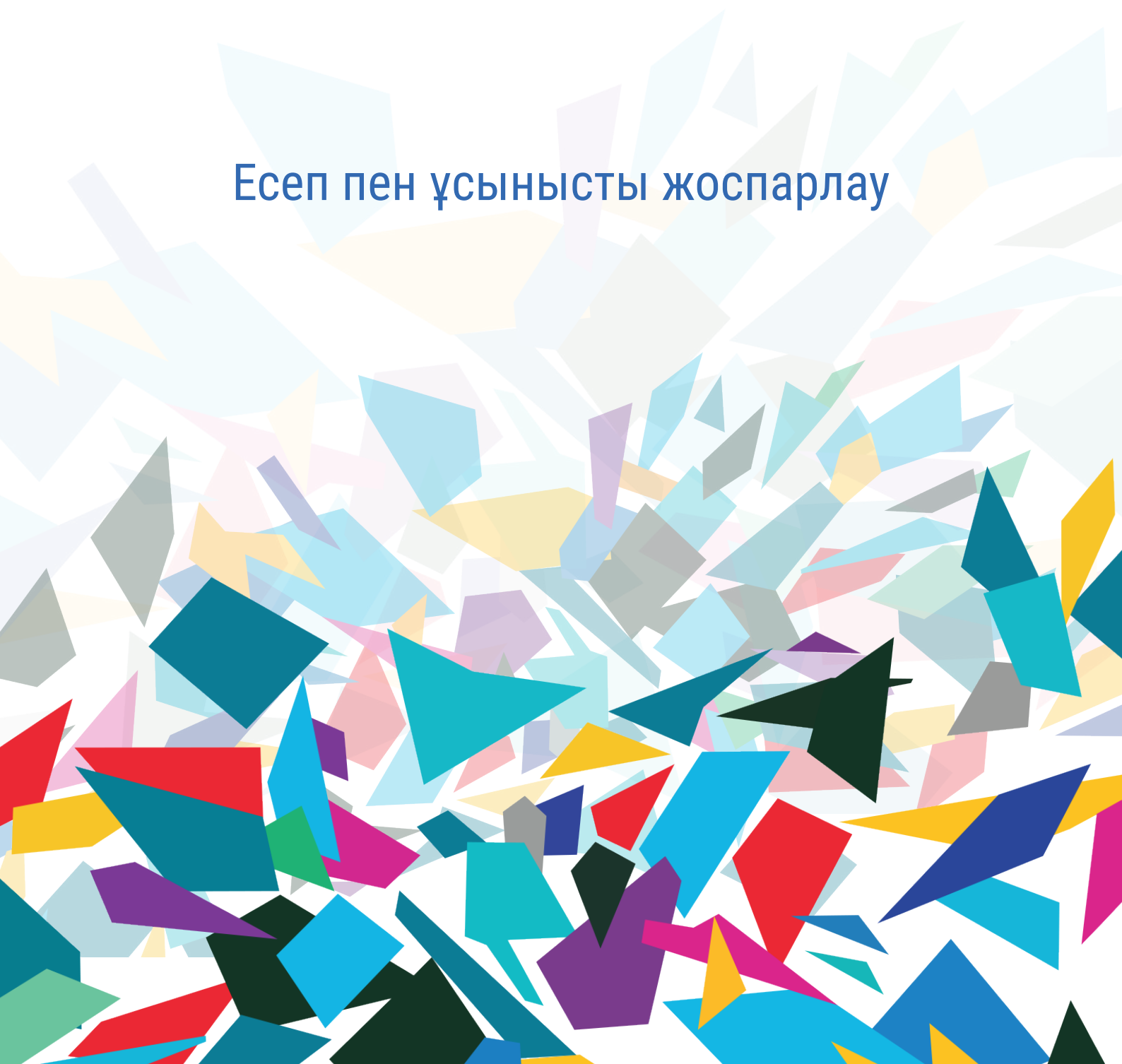




ҚАЗІРГІ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ

Есеп пен ұсынысты жоспарлау





Бүгінгі дәрісіміз есеп және ұсыныс жазуды қалай жоспарлау керек деген сұраққа арналады. Есеп дегеніміз – көпшілікке арналған, белгілі бір мәселе бойынша кеңейтілген, деректі құжаттарға негізделген ресми хабарлама. Іскерлік коммуникациядағы есеп беру – бизнестегі нақты ахуалды дәлме-дәл жеткізетін жазба құжат. Ақпараттық есептер деректерді, фактілерді, пікірлерді, сондай-ақ басқа да сараптамасыз және кеңессіз ақпараттарды қамтиды. Сараптамалық есептерде аталған ақпаратпен қоса, сараптама мен ұсыныстар да көрсетіледі. Ұсыныстар өз кезегінде негізгі ақпаратпен қоса, иландыру коммуникациясы да, қолданылған есеп категориясы да болып есептеледі.

Түрлі жағдайларға байланысты, есептердің сипаты да өзгеріп отыруы мүмкін. Сіз өз ырқыңызбен жазған есептердің кейбіріне өзіңіз бастамашы болғандықтан, құрылымы да өзіңіз қалағандай және тиімді деп санағандай қалыпта болады. Ал басқа есептер менеджердің немесе клиенттің сауалына сәйкес әзірленеді, сондықтан оның сипаты мен мазмұны қандай болатыны жөнінде арнайы тапсырма болуы мүмкін. Сонымен бірге сіз қалпы мен мазмұны ресми бекітілген есептерді де жазасыз.

Кейде аудиторияңыз өз әріптестеріңіз болғандықтан, мысалы, құпия ақпаратты талқылауда көбірек еркіндік берілуі мүмкін. Өзге жағдайларда аудиторияңызға клиенттеріңіз, инвесторлар, жеткізушілер немесе журналистер қосылатындықтан, жазатын есебіңізге қосымша талаптар қойыла бастайды, өйткені сіз сыртқы топтарға ұсынылатын ақпаратты таныстырғалы тұрсыз.

Қандай жағдайға тәуелді болғаныңызға қарамастан, есеп жазу үшін сіз осы курс аясында алған және жұмыс істей жүріп әлі де алатын арнайы біліміңіз бен дағды-машығыңыз аса қажет. Әр бизнес-есепті бизнестегі міндеттерді толықтай түсінетіндігіңізді және ұйымыңыздың табысына үлес қосуға қабілетіңізді көрсетудің мүмкіндігі деп қарастырыңыз.

Оныншы дәрісімізде мәтін жазудың үшкезеңді процесі туралы айтқан едік. Сол тәртіпке сәйкес біз тиімді есеп жазуға кететін уақытымызды айтарлықтай қысқарта аламыз. Сонымен қатар аудиториямызға есте қаларлық жағымды әсер беретін құжаттар әзірлеуімізге болады.

Жағдайды сараптау. Есептердің көпшілігі күрделі, жасалатын жұмыстың ауқымы кең болғандықтан, жағдайды егжей-тегжейлі сараптап алу қажеттілігі арта түседі. Электронды пошта немесе қысқа хабарлама қолдана отырып, талқылау бағдарын өзгертіп жіберуге болады. Оған бірнеше минут қана жоғалтасыз. Керісінше, күрделі есепті жазуды бастаған соң орта жолдан бағытты өзгерту үшін бірнеше күніңізді, тіпті апталарды жоғалтасыз. Бұл тәуекелді барынша төмендету үшін мақсатыңызды айқындауға баса назар аударыңыз. Сонымен қатар, жазуға кіріспес бұрын жоспар құруға уақыт бөліңіз.

Мақсатты қалай айқындаймыз. Ақпараттық хабарламалар әдетте қандай да бір параметрлерге және аудиторияның әлдебір болжалдарына сай болуы тиіс. Айталық, сізге компанияңыздың қызметі мемлекет бекіткен ережелерге сәйкес екендігін сипаттайтын немесе сату көлемін қорытындылайтын, әлде процестерді сипаттайтын есеп жазу тапсырылды дейік. Бұл есептердің барлығы белгілі бір аудиторияға арналған, олар нақты бір форматтағы нақты ақпаратты күтеді.

Басқа ақпараттық есептерді жазғанда оңтайлы мақсатыңызды айқындап алғанға дейін аудиторияның сізден не күтетінін анықтауға тура келеді.

Аналитикалық есептер мен ұсыныстарда әрдайым белгілі бір проблемаға қатысты жауап пен оны шешу мүмкіндіктері қарастырылады. Проблеманы немесе ұсынысты егжей-тегжейлі тізіп шықсаңыз, жазайын деп отырған есебіңіздің нақты коммуникациялық міндетін айқындап алуға болады.

Мақсатты анық тұжырымдап алудың ең пайдалы жолы – етістіктен бастау. Етістіктерді іріктеп отырғанда (мысалы, ақпарат беру, растау, сараптау, көзін жеткізу, ұсыну), сіз есепті әзірлеу кезіндегі жалпы мақсаттарыңызды пысықтайсыз. Ақпараттық есептердің қандай түрлері бар екендігін түсіну үшін мына мысалдарына назар аударайық: клиенттерді зерттеу жобасының орындалу барысы жөнінде хабардар ету (жүргізіліп жатқан жұмыс туралы есеп); алдағы жылы алдымызға қойылатын мақсаттар мен міндеттерді әзірлеу (стратегиялық жоспар); клиенттерді сәйкестендіру және компания оларға қызметті қалай көрсететіндігін түсіндіру (маркетингтік жоспар); ай сайынғы сату статистикасын басшылыққа таныстыру



(операциялық есеп); жыл сайынғы сату конференциясының қорытындыларын шығару (жеке қызметі туралы есеп); бағалы қағаздар мен биржалар жөніндегі комиссияға талап етілген ақпаратты беру (комплаенс-есеп немесе сәйкестік туралы есеп).

Қарапайым ақпараттық есепке қарағанда, аналитикалық есеп мақсатының тұжырымдамасы анағұрлым толығырақ болуы керек. Мысалы, қызметкерлердің іссапарларына кететін шығынды қысқарту жолдарын ұсынатын есептің мақсаттары: іссапарлар бюджетін сараптау, авиабилеттер мен қонақ үй бағасы өсуінің шығыстардың көлеміне ықпалын бағалау, сонымен қатар басшылыққа қызметкерлердің жол пұлын қадағалауын күшейтуді ұсыну.

Егер автор ақпараттық есеп жазған болса, мақсаты басқаша тұжырымдалар еді – компанияның жолға кеткен шығындарының жалпы көлемін көрсету деген сыңайда. Осы екі мысалдан мақсаттың тұжырымдамасы есептің ауқымына қандай ықпал ететінін көре аламыз. Біріншісінде аналитикалық есеп болғандықтан, автор жай ғана деректер жинап қоя салмай, қосымша сараптау жасауы керек, қорытынды шығарып, ұсыныстар береді.

Жасалатын ұсыныс анық және дәл сипатталған мақсатқа негізделуі тиіс. Бұл сізге нанымды хабарлама құруға баса назар аударуға көмектеседі. Бірнеше мысал: Келесі жылға капитал жұмсалымы сметасында қоймадағы конвейерлік жүйе үшін 50 млн теңге көлеміндегі қаражат қарастыру (қаржыландыру туралы ұсыныс); Сату бөлімін қайта ұйымдастыруға қатысты басшылықтың рұқсатын алу (жоба бойынша жалпы ұсыныстар); Жобалау жұмыстарын аяқтау мен қондырғылардың жаңа желісін шығару үшін 200 млн теңге көлеміндегі венчурлық қаражат тарту (бизнес жоспар аясындағы инвестициялық ұсыныс); Х компаниясын біздің жақында жаңартылған деректер базасына сынақ мерзіміне жазылуға көндіру (сату жөніндегі ұсыныс).

Жұмыс жоспарын қалай құру керек. Мұқият ойластырылып құрылған жұмыс жоспары уақтылы тиянақты есеп жазып отырудың ең ұтымды жолы. Жүзеге асуы тиіс барлық міндеттерді айқындай отырып, ешнәрсе назарыңыздан тыс қалмағандығын қадағалай аласыз.

Егер жұмыс жоспарын өзіңіз үшін әзірлесеніз, оған қатысты қатып қалған талаптар болмайды. Бұл жай ғана жасауға міндеттенген шаралардың тізімі, орындалу мерзімі және реттілігін бағалау бағаны. Дегенмен, күрделі жобалар кезінде, әсіресе, командада бірнеше адам болса, сіз барлығына арнап анағұрлым ресми, жан-жақты, белгілі бір мезетте бірнеше міндеттің орындалуын қадағалауға болатын жұмыс жоспарын жасағыңыз келуі мүмкін. Консультант сияқты басқа да мамандар үшін жұмыс нәтижесі ресми есеп болып табылады, сондықтан жұмыс жоспары олардың еңбек шарты бола алады.

Ресми жұмыс жоспары мынандай бірқатар элементтерді қамтиды: Біріншіден, проблеманың немесе мүмкіндіктің сипаттамасы. Бұл жерде проблема немесе мүмкіндік жан-жақты түсіндіріледі, сізге және сізбен бірге істейтін адамдарға негізгі мәселеден ауытқымай, назарын барынша салуға және жұмыс барысында көңіл бөлетін факторларды жоюға көмектеседі. Екіншісі, зерттеуіңіздің мақсаты мен көлемін тұжырымдау. Мақсатты тұжырымдау кезінде нақты әрекеттеріңізді жоспарлайсыз. Сол арқылы өз құзырыңыз бен міндетіңіздің шегін анықтайсыз. Қандай мәселеге баса назар аударасыз, қай мәселеге жоламайсыз – күрделі зерттеулер үшін бұл аса маңызды. Үшіншісі, орындалуы тиіс міндеттерді талқылау. Қарапайым есептер үшін міндеттер тізімі қысқа болатыны түсінікті. Ал ұзақ есептер мен күрделі зерттеулер үшін жазылған жоспар егжей-тегжейлі болуы тиіс, іске асырылатын барлық міндеттер түгел енгізіледі.

Төртіншісі, зерттеуіңіздің нәтижесі болуы тиіс кез келген қорытынды немесе әрекетті сипаттап өту. Жиі жағдайда, зерттеу нәтижесі – есеп беру ғана. Басқа жағдайда сіз есепті жазып шығудан бөлек, қандай да бір шараларды жүзеге асыруыңыз керек. Ал сізден не күтілетінін алдын ала анықтап алыңыз.

Бесіншісі, жобадағы жауаптыларды, жұмыс кестесін және ресурстық қажеттіліктерді анықтап, бекіту. Кімнің не үшін жауапты екенін, міндеттер қандай мерзімде орындалып бітуі тиіс және бұл үшін қандай көлемдегі қаражат қажет екендігін тиянақтап көрсетіңіз. Егер бір міндет бірнеше адамға жүктелсе, олардың жұмысы қалай үйлестіріледі және кім есебін қашан тапсыруы тиіс деген бөлек қысқа бөлім қосыңыз. Егер уақыт тапшылығы, қаражат, маман немесе мәліметтер жетіспеушілігі есептің сапасына әсер тигізетін болса, осының барлығын алдын ала анықтап алыңыз.



Алтыншысы, есеп тапсырылғаннан кейін жасалатын әрекеттер жоспары. Есептен кейінгі қызмет жеңілдеуі мүмкін, мысалы адамдар қажетті ақпаратын алады. Кейде күрделенуі мүмкін – есебіңізде көрсетілген нәтижелерді бағалау мақсатында қосымша зерттеулер тағайындалуы мүмкін. Ары қарайғы бейресми қызметтің өзі сіздің келешек есептеріңізді жетілдіруге көмегі тиеді, оның үстіне жұмысыңыздың тиімділігі ойландыратынын және оның ұйымға ықпалын көрсетудің тағы бір мүмкіндігі туады.

Ақпарат жинау жайында. Есеп және ұсыныс жазу кезіндегі қажет ақпаратты жинау асқан мұқият жоспарлауды, кейде тіпті қосымша деректер мен ақпарат жинау үшін арнайы зерттеу жобасын бастауды да талап етеді. Өткен дәрісімізде айтқанымыздай, жұмысымызды бастамас бұрын, аса маңызды мәселелерге ден қою үшін ақпараттық қажеттіліктерімізге сай ізденісіміздегі басымдықтарды айқындау қажет. Мүмкіндігінше қолыңызда бар ақпаратты қайта пайдалануға немесе оны бейімдеуге тырысыңыз, яғни уақытыңызды үнемдеңіз.

Ең жақсы тасымалдаушы мен каналды қалай таңдау керек. Ақпаратыңызды тасымалдаушы құралды таңдаудың жалпы критерийлерін он бірінші дәрісімізде сөз еткен едік, енді есептер мен ұсыныстар үшін ыңғайлылары қайсы екенін қосымша айтып өтейік.

Ең алдымен, аудитория тасымалдаушылар мен каналдарға қатысты қандай да бір талаптар қойып, ал сізде таңдау қалмауы мүмкін. Мысалы, көптеген корпорациялардың басшылары есептердің басым көпшілігін компаниядағы ішкі интранет арқылы қарастыруды жөн көреді, кейде құр мәтін емес, интерактивті онлайн презентация арқылы көруге ықыласты. Мұндай презентациялар есептерді мобил құрылғылар арқылы көруге мүмкіндік беретіндігімен пайдалы.

Екіншіден, аудиторияңыздың мүшелері есебіңіз немесе ұсыныңыз туралы пікірлерін қай жерде қалайша қалдырғысы келетіндігін ойлап көріңіз. Олар ескертпелерін дайын баспа құжатқа жазғысы келе ме, әлде онлайн мақалаға редакторлық түзетулер енгізгісі келе ме? Үшіншіден, келешекте құжатыңыз өзектілігін жоғалтпауы үшін жаңартып отыру қажет пе? Төртіншіден, таңдап алған асымалдаушыңыз өз алдына бөлек хабарлама жібере алатынын ескеріңіз. Айталық, сатылым нәтижелері туралы есепті қымбат мультимедиалық файл түрінде жасасаңыз, мұныңыз компания ресурстарын босқа сарп ету әрекеті сияқты көрінуі мүмкін.

Ақпаратыңызды қалай ұйымдастыру керек? Есептер мен ұсыныстардың көпшілігінің ауқымдылығы мен күрделілігі оқырманның анық түсінуіне бағыттайтын ақпаратты мұқият іріктеуді қажет етеді. Оқырмандарыңыз онша жақсы ұйымдастырылмаған, бірақ қысқа ғана электронды пошта хабарламасын оқуға шамасы жетеді. Бірақ жаман ұйымдастырылған 200 беттік есепті еңсеруге әр оқырманның шыдамы жетпесі анық.

Аудитория негізінде жаңа ақпаратты қабылдауға ашық және зерек болатынын дәрістерімізде айтып өткен едік. Сондықтан тікелей ықпал ету керек: аса маңызды тұжырымдарды, кеңестер мен ұсыныстарды бірден атап өтіңіз. Бизнес есептер үшін мәтіннің мұндай құрылымы кең қолданылады және ол өте ыңғайлы. Ол уақыт үнемдейді және құжаттың басқа бөліктерін оқу мен бірден түсінуді айтарлықтай жеңілдетеді. Сұрақ туындаса немесе қосымша ақпарат іздегендер есептің тұжырымдары толық сипатталған және басқа детальдары қамтылған келесі бөліктерін қарап өтуіне болады. Тікелей ықпал ете отырып, құжатыңыздың маңызын арттырасыз. Ең басынан түйіндеріңізді сенімді баяндасаңыз, салалық мағлұматыңыздың молдығын көрсетесіз.

Егер аудиторияңыз сенуге ықылас танытпай, тіпті өшпенділік білдірсе, басқаша әрекет етіңіз: дәлелдер мен пайымдарды растайтын нәтижелеріңізді қандай да бір түйін мен ұсыныстан бұрын айтып беріңіз. Жанама түрде ыңғай жасағанда аудиторияның сізге деген сенімсіздігі қайта бастайды.

Жанама ықпалдың артықшылықтары жетерлік – кей оқырмандар маңызды мәліметті басында көріп алған соң, сұрақтарына тезірек жауап алу үшін тұжырымдар мен ұсыныстар жазылған тарауларды оқуға асығады. Сондықтан тікелей немесе жанама ықпалдың бірін таңдап аларда хабарлама ұзындығын ескеріңіз. Жалпы, ұзақ есеп үшін жанама ықпал қолайсыз әдіс.

Тікелей және жанама әдістің өз артықшылықтары бар, бизнес коммуникаторлар оларды жиі жағдайда біріктіріп қолданады. Олар тұжырымдамалары мен ұсыныстарын тек қана басында немесе соңында қоймай, бірте-бірте аша береді.



Есептің форматы, көлемі немесе тәртібіне қарамастан, идеяларыңыз ары қарай қалай тармақталып, дамитынын әбден ойластырыңыз. Аргументтеріңіздің барынша логикаға сай, таңдаған тақырыбыңызды ашатын, мақсаттарыңызға жауап беретін және аудиторияңыз үшін маңызы бар құрылымын ойластырыңыз.

Мазмұнын таныстырғанда жай сипаттайтын («тақырыптық») атаулардан бас тартып, деректі («үн қатып тұратын») тақырыптарды қолданыңыз. Сұрақ түріндегі деректі тақырыптар, мысалы, сізге жалпы тақырыптық саланы аңғартып қоймай, мазмұнын мұқият ойластыруға жетелейді. Мысалы, «Кеңсені қамтамасыз етуге кететін шығындарды қалай қысқартуға болады?». Мұндай тақырыптар ұжымдық жұмысты да жеңілдетеді, мазмұндағы екіұштылық пен түсінбеушілікті азайтады.

Ақпараттық есептерді жоспарлау жайлы. Ақпараттық есептер қызметкерлерге, менеджерлерге және шешім шығарып, шара қолданатын басқа да тұлғаларға мәлімет береді. Есептердің ондаған түрлі форматтары болғанымен, олардың барлығын негізгі төрт санатқа бөліп қарастыра аламыз:

Мониторинг және операцияларды басқару есептері. Пациенттің ағзасындағы әртүрлі тіршілік әрекеті жүйелері қалай қызмет етіп тұрғандығын көргісі келетін дәрігерлер медициналық есептерге сүйенгені сияқты, басқарушылар да компаниясындағы түрлі бизнес жүйелер қаншалықты жақсы жұмыс істеп тұрғанын көру үшін қатары кең іскерлік есептерге жүгінеді. Бизнес жоспарлар болжалдарды нақтылайды және келешек әрекеттерді бағыттайтын басқарушылық қағидаларды тұжырымдайды. Жедел есептер ұйымдағы көптеген функциялар бойынша кері байланысты қамтамасыз етеді, оның ішінде сату нәтижелері, қорлар, шығыстар, жөнелтулер және компания қызметіндегі тағы басқа аспектілер бар. Жеке белсенділік есептері қызметкердің әрекеттері мен сату бойынша, салалық конференциялардағы, нарықты зерттеудегі және басқа шаралардағы нәтижелері туралы ақпарат береді.

Саясат пен тәртіптерді жүзеге асыру жөніндегі есептер. Компаниядағы саясаттың жүзеге асуы туралы есеп бизнес-процедураларды сипаттаудан бастап, ондаған немесе жүздеген беттік нұсқаулықтарға дейінгі түрде болады. Позициялық құжаттар, оны кейде «ақ кітап» деп атайды, ұйымның түрлі мәселедегі ұстанатын позициясын баяндайды.

Комплаенс есептері. Ағылшыншадан аударғанда, комплаенс сөзі «талапқа немесе сұрауға сәйкес әрекет ету» дегенді білдіреді. Комплаенс дегеніміз – қандай да бір ішкі немесе сыртқы талаптарға немесе нормаларға сай болу. Тіпті шап-шағын ғана кәсіпорындар да мемлекеттік нормативтік актілерге сәйкес қызмет ететіндігін көрсетуге міндетті. Комплаенс туралы кейбір есептер, мысалы, тоқсандық және жылдық салық есептері, барлығына міндетті болып табылады. Басқа есеп түрлері белгілі бір нақты өнеркәсіп салалары үшін, мысалы, тау-кен, қауіпті материалдар пайдаланатын компаниялар, нақты кәсіби функциялар немесе басқа айрықша факторлар үшін ғана міндетті. Комплаенс есептері әдетте талап етілетін, қалыптасқан форматта әзірленеді.

Жұмыс барысын құжаттайтын есептер. Жұмыстың барысын құжаттайтын есептердің үнемі жаңартылып отыратын қарапайым түрлерімен қатар, мақсатқа жетудегі ілгерілеуді өлшеу, бюджеттік және нақты шығыстарды салыстыру, қазіргі және келешекте ықтимал қауіптер мен тәуекелдер тізімдері сияқты түрлері бар.

Ақпараттық есептерді әзірлеудің ұйымдастырушылық стратегиялары қандай? Ақпараттық есептердің басым көпшілігі тақырыптық негізде ұйымдастырылады, ондағы тақырыптар мынандай әдістермен реттелген:

Салыстыру. Екі немесе одан көп нысанның ұқсастықтары мен ерекшеліктері, немесе артықшылықтары мен кемшіліктері тізбектеледі.

Басымдықтарды анықтау. Ең маңызсыз элементтен ең маңыздысына қарай жүйелеу.

Реттілік. Бұл процестегі немесе процедурадағы қадамдарды немесе кезеңдерді ұйымдастыру.

Кеңістікте бағдарлану. Бұл физикалық кеңістік бөліктерін арақатысты орналасуларына байланысты ұйымдастыру. Хронология. Бұл оқиғалар желісін рет-ретімен, ең ескілерінен ең жаңаларына қарай немесе керісінше бағытта ұйымдастыру.

География. Бұл аймақтар, қалалар, облыстар, мемлекеттер немесе тағы да басқа географиялық бірліктерге қатысты топтастыру.



Санат. Бұл сатылым, кіріс, шығыс немесе инвестициялар сияқты тақырыптық категорияларға топтастырып ұйымдастыру.

Қай шаблонды таңдап алсаңыз да, оны жүйелі түрде қолданыңыз, өйткені оқырмандарыңыз сіздің талқылауды бастан аяқ қадағалауы оңай болуы тиіс. Әлбетте, кейбір есептер тек бекітілген шаблондарға сәйкес форматта жазылады, мысалы комплаенс есептер немесе мониторинг және бақылау есептері.

Аналитикалық есептерді жоспарлау жайында. Аналитикалық есептердің мақсаты – проблеманы немесе мүмкіндікті талдап-сараптау, түсіну немесе түсіндіру, оның компанияға ықпалын, сондай-ақ компанияның оған қандай реакция білдіруі керектігін біліп алу. Көп жағдайда сіз сараптамаңызды негізге ала отырып, ұсыныс (рекомендация) жазуыңызға тура келеді. Аналитикалық есептер үш негізгі түрге бөлінеді:

Мүмкіндіктерді бағалау есептері. Әрбір бизнес-мүмкіндіктің өзіне тән тәуекел деңгейі бар. Дегенмен мүмкіндіктен пайда табу үшін тәуекелдерге қатысты түрлі шешімдер мен әрекеттерді іске асыру керек. Мысалы, нарықты талдау есептері нарықтағы ықтимал мүмкіндіктерді, сондай-ақ бәсекелік қауіптерді және тағы басқа тәуекелдерді анықтай отырып, жаңа өнімдердің немесе сауда бастамаларының келешек табыстылығын бағалау үшін қолданылады. Дью-дилидженс есептері ұсынылған шешімдердің, мысалы басқа компанияны сатып алудың қаржылық тұстарын зерттейді. Дью-дилидженс – ағылшыншадан «міндетті ұқыптылық» деп аударылады – инвестицияланатын нысан туралы барынша әділ түсінік қалыптастыру процедурасы. Оның ішіне инвестициялық тәуекелдер, инвестиция нысанының тәуелсіз бағалауы, компанияның қызметін жан-жақты зерттеу, қаржылық ахуалы мен нарықтағы жағдайы туралы кешенді тексеріс кіреді. Бұл процедура әдетте бизнесті сатып алу, қосылу жөніндегі мәміле жасасу, контрактіге қол қою немесе әріптестік орнату туралы шешімді қабылдамас бұрын жүзеге асырылады.

Проблеманы шешу жөніндегі есептер. Жиі жағдайда менеджерлер проблеманың жойылғаны туралы есептерді сұратады, өйткені әлдебір процестің жүрмей қою себебін анықтап, жағдайды реттеу тәртібін түсінгісі келеді. Қателерді талдау есептері бұрын болған оқиғаларды сараптайды, құжат келешекте осындай сәтсіздікті айналып өту жолдарын қамтиды.

Шешімдерді қолдау есептері. Жобаның іске асуы қаншалықты мүмкін екендігі туралы есептер менеджерлерге қандай да бір іскерлік шешімнің, мысалы, жарнама агенттігін ауыстыру немесе өндіріс процесіне қажетті материалдардың басқасын алдырту салдарын бағамдау үшін қажет. Есептердің кейбірі қабылданып қойған шешімді негізсіздеу мақсатында жасалады.

Аналитикалық есептерді жазу ақпараттық есепке қарағанда әлдеқайда қиын шаруа. Оның негізгі үш себебі бар: Біріншіден, сіз жай ғана ақпарат жеткізу емес, әлдеқайда көп нәрсе істейсіз. Сіз проблеманы немесе ұсынысты талдап-сараптайсыз, өз түйіндеріңізді таныстырасыз. Әлемдегі ең үздік мәтін болса да, ондағы қате талдаудың орны толмайды. Екіншіден, талдауды тәмамдаған соң, лайықты деңгейде өз пайымдарыңызды таныстыруыңыз керек. Үшіншіден, аналитикалық есептерге сүйене отырып, адамдар маңызды қаржылық және кадрлық шешімдерді қабылдайды. Сондықтан есептеріңізге осы шешімдердің салдары үшін қосымша жауапкершілік жүктейді.

Кей жағдайларда есепті тапсырған тұлға өзіңіз жазып отырған проблеманы немесе мүмкіндікті де бекітіп беруі мүмкін. Басқа жағдайларда мұның барлығын өзіңіз істейсіз. Қарапайым тақырыпты, мысалы тоқсандық кіріс туралы есепті күрделі тақырыппен, мысалы соңғы алты тоқсандағы кірістің қысқаруы туралы есеппен шатастырып алмау үшін мұқият болыңыз. Тағы бір ескерерлігі, егер қандай да бір мәселені үлкен проблема деп компанияда сіз ғана санайтын болсаңыз, оқырмандарыңыз жасаған шешіміңізге қызығушылық танытпайды, өйткені есебіңіз алдымен оларға проблеманы мойындатуы керек. Маркетинг және сату саласындағыдай, алдымен аудиторияға «проблемаңызды сатып жіберуіңіз» тиіс. Содан кейін ғана сіз оларға шешімді де сатып жібере аласыз.

Аналитикалық есеп шешетін проблеманы анықтауға көмектесу үшін, мына сұрақтарға жауап беріңіз: Нені анықтау керек? Бұл проблема неге маңызды? Жағдайға кімдер тартылған? Проблема қай жерде орналасқан? Мұндай жағдай неліктен туындады? Бұл қашан басталды? Бұл сұрақтар түгелімен барлық жағдайда қолдануға жарай бермейді, дегенмен осы сұрақтар арқылы проблема мен мән-жайды анықтап алуға болады.



Күрделі проблеманы шешудің тағы бір тиімді амалы – оны бірқатар логикалық, өзара байланысқан сұрақтарға бөліп тастау. Бәлкім, сіз проблемалардың көпшілігінде осы әдісті бейсаналы түрде қолданатын да боларсыз. Машинаңыз оталмай қойса ең алдымен не істейсіз? Мәселенің себебін білу үшін себептік-салдарлық байланысты іздей бастайсыз. Айталық, қозғалтқыш от алмай қойса, аккумуляторда ақау бар деп сезіктенесіз. Егер қозғалтқыш от алса, бірақ жұмыс істемей тұрса – аккумулятор аман деген сөз, бірақ бензин бітіп қалғанға ұқсайды. Проблеманың себебі жайында ойлаған кезде сіз қандай да бір гипотезаны – тексеруді қажет ететін әлдебір түсіндірмені тұжырымдайсыз. Проблеманы тарауларға бөліп тастап, қолда бар деректерді пайдалана отырып гипотеза құрастырса, кез келген күрделі проблеманы шешіп тастауға болады.

Әрдайым аналитикалық есеп әзірлеген кезде мұқият ойластыратын жайт – нақты бір ой желісін қолдап отырсыз ба, әлде проблеманы шеше алады деген барлық қолжетімді варианттарды қарастырасыз ба? Тіпті нақты позицияны қолдауыңыз орынды деген күннің өзінде, аудиторияңыз сізден дәл осы шешімді қабылдауыңызға себепші болған басқа аргументтерді егжей-тегжейлі қарастырғаныңызды күтеді. Өйткені олар сіздің шешімнің дұрыстығына көз жеткізуі тиіс.

Ендігі ұсыныстарды жоспарлау туралы айтып өтейік. Ұсыныстар ішкі және сыртқы аудиторияға арналып жазылады. Ішкі ұсыныстар басшылықтың әлдебір мәселе бойынша шешім қабылдауын сұрайды. Мысалы, жаңа қондырғылар сатып алу немесе жаңа зерттеу жобаларын бастау жөнінде. Сыртқы ұсыныстардың мысалдары ретінде мемлекеттік мекемелерден және басқа да демеуші ұйымдардан қаражат сұраушыларға гранттар беру туралы ұсыныстарды атай аламыз.

Кез келген ұсынысты жоспарлау кезіндегі аса маңызды фактор – ұсынысыңызды алушы сізден ұсынысты сұратты ма? Сұратылған ұсыныстар әдетте әлдебір тауарды немесе қызметті қажет еткен сыртқы тараптардың өтініші бойынша әзірленеді. Мұндай өтініштер ішкі тараптардан да, мысалы басшылықтан немесе директорлар кеңесінен сұратылуы ықтимал. Ұйым қандай да бір күрделі өнімді, қызметті немесе жүйені қажет еткенде, контракт бойынша сауда процесіне ресми шақыру дайындайды. Мұны ұсыныстарды сұрату (RFP) деп атайды, оның ішінде орындалуы керек жұмыстың немесе жеткізілуі тиіс тауардың түрі, қарастырылған бюджет, берілетін мерзім және басқа да талаптары анық жазылған нұсқаулықтар кіреді. Білікті қатысушылардың неғұрлым кең қатарын тарту үшін ұйымдар жақсы көрсеткіштері бар фирмаларға шақыру ұсыныстарын жібереді, бұқаралық ақпарат құралдарында хабарландыру жариялайды, интернетте сұрау салады.

Сұратылмаған ұсыныстарды ұйымдар потенциалды клиенттен нақты шақыру алмай-ақ қаржыландыруды күткен жағдайда жасайды. Сонымен қатар мұндай ұсыныстарды әзірлеуге қызметкерлер немесе менеджерлер ішкі аудиторияларды қандай да бір бағдарламаны, саясатты немесе идеяны қабылдауға көндіру мақсатында бастамашы болады. Сұратылмаған және сұратылған ұсыныстың арасындағы аса маңызды бір аспектісімен ерекшеленеді: сіз жүгінген проблема жайында аудиторияңыз білмеуі мүмкін, сондықтан ұсынысыңыз алдымен оқырмандарыңызды осындай проблеманың немесе мүмкіндіктің бар екендігіне көзін жеткізуі керек. Содан соң ғана сіз проблеманы дәл осы жолмен шеше алатындығыңызды дәлелдей аласыз. Осылайша сұратылмаған ұсыныстар әдетте оқырмандарға қандай да бір шара қолдануға көндірмес бұрын, оның қажеттілігі мен артықшылықтарын түсіндіретіндіктен, көп уақыт жұмсауды қажет етеді.

Ұсыныстың қай түрін жазуды ұйғарсаңыз да, сіз үнемі әлдебір мақсат үшін жарысатыныңызды естен шығармаңыз. Әдетте бұл ақша, уақыт, басшылықтың назары, тағы сол сияқты. Тіпті ұсынып отырған адам жалғыз өзіңіз болсаңыз да, бәрібір уақыт, ақша немесе аудиторияңыздың назары үшін бәсекелесіп отырсыз.

Ұсыныс әзірлеудің ұйымдастырушылық стратегиялары қандай болады? Ұсыныс құрылымын таңдаған кезде бұл сұратылған ұсыныс па, сұратылған болса – оқырмандар сіздің нақты кеңесіңізге құлақ түруге әзір бола ма деген сияқты факторларды ескеру керек.

Жалпы, аудиторияңыз сіз сұратқан ұсынысыңызға ықыласын аударуға бейім болады, өйткені проблема да, шешім де анықталып, әзірленген. Ұсынысыңызды шешімін алу үшін жіберіңіз, тікелей ықпал әдісін қолданыңыз, солайша сіз ұсынысыңызға барынша ден қоясыз.



Шешіміңіз неліктен бірегей болып табылады және өзгелердің назарына лайық екендігін анықтаңыз.

Жағдайға және алушымен қарым-қатынасыңызға байланысты, жанама әдіс сұратылмаған ұсыныс жасаған кезде қолайлы. Сұратылмаған ұсыныс жазу барысында сіз алдымен аудиторияны проблеманың бар екендігін дәлелдеуіңіз керек, сондай-ақ оқырмандарға бейтаныс болсаңыз, беделіңізді нығайтуыңыз қажет. Сонымен бірге, аудиторияға құжатты ары қарай оқуына түрткі болатын себептерді беріңіз, өйткені бұл сұранысты олар сұратқан жоқ. AIDA моделіне немесе соған ұқсас әдіске сүйеніңіз, сол арқылы сіз оқырманның назарын бірден аударасыз. Сыртқы ұсыныс жазған кезде назар аударту үшін кіріспені: «сіздің салада істейтін басқа компаниялармен жұмыс істеу барысында, біздің өнімділік жөніндегі мамандар олардың эксплуатациялық шығындарын 15 пайызға қысқарта алды» деп бастауға болады. Содан кейін оқырманды осы мәлімдемелерді дәлелдей аламын деп сендіру үшін шешіміңізді логикалық реттілікпен, мықты дәлелдермен тарқатыңыз. Осы негізде ғана клиент шешімді сұратуы ықтимал.