік:** стратегия ұйымның нақты мақсатты топтарының және қызметкерлерінің (еріктілерінің) үміттеріне сәйкес келуі тиіс.

**Артықшылық:** стратегия коммерциялық емес ұйым қызметінің таңдалынған саласында бәсекелестік артықшылықты жасау және/немесе қолдауды қамтамасыз етуі тиіс.

## **4. Стратегияны таңдау нәтижелері бойынша шешімдер.**

Стратегияны таңдау стратегиялық жоспарлаудың ақырғы сатысы болып табылмайды. Ол, бар болғаны, нақты жобалар мен бағдарламаларды әзірлеу туралы болашақ басқарушылық шешімдерді бағыттады және әсерлі мониторинг жүйесінің дамуына және таңдалынған стратегияны бағалауға ықпал етеді.

### ***Бағалау критерийлері***

Жоғарыда аталған критерийлерді стратегияны таңдау сатысында да, сонымен қатар, оны жүзеге асыру нәтижелерін бағалау кезінде де пайдалануға болады. Осы критерийлермен жұмысты жеңілдету және ұйым үшін маңызды шешімдерді қабылдау

үшін олардың әрқайсысына сұрақтарды пайымдау әдісін пайдалануға болады.

### ***Бірізділік***

Стратегияның ең маңызды қызметі ұйымның қызметімен келісімділікті қамтамасыз ету болып табылады. Бірақ тәжірибе жүзінде едәуір бірізсіздік орын алуы ықтимал.

Оларды қою қажет нақты сұрақтарға келесілер кіреді:

- Жоспарлау және ұйымдастыру мәселелері өз беттерімен (объективті) орын ала ма немесе нақты адамдар қызметінің нәтижесі болып табыла ма? Егер иә болса, онда, мүмкін, стратегиядағы бірізсіздіктен орын алатын шығар.
- Бір ұйымдастырушылық бірліктің (жобаның, бағдарламаның, бөлімнің) сәттілігі басқасы үшін сәтсіздік болып табыла ма? Егер солай болса, онда стратегия бірізсіз болып табылар.
- Ағымдағы (оперативті деңгей) қызметтің мәселелері бағыныштыларға өкілеттіліктің тапсырылуына қарамастан, шешу үшін басшылыққа ұсынылуы жалғасуда ма? Егер иә болса, стратегия, мүмкін, бірізсіз болар.
- Стратегия ұйымның құндылықтарымен келісімделе ме?

### ***Келісімділік/жарамдылық***

ҰЕҰ-нің қоршаған ортамен қатынасу тәсілі екі аспектіге ие: ұйым оған сәйкес келіп және оған бейімделуі тиіс, және бұл ретте мемлекеттік, сонымен қатар, жеке сектордың басқа ұйымдарымен бәсекелесуі тиіс, оларда да бейімделуге тырысады. Оларды басшылыққа алуға болатын нақты сұрақтар келесілер болып табылады:

- Стратегия нұсқасы SWOT-талдауда анықталған мәселелерге қаншалықты толық адрестеледі?
- БКҰ артықшылықтары мен мүмкіндіктеріне негізделген стратегия пайдаланыла ма?
- Ол миссияға және ұйымдастырушылық мақсаттарға сәйкес келе ме?
- Ол ұйымның өзгермелі жағдайға жылдам әрекет етуі үшін жеткілікті иілгіштікке ие ма? (Дизайнерге ескерту: жұлдызшалар орнына домалақтар қою – төменде келтірілгендей).

### ***Жүзеге асырымдылығы***

Сұрақтардың осы тобы стратегияның қолда бар материалдық, еңбек, материалдық емес және ақшалай ресурстар есебінен өмірге енгізіле алатындығын анықтау мақсатын көздейді. Бірқатар

сұрақтар ҮЕҰ-ке стратегияның осы сипаттамасын анықтауға көмектеседі:

- Ұйым мәселелерді шешу қабілетін және/немесе нақты стратегияны жүзеге асыру үшін қажетті жеткілікті кәсіби деңгейді көрсетті ме?
- Ұйым стратегияны жүзеге асыру үшін талап етілетін жоспарлау, ұйымдастыру, мотивациялау және бақылау деңгейін көрсетті ме?
- Стратегияны қаржыландыру мүмкіндігі бар ма?
- Ұйым институционалды дамудың талап етілетін деңгейіне қол жеткізе ала ма?
- Бәсекелес әрекеттеріне қарсы тұруға бола ма?
- Қажетті ақшалай емес ресурстар (технологиялар, еріктілер) алына ала ма?

### ***Туімділік***

Бұл стратегияның ҮЕҰ-тің мақсаттық топтары мен қызметкерлерінің үміттеріне қаншалықты сәйкес келетіндігімен байланысты. Келесі сұрақтарды қоюға болады:

- Нақты стратегияны жүзеге асыру барысы бойынша қаржылық тәуелдік қалай өзгертін болады?
- Стратегиялар ҮЕҰ-тің ұйымдастырушылық құрылымына қандай әсер етеді?
- Ұсынылған стратегия бар ішкі жүйелерге және процедураларға сәйкес келе ма әлде едәуір өзгертулер қажет бола ма?
- Стратегия донорлармен байланысқа қалай әсер ететін болады?
- Стратегия ҮЕҰ-тің әр түрлі бөлімшелерінің (жобаларының) қызметтеріне/әрекеттеріне қалай әсер ететін болады?
- Таңдалынған стратегия ұйымның миссиясы мен құндылықтарына қаншалықты сәйкес келеді?

### ***Артықшылық***

Бәсекелестік артықшылық (ал бұл туралы ҮЕҰ арасында жиі айтылады) үш облыстардың біріне жатқызыла алады:

- басым ресурстар;
- басым дағдылар және/немесе;
- басқа ҮЕҰ қатысты ең жақсы күйі (тауашасы).

Алғашқы екеуі басқа бәсекелестермен салыстырғанда, ҮЕҰ үлкен және/немесе жақсырақ ету қабілетін ұсынады.

Фундаментальды сұрақ – белгілі артықшылық қандай дағ-



дылар мен ресурстар береді және қай облыстарда? Күйдегі артықшылыққа көрегендікпен (қызмет саласын таңдау), артық сапамен және/немесе санымен немесе жай ғана сәттілікпен қол жеткізіле алады.

Келесідей сұрақтар қоюға болады:

Стратегия сенімді серіктес, қызметтерді жасаушы ретіндегі кең танымалдылыққа әкеле ала ма?

Ол бірегей тәжірибе (технология) базасын жасауды қамтамасыз ете ма?

Ұйымның стратегиясы қызметтердің негізгі алушысы жаһанда (географиялық) орналасуға мүмкіндік бере ма?

Стратегияны келесі себептер бойынша кейде таңдау қиын:

Стратегияны таңдау үшін қажетті ақпарат қолжетімсіз немесе жарамсыз формада қолжетімді, немесе қолайсыз уақытта немесе шынайы емес уақытта ұсынылуы мүмкін. Стратегияны қандай критерийлер бойынша таңдау туралы келісімге қол жеткізуде едәуір қиындықтар болуы ықтимал. Бұл өте саясатты үдеріс болуы ықтимал. Нақты болжамдар жасау үшін қажетті ақпарат мөлшерін анықтауда қиындықтар болуы ықтимал. Таңдаудың қабылданған принципі аса күрделі болуы ықтимал. Таңдау үдерісінің өзіне аса маңызды назар аудару қымбат және өнімсіз болуы ықтимал.

## **Стратегияны таңдауға арналған инструменттер**

Стратегияны таңдаудың бірнеше сұлбалары бар. Мәні бойынша, олардың барлығы стратегияның нақты нұсқаларының сәйкестігімен, ұйымның жағдайы мен оның мүмкіндіктерімен байланысты.

Ықтимал амалдардың бірқатар спекті бар, мысалы:

- тапсырыстар портфелін талдау (ол туралы жоғарыда айтылған);
- МакКинзи матрицасы;
- өмір циклын талдау.

### ***Тапсырыстар портфелін талдау***

Оның мәнін тағы бір еске салайық. Тапсырыстар портфелін талдау ұйымның қызметтері табиғатына (әсіресе олардың даму қарқындарына) және ұйымның бәсекелестік стратегиясына бейімделеді. Ірі диверсификацияланған, көптеген жерлер бойынша таратылған құрылымдар орталығында стратегияны таңдаудың өзі көбінесе жеке жоба немесе бөлімше деңгейінде жасалатын бағадан ерекшеленетін болады. Осындай ірі диверси-

фикацияланған ұйымдарда негізгі мәселе барлық жобалар мен қызмет түрлерінің балансталуына қол жеткізу болып табылады.



Тапсырыстар портфелі конфепциясы Бостондық кеңес беру тобы (BCG) жұмысының тәжірибесінен пайда болды. Әдістің негізгі міндеті ҮЕҰ басшысына ақшалай қаражатқа деген қажеттілігін анықтауға көмектесу болып табылады. Осы әдіс осыны матрицаның қай жерінде қызметтің әрбір түрі орналасқандығын анықтау жолымен орындауға мүмкіндік береді. Матрица екі ауыспалыларға ие – нарықтың даму қарқыны және нарық үлесі.

Талдаудың осы түрі өздерінің қызметтерін жүйелендіру үшін пайдаланыла алатындығын есте сақтау маңызды, ол ұйымды болашақ стратегияларды таңдауға қатысты маңызды сұрақтар сериясына шығара алады.

Өнімнің немесе кәсіпорынның дамуын ұзақ мерзімді негіздеу матрицамен көрсетіле алады. Қандай стратегиялар «сұрақ белгілерінен» бастап «жұлдыздар» арқылы қозғалысты ынталандырады және ақыр соңында, «ақшалы сиырларға»? Матрица жаңа технологиялар мен қызметтерді әзірлеу стратегиясын түсінуге көмектесе алады.

## Тапсырма

*Өзіңіздің ұйымыңыздың қызметтері туралы ойланыңыз. Оларды төменде келтірілген матрицаға орналастырыңыз.*

★ ★ ★	???
	

Қазір, әр түрлі сия немесе маркерлерді пайдалана отырып,

ықтимал болашақ пропорциялар мен сіздің тауарларыңыздың/ қызметтеріңіздің матрица бойынша жылжуын көрсету үшін, тартылатын қаражаттың күтілетін деңгейін белгілеңіз.

BCG матрицасымен ерекшеленген принципіальды тармақтар келесілер болып табылады:

«Ақшалы сиырлармен» жасалатын қаражат «сұрақ белгілерін» дамытуды қолдау және өрлеме «жұлдыздарды» өсіру үшін пайдаланылуы тиіс. Қолда бар ең әлсіз және болашағы белгісіз «сұрақ белгілерінен» ресурстарды алу қажет. Ұйым «ит» деп анықталатын кез келген қызмет түрінен шығуы тиіс. Бірақ «иттерді» сақтау қажет кейбір жағдайлар бар, себебі олар «жұлдыздарды» дамыту үшін негіз береді немесе мақсаттық топтар арасында ҰЕҰ беделінің артуына ықпал ететін болады. Егер ҰЕҰ-те ірі «ақшалы сиырлар», «жұлдыздар» немесе «сұрақ белгілері» жетіспейтін болса, ол өзінің қызметтері жүйесін дамыту мүмкіндігін қарастыруы тиіс.

### МакКинзи матрицасы

Осы матрица халықаралық McKinsey & Company консалтинг корпорациясының басқару сұрақтары жөніндегі кеңес берушілерімен әзірленген. Мұнда шаруашылық қызметтің әрбір түрі екі бағыт бойынша бағаланады – қызмет саласының тартымдылығы және ұйымның бәсекелестік күйі.

Бәсекелестік позициясы	Жеңімпаз	Жеңімпаз	Сұрақ белгісі
	Жеңімпаз	Орта шаруа	Жеңілуші
	Ресурстарды өндіруші	Жеңілуші	Жеңілуші
Қызмет саласының тартымдылығы			

МакКинзи матрицасы 9 клеткаларға бөлінген. Олардың үшеуінде орналасқан ұйымдар «жеңімпаздар» ретінде сипатталады, қалған үшеуінде – «жеңілгендер», яғни аз қаланатындар. Бір клеткада «сұрақ белгісі», ол BCG тәрізді белгісіз, бірақ ықтимал үміт беретін болашаққа ие. «Ресурстар өндірушісі» ретінде анықталған клетка BCG матрицасындағы «ақшалы сиырмен» ұқсас.

Мак Кинзи матрицасы бойынша стратегияға арналған қорытындылар тік сызықты. «Жеңілгендерден» ресурстар алынып және «жеңімпаздарға» берілуі тиіс, жеңімпаздар позициясы нығаяды. «Сұрақ белгілерін» ұйым «жеңімпаздарға» айналдыруға тырысады. Ресурстар «жеңімпаздар» мен «сұрақ белгілеріне» инвестицияланады. Осы қорытындылар негізінде ұйым даму стратегиясын таңдайды.

### Өмір циклын талдау

Стратегияны таңдау үшін қызметтің өмір циклын талдау әдісі кеңінен пайдаланылады. Төменде өнімді/қызметті бағалау матрицасы келтірілген. Ол келесі жолмен әрекет етеді: әрбір қызметтің орны біз жоғарыда айтқанмен ұқсас 15-клеткалы матрицада белгіленеді. Тік бағыт өнім/қызмет эволюциясының әр түрлі кезеңдерін көрсетеді. Көлденең бағыт ҮЕҰ бәсекелестік күйін ұсынады.

Бәсекелестік позиция			
Өмірлік цикл	Сильная	Средняя	Слабая
Өзірлеу	A		
Нарыққа шығару	B		C
Өсім	D		
Жетілгендік	E	F	
Құлдырау			G

Үлкен потенциалға ие «Сұрақ белгілері», сонымен қатар, дамып келе жатқан жеңімпаздар, мысалы, А және В қызметтері, нығайтылуы тиіс. Ықтимал жеңілгендер, мысалы С, жойылуы тиіс. Қазіргі уақытта D жақсы қайтарым алу ықтималдылығы төмен, бірақ болашағы жақсы, сондықтан, осы қызмет қолдау табуы тиіс. С Е және F өзінің сәттілігін нығайту және сақтап қалу үшін әрекет ету қажет.

Даму динамикасы туылғаннан бастап қартайғанға дейінгі кезеңдерге сипатталады, ал бәсекелестік күйі 5 категорияларға ие – әлсізден бастап басымға дейін. Матрицаның міндеті – екі өлшемдерге қатысты нақты стратегиялардың жарамдылығын анықтау.

Стратегияны таңдаудың жоғарыда келтірілген үш әдістерінің кейбір шектеулері бар. Протфель әдісі талдау үшін ұйымның ажыратыла алатын бірліктерге бөліну ықтималдылығын білдіреді. Бірақ бұл әрқашан мүмкін бола бермейді.

Кейбір ірі тарамдалған ұйымдарда ондаған қызметтердің бо-

луы матрицаның ақпаратпен асқын жүктелуіне әкеліп соғуы ықтимал. Ұйым ішінде әр түрлі басымдылықтар арасында ақшалай қаражаттың қозғалу сұрағы бойынша даулардың орын алуы немесе ынталандырылуы мүмкін. Көбінесе модельдердің ықшамдалған болуы ықтималдылығы болжанады, себебі олар, мүмкін, барлық әрекет етуші факторларға шоғырланбайтын шығар.

Стратегияны таңдау нақты ұйымның маманданымы мен сипаттамаларына тәуелді. Бірақ ҰЕҰ қызметінің стратегиясын дұрыс және негізді таңдау үшін ұйымның тауарларын/қызметтерін атап өту, ал сосын оларды ұсынылған матрицалардың кез келгеніне орналастырар алдында оларға қатысты ақпаратты жинау қажет. Егер бұл мүмкін болса, мақсаттық топтар, сонымен қатар, негізгі бәсекелестер бойынша ақпаратты жинау қажет болады.

## 5. СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРДЫ ЖАЗУ

### Жоспарлар мен жобалармен жұмыс істеу принциптері мен әдістемелері

Стратегиялық жоспарлар мен жобалар сансыз өзгертулер өткізуге бағытталған, олардың қатысушылары ұйымның барлық «мүдделі тұлғалары» болады, бірақ бірінші кезекте – оның персоналы. Осымен қатар, жоспарлар мен жобаларды әзірлеу оқыту және команда құрудың ауқымды әсеріне ие. Осы үдеріске қатысу бақыты тиген адамдар өздерін, өздерінің әріптестерін және өзінің ұйымын басқа қабылдай бастайды. Осыдан бірінші принцип: жоспарлау үрдісінде жоспарлау мақсаттары мен міндеттерін әзірлеу сәтінен бастап және өңделген ақпаратты алут сәтіне дейін мүмкіндікке қарай ұйымның барлық жұмысшылары қатысуы тиіс.

Талдауды жүзеге асыру және факторлар мен тенденциялардың стратегиялық маңыздылығын, күшті және әлсіз жақтарын анықтау үшін әр түрлі әдістемелер пайдалануға болады. Ең қарапайымы мен ең тиімдісі топтық талқылау болып табылады. Әр түрлі түсініктерге ие және әр түрлі көзқарасты ұстанатын адамдардың ұжымдық жұмысы нәтижесінде алынған дәл осы топтық тәжірибе және талқылаулар ең жоғары тиімділік тигізеді.

Жеке және топтық жұмыстың инструменттері ретінде ми шабуылы тәрізді күрделі емес әдістемелерді сәтті пайдалануға болады, оның ішінде, жабысатын карточкаларды пайдалану, матрицаларды толтыру және т.б. арқылы. Альтернативті мақсаттар мен стратегияларды сипаттау үшін арнайы амалды пайдалануға болады, ал сценарийлерді салыстыру үшін – оңтайлы стратегияларды таңдаудың әр түрлі матрицаларын.

Стратегиялық жоспарлау үрдісі соңында қатысушылардың анықталған ортақ мақсаттар мен міндеттерді жүзеге асыруға бағытталған әрекеттердің жеке жоспарларын құрастыруға арналған арнайы сессия өткізген жөн (action planning деп аталады).

Стратегиялық жоспарлау үрдісі екі тәсілмен ұйымдастырыла алады: ұйымның басшысымен дербес немесе жақтас сарапшыны тарту арқылы. Екі нұсқа да жақсы, бірақ өзін-өзі ұйымдастыру кезінде ұйым басшысының ұйым басшысының субъективтілігі, оның әсері және үрдістің басқа қатысушыларына беделдік қысым көрсетуі туралы есте сақтау қажет. Ал жақтас сарапшыны

тарту үрдістің қысқа мерзімділігімен және оның гонорарына арналған қаржылық шығындармен байланысты. Бірақ кейде төменде келтірілген мысалдағыдай, ұйымның қосымша шығындарын болдыртпауға болады.

«Десента» қоғамдық қоры – үш ұйымдардан тұратын коммерциялық емес холдинг:

1. «Десента» ҚҚ – 2001 жылы құрылған қор оның миссиясы аймақтың коммерциялық емес ұйымдарын (ҮЕҰ) дамыту болатын (Павлодар, Шығыс-Қазақстан, Ақмола, Қарағанды облыстары);

2. «Консалтинг-Центр «Лекс» («Десента» 2003ж. бизнеске арналған қызметтер көрсету үшін негізін қалаған);

3. «Дельта-Кредит» микронесие ұйымы, «Десента» 2004 жылы құрған.

«Десента» ҚҚ тұрақтылығын қамтамасыз ету және шағым және орта бизнесті дамыту үшін USAID халықаралық дамыту бойынша АҚШ агенттігінің қолдауымен жұмыс істейтін «ПРАГМА» корпорациясына стратегиялық жоспарлауды өткізуге көмек көрсету өтінішімен жүгінді. «ПРАГМА» корпорациясы осы жобаны қолдады және стратегиялық жоспарлауды өткізу бойынша сарапшыны ұсынды, ол жұмыс кездесуінің үш күні ішінде үрдісті басқарды және болашақта ұйымға стратегиялық жоспардың ақырғы нұсқасын жазуға және шығаруға кеңес беру қолдауы н көрсетті. **АҚЫСЫЗ.**

ҮЕҰ үшін стратегиялық жоспарлау бойынша 3-күндік жұмыс кездесуін өткізу жоспарының мысалы төменде келтіріледі. Біз оны максималды тиімді ету үшін жұмыс кездесуін өткізу кезінде пайдалануға болатын әдістер мен амалдарды ашуға тырыстық

## Кіріспе бөлім

1. Жұмыс кездесуінің мазмұнын, нысанын және ұйымдастыруды ұсыну. Жүргізушінің кіріспе сөзі онда іс-шараның мақсаты, жұмыс графигі, шақырылған тұлғалардың қатысуы, жұмыс формалары белгіленеді.

2. Стратегиялық жоспарлау, басқару, ұйымдастыру – минидәріс. Минидәріске арналған материалдарды осы оқулықтың бірінші бөлімінен алуға болады.

## Негізгі бөлігі

**1. Ұйымды елестету және миссиясы тұжырымдамасы. Осы жұмысты 3 кезеңмен өткізуге болады:**

Осы жұмысты 3 кезеңмен өткізуге болады:

- а) кездесудің әрбір қатысушысының елестету мен миссия бойынша жеке жұмысы;
- б) жұппен талқылау және тұжырымдарды жетілдіру;
- в) ең қолайлы нұсқаларды іріктей отырып, жалпы дискуссия және миссия мен елестетудің ақырғы тұжырымдамаларын таңдау.

**2. Өткен жол: сәттіліктер мен сәтсіздіктер картасын құрастыру.** Қағаздың үлкен беттерінде ұйым өмірі графигін сызу (егер бұл тәжірибелік ұйым болса), график астына стикерлерде жобалар мен бағдарламалар, ұйымның сәттіліктері мен сәтсіздіктері туралы, қызметтің негізгі кезеңдері туралы жазу. Жас ұйымдар үшін ұйымды құрудың тарихын ауызша ұсынуға болады: идея қалай пайда болды, басында қандай адамдар болды, не көмектесті, ал не кедергі келтірді.

### 3. Талдау

**3.1. Маңызды ортаны талдау.** «Мүдделі тұлғалар» (МТ) тізімін құрастыру, әр түрлі МТ ұйым қызметіне деген нақты мүддесін анықтау, сонымен қатар, 1 бастап 5 дейінгі олардың мүддесі деңгейі, ұйым қызметіне деген мүдделер тізімін құрастыру, МТ үшін мүдденің басым облыстарын анықтау, қолданыстағы басым облыстар бойынша МТ сандық және сапалық үлестіру, ең маңызды МТ тізімін құрастыру, МТ қызметтің жаңа бағыттарына болжанатын қызығушылығы және т.б.

**3.2. Ұйымның өнімдері мен қызметтерінің «портфельтік талдауы».** «Ұйымның қызметі туралы ақпарат жинау» бөлімінде көрсетілген сұлбаға сәйкес өткізіледі.

**3.3. SWOT-талдау.** Талдау ми шабуылы түрінде барлық мүдделі тараптармен өткізіле алады.

**3.4. Ұйымды дамытудың түйінді сұрақтарын анықтау.**

**3.5. Түйінді сұрақтарды шешу жолында тұрған мәселелер мен кедергілерді талдау, сонымен қатар, мәселелер себептері мен салдарын анықтау.**

**3.6. Мәселелер тізімін құрастыру, басымдарын анықтау.** 3.4-3.6 белсенділіктер фасилитатор өткізетін бағытталатын пікірталас түрінде өткізіле алады, ол жұмыстар нәтижелерін тақтада немесе тұсаукесерде тіркейді. Ми шабуылы, шағын топтардағы



және жұппен жұмыс істеу әдістері де жарамды.

## Қорытынды бөлім

1. Миссия мен мақсаттарды тексеру. Стратегияның түйінді блоктары (клиенттермен жұмыс істеу, фандрейзинг, PR, персоналды дамыту, қызмет географиясы және т.б.). Аталмыш блоктарды шағын топтарда жұмыс істеу әдісін пайдалана отырып жетілдіруге болады, кейін тұсауын кесіп және үлкен топта жетілдіру арқылы.

2. Дамыту болашағы мен қызметтің басым бағыттарын анықтау.

3. Жобалар, өнімдер мен қызметтердің болашақ портфелін талқылау. 2 және 3 тармақтар үшін «Стратегияны тұжырымдау және басымдылықтарын анықтау» бөлімінде аталған әдістер жақсы келеді.

4. Бір жылға жеке әрекеттер жоспарларын құрастыру. Осы сұраққа біз біздің құралымыздың келесі бөлімін арнадық.

5. Стратегиялық жоспар құрылымын және онымен болашақта жұмыс істеуді талқылау. Оның барысында стратегиялық жоспардың ақырғы құрылымы бекітілетін жұмыстың ақырғы үрдісі оны жетілдіру және орындау мерзімдері үшін жауаптылар белгіленеді.

6. Жұмыс қорытындыларын жасау. Осы кезеңде үш күндік жұмыс нәтижелері және стратегиялық жоспарлауға қатысушылардың барлығына алғыс жарияланады.

## Ұйымның стратегиялық жоспары құрылымының мысалы

### 1. Жалпы ережелер

- 1.1 Ұйым туралы ақпарат
- 1.2 Ұйымның дамуының қысқаша тарихы
- 1.3 SWOT – талдау

### 2. Ұйымдастырушылық даму

- 2.1 Елестету
- 2.2 Миссия
- 2.3 Құрылымы және адами ресурстар
- 2.4 Материалдық-техникалық база және фандрейзинг

### 3. Бағдарламалық қызмет

3.1 Бағдарламалық бағыт № 1  
3.1.1 Қолданыстағы мәселелерді талдау  
3.1.2 Негізгі бағдарламалық мақсаттар  
3.1.2 Мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызметтің түйінді кезеңдері

3.2 Бағдарламалық бағыт № 2  
3.2.1 Бар мәселелерді талдау  
3.2.2 Негізгі бағдарламалық мақсаттар  
3.2.2 Мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызметтің түйінді кезеңдері

3.3 Бағдарламалық бағыт № 3  
3.3.1 Бар мәселелерді талдау  
3.3.2 Негізгі бағдарламалық мақсаттар  
3.3.2 Мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызметтің түйінді кезеңдері

#### **4. Қоғаммен байланыстар (PR)**

- 4.1 Ұйымның имиджі
- 4.2 Қызмет туралы ақпаратты тапсыру арналары
- 4.3 Серіктестер
- 4.4 PR бойынша мақсаттар

#### **5. Ақырғы баптар**

- 5.1 Ұйымның қызметін мониторингтеу және бағалау

### **Жоспарлауды қашан және қаншалықты жиі өткізген жөн**

Жоспарлауды өткізудің себебі ретінде көбінесе белгілі бір сырттағы маңызды оқиғалар (мысалы, донорлар немесе акционерлердің стратегиялық жоспар ұсыну талабы) немесе ұйым ішіндегі қызметкерлер «бүлігі» болып табылалы. Стратегиялық жоспарлаумен «айналысудың» орын алуының «ішкі» жеке түркілері жұмыстың қалыптасқан стереотиптерін өзгерту, ортақ мақсатты табу, шығармашылық жұмысқа түрткі алу, командалық рухты сезіну, жоспарлау тәжірибесін алу ниеті және т.б. болуы мүмкін.

Жоспарлауды өткізуге арналған алдын-ала шарттар жеткілікті уақыттың болуы және барлық қызметкерлердің қа-

тысу мүмкіндігі, жоспарлауды өткізуге келісім және жоғары басшылықтың қолдауы, жұмыс кездесуін дайындау болып табылады, оның ішінде, ақпараты талдау кезеңі үшін қажетті жинау.

Стратегияларды әзірлеу саласындағы мамандардың пайымдауынша, жақсы жағдайда жылына бір рет орын алатын корпоративті стратегиялық жоспарлаудың тек қана формальды топтық процедураларына сенім артуға болмайды. Өмір сүріп және даму үшін ұйымдарға және жекелеген адамдарға өздерін және айналадағы өзгермелі әлемді бұрынғыдан да жиірек талдау қажет. Іс жүзінде осы кеңес келесі кесте түріне ие болады:

1. ұзақтығы жарты күн немесе толық жұмыс күнін құрайтын тоқсан сайынғы кездесулер;
2. ұзақтығы 2-3 сағатты құрайтын ай сайынғы кездесулер;
3. айына екі рет өткізілетін, ұзақтығы екі сағаттық кездесулер.

## 6. ҚЫЗМЕТТІ МОНИТОРИНГТЕУ ДӘНЕ БАҒАЛАУ ЖҮЙЕСІН ӘЗІРЛЕУ

*Не бағаланады – сол орындалады!  
(Менеджерлер фольклорынан.)*

Біздің стратегиялық жоспар дайын болып және ұйымның қызметкерлері мен басшыларын қуантқан уақытта да, біз біздің қызметіміздің нәтижелерін бағалау жүйесін тұрғызбайынша ол жұмыс істемейтін болады. Біздің өзімізден басқа ұйым қызметінің нәтижелері туралы білгісі келетін басқа да адамдар бар. Осы адамдар қаржыландыруды ұсынатын донорлар; ұйымның жұмысына ақысыз үлес қосатын волонтерлар; ұйымның қызметін алушы клиенттер; және соңында, ұйымның басшылары мен менеджерлері болып табылады.

*Коммерциялық емес ұйымдарға қаржылық немесе материалдық ресурстар ұсынатын ұйымдар және адамдар (донорлар) нені білгілері келеді?*

1. Қаражатты мақсатты пайдалану көзқарасы бойынша ұйым алынған қолдаумен қаншалықты орынды иелік етеді (қаржылық есептілік және күллі жоспарланған (және уәде етілген) қызметті орындау (бағдарламалық есептілік)).
2. Олар үшін қолдау ұсынылған өзгерістер орын алуда ма.

*Еріктілер нені білгілері келеді – ұйымда жұмыс істейтіндер немесе бұл туралы енді ғана ойланушылар?*

1. Ұйым айналадағыларға шын мәнінде қажетті бірдеңе істей ме.
2. Ұйымның қызметі адамдардың өмірін жақсыға өзгерте ме.

*Коммерциялық емес ұйымның қызметтерін пайдаланатын немесе пайдалануды жоспарлап отырған адамдар нені білгілері келеді?*

1. Олардың ұсынылу уақыты мен орны жағынан осы қызметтер қаншалықты қолжетімді, сонымен қатар, мүмкін, олардың ақшалай көрсетілген бағалары.
2. Осы қызметтер ұқсас мәселелері бар басқа адамдар өмірінде бірдеңе өзгертті ме, егер иә болса, дәл нені.

*Коммерциялық емес ұйымдар басшылары немесе жобалар менеджерлері нені білгілері келеді?*

1. Ұйымның басшылары: ұйымның қызметі жоспарланған нәтижелерді қамтамасыз ете ме; қол жеткізілген нәтижелер оларға қол жеткізуге шығындалған ресурстарға

сәйкес келе ме.

2. 2. Жобаның басшылары: жоба бойынша қызмет жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуді қамтамасыз ете ме; қол жеткізілген нәтижелер оларға қол жеткізуге шығындалған ресурстарға сәйкес келе ме.

Осы сұрақтарға жауап беру және ұйымның стратегиялық жоспарының орындалуын бақылау үшін мониторингтеу және бағалау жүйесін тұрғызу қажет. Себебі кез келген жоспар – бұл әрқашан гипотеза. Біз белгілі бір сенімділік деңгейімен біз әзірлеген әрекеттер күтілетін нәтижеге алып келеді деп болмайыз. Көптеген факторлар – ұйым ішіндегі және сыртындағылар да – біздің қызметіміздің тиімділігіне әсер етеді. Себебі жоспар – бұл гипотеза, сондықтан жоспарды немесе жобаны жүзеге асырудың кез келген кезеңінде олардың дұрыс екендігін пайымдау үшін жеткілікті негіздерге ие болу қажет. Сондықтан, ұйымдар басшылары, және көбінесе басқа да мүдделі тараптар (мысалы, қаржыландырушы ұйым), ұйымдастырушылық міндеттердің орындалуын және қызметтің жоспарланған нәтижелеріне қол жеткізілетіндігін білгісі келеді. Осы қажеттілікті әдетте қызметтің сапалы мониторингі арқылы қанағаттандыруға болады.

Бірақ кейбір жеткілікті қашық әсерлер – мысалы, жобаның кейінге қалдырылған эффектісін – қызметтің қарапайым мониторингі кезінде кейде көру мүмкін емес. Сонымен қатар, қызметтің рутиналы мониторингі көбінесе бағдарламаның немесе ұйым жұмысының жоспарланбаған (күтілмеген) әсерлерін анықтауға мүмкіндік бермейді.

Ұйымға, оның донорларына немесе басқа мүдделі тұлғаларға қызметтің рутиналы мониторингі шеңберінде алу қиын ақпарат талап етілген жағдайда, қосымша зерттеу қажет болуы ықтимал. Оның шегінде бағдарламаның немесе ұйымның кең, ұзақ мерзімді әсері зерттелетін және осы нәтижелердің белгілі бір күтілмеген себептерінің болуын көруге көмектесетін зерттеудің осындай түрін сипаттау үшін «бағалау» термині пайдаланылады.

Іс жүзінде бағалау көбінесе себеп-салдарлы байланыстар мен ұзақ мерзімді әсерлер туралы күрделі сұрақтарға жауап беру үшін пайдаланылады, оларды қызметтің рутиналы мониторингі шеңберінде қамту мүмкін емес. Бағалауды өткізу, сонымен қатар, жоспарланған нәтижелер алынбаған және неге екендігін анықтау кезінде де пайдалы.

МОНИТОРИНГ	БАҒА
Үздіксіз өткізіледі. Жоспарланған қызмет және нәтижелері нақтылармен салыстырылады.	Жобаны жүзеге асырудың түйінді кезеңдерінде өткізіледі. Жоспарланған нәтижелерге қол жеткізу / қол жеткізбеу себептері талданады.

Сонымен, болашақта жоспарды жүзеге асыру барысын бақылау және жоспарланған әсерге қол жеткізу мүмкіндігіне ие болу үшін, жоспарды әзірлеу кезінде кез келген ұйым кем дегенде келесілерді орындауы тиіс:

1. бастапқы жағдайды бағалау, оны өзгертуге жоспарланып отырған қызмет бағытталатын болады;
2. ұйым «шығыста» қандай өзгертулер алғысы келетіндігін анықтау;
3. авторлар ойы бойынша осындай өзгертулерді қамтамасыз ете алатын іс-шаралар кешенін әзірлеу;
4. қадағалау және осындай өзгертулерді бағалау жүйесін қалыптастыру.

Нәтижелерді қадағалау және оларды бағалау үшін анық, өлшенетін индикаторлар керек, олар бізге алынған нәтижені көрсетеді. Осы көрсеткіштер сапалық немесе сандық бола алады. Көрсеткішті әзірлеудің қажетті шарттарына кіреді: дәл ненің (қандай параметр) өлшенетіндігін анықтау; өлшеніп отырған параметрдің келісілген және түсінікті анықтамасы; сандық емес деректерді сандыққа көшіру үшін адекватты инструменттердің болуы.

Қызмет тиімділігі көрсеткіштері онда осы қызмет жүзеге асырылатын контексттің шарттарын адекватты көрсетіп, және сандық өлшенетін болулары тиіс.

Яғни, тиімділік көрсеткіші үшін анықтау қажет: а) өлшем бірлігін; б) есептеу нүктесін – осы сипаттама қазіргі уақытта қабылдайтын базалық мән; в) осы сипаттама болашақта қабылдауы тиіс мақсатты мән.

Тиімділік көрсеткіштері жүйесі ұйымның ұйымдастырушылық құрылымының әр түрлі деңгейлерінде пайдаланылады: стратегиялық менеджменттен бастап және жекелеген технологиялық операциялармен аяқтай отырып.

Тиімділік көрсеткіштерін пайдаланудың негізгі бағыттары арасынан келесілерді ерекшелену қажет:

- басқарушылық шешімдерді күн сайын қабылдау;
- басқаруды жетілдіруді жоспарлау. Тиімділік көрсеткіштері басқару тиімділігі ұсынылатын өзгертулерді жүзеге

асыру нәтижесінде басқару тиімділігі қаншалықты жақсаратындығын көруге мүмкіндік береді;

- қаланатын нәтижеге қол жеткізуді қамтамасыз ететін қызмет түрлерін анықтау.

*Бізге біздің қызметтің клиенттер қажеттіліктеріне қаншалықты сәйкес келетіндігін анықтау қажет. Біз егер клиенттер біздің қызметімізбен қанағаттанса, біздің қызметті тиімді деп есептейміз деп келістік. Бірақ біз «қанағаттанды» сөзін қалай түсінуді келіспейінше, біздің жетістікті өлшей алмаймыз.*

*Түсініктемелердің қайсысы орынды?*

- *Қызметті шын мәнінде пайдаланатын клиенттердің жалпы санынан пайыз?*
- *Осы қызметті басқаларға ұсынатын клиенттердің жалпы санынан пайыз?*
- *Анкетада жауап ретінде «қанағаттандым»-ды белгілейтін клиенттердің жалпы санынан пайыз?*

*Ұйым оның клиенттік тобына және қажетті ақпаратты жинау және өңдеу бойынша ұйымның өзінің мүмкіндіктеріне не толық сәйкес келетіндігін өзі шешуі тиіс.*

Коммерциялық емес ұйымдардың басшылары үшін әрекеттерге әкеліп соғатын жұмыс көрсеткіштеріне назарды шоғырландыру өте маңызды – яғни не істеу талап етілетіндігін түсінуге мүмкіндік береді.

Мониторинг жоспарын құрастыру (төмендегі кестені қар.) – қызметті мониторингтеу/бақылау бойынша күшті жоспарлаудың аяқтаушы кезеңі. Мониторинг жоспарында келесі элементтер сипатталған болуы тиіс: мақсаттар («эффeкт»), міндеттер («нәтиже»), тікелей нәтижелер («шығыс»), қызмет («жоспарланатын іс-шаралар»), қажетті ресурстар («кіріс»), күтілетін нәтижелер нысанында тұжырымдалғандар.

Жоғарыда көрсетілген категориялардың әрқайсысы үшін нәтижелерге қол жеткізу көрсеткіштері. Әрбір көрсеткіш сипаттамасында болуы тиіс:

1. әр түрлі түсіндірілуі мүмкін барлық терминдердің келісілген анықтамасы;
2. өлшем бірлігі;
3. есептеу нүктесі және мақсаттық мәні;

4. дереккөзі немесе деректер көзі;
5. деректерді жинау әдісі немесе әдістері;
6. кезеңділік немесе деректерді жинау мерзімдері;
7. деректердің жиналуы үшін жауаптылар;
8. деректердің талдануы үшін жауаптылар;
9. ақпаратты пайдаланушылар.

Төменде келтірілген кесте алынатын деректерді қорытындылауға және жоспарланған қызметті жүзеге асыру және жоспарланған нәтижелерге қол жеткізу прогрессін оперативті қадағалауға мүмкіндік береді. Кесте мен жоспарға қосымша әдетте мониторинг бойынша нұсқаулық әзірленеді, ол шешімді уақтылы қабылдау үшін қажетті ақпараттың кім, қалай, қашан жәге қандай жолмен жинайтындығын, өңдейтіндігін және пайдаланатындығын сипаттайды. Көбінесе нұсқаулықта, сонымен қатар, қаланатын нәтижелерге қол жеткізуді бақылау үшін неге дәл сондай көрсеткіштер таңдалынғандығының түсініктемесі болады.

Соңында бақылау жүйесін әзірлеу – шығармашылық және өте жеке іс екендігін айта кеткіміз келеді. Дайын рецептілер жоқ – ұйымның қызметінің көлеміне, бар ресурстарды, донорлар талаптарын, қызметкерлер біліктілігін және т.б. байланысты пайдалану қажет инструменттер жиынтығы ғана бар. Осы жұмыстың негізгі принципі – «қажет және жеткілікті» принципі. Жүйе ықшамды болған сайын, оны пайдалану оңай.



## Жоспарды орындау мониторингі жоспарының кестесі

Күтілетін нәтижелер	Орындау көрсеткіштері	Жауапты орындаушы	Жоспарланатын қызмет кезеңі					
			1 кезең		2 кезең		3 кезең	
			Жоспар	Факт	Жоспар	Факт	Жоспар	Факт
Мақсат 1								
Міндет 1								
Нәтиже 1								
Қызмет 1.1								
Қызмет 1.2								
Міндет 2								
Нәтиже 2								
Қызмет 2.1								
Қызмет 2.2								
Мақсат 2								
Міндет 1								
Нәтиже 1								

## ҚОРЫТЫНДЫ

Осы құралда біз коммерциялық және коммерциялық емес ұйымдар біліктілерінің технологияларын, тәжірибесі мен білімдерін жинауға және қорытындылауға тырыстық, ол ҰЕҰ басшыларына, сонымен қатар, стратегиялық жоспарлау бойынша мамандарға пайдасын тигізуі мүмкін. Стратегиялық жоспарлау бұл шығармашылық үдеріс, ол әлеуметтік маңызы бар мәселелерді шешу арқылы біздің қоғам мен мемлекетті жақсарту бойынша идеяларды жүзеге асыру үшін кең жолдар ашады.

Өзінің ұйымының жұмысын стратегиялық жоспарлаумен айналысатын адамдардың негізгі сипаттамаларының бірі өзгермелі шындыққа бейімделу иілгіштігі мен машығы болуы тиіс, ал жасалған жоспарларды жүзеге асырудағы маңызды екінші сипаттама мақсатқа талпынушылық болуы тиіс, мүмкін, қойылған мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік беретін белгілі бір аздаған қыңырлықпен.

Ақырғы сөздерде, сонымен қатар, «СОРОС – Қазақстан» қорына осы материалды дайындау бойынша жобаға қаржылық қолдау көрсеткені үшін алғыс білдіргіміз келеді, біз қазақстандық ҰЕҰ күшейте алады деп үміттенеміз.

## ПАЙДАЛАНЫЛАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1. Центр поддержки НКО. Мәскеу, 2002.
2. Материалы стратегического планирования ОФ «Десента». Корпорация «Прагма». Павлодар, 2009.
3. Материалы стратегического планирования ОФ «Фонд развития сообществ». «СПИД Фонд Восток-Запад». Алматы, 2012.
4. Материалы тренингов «Основы управления некоммерческой организацией». Павлодар облысы. ОФ «Десента». 2004 – 2009 гг.
5. Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окажетесь завтра. Ресурс: [www.mindspace.ru](http://www.mindspace.ru)