

**Dövlət qurumları, müəssisə və təşkilatları tərəfindən  
strateji planın hazırlanmasına dair**

**METODOLOJİ TÖVSIYƏLƏR**

## MÜNDƏRİCAT

<b>Giriş .....</b>	<b>3</b>
<b>Strateji planın strukturu .....</b>	<b>4</b>
<i>Mümkün struktur.....</i>	<i>4</i>
<i>Strateji planın hazırlanması üçün tövsiyə edilən minimal struktur.....</i>	<i>6</i>
<i>Strateji planın struktura dair ümumi xarakterli tövsiyələr.....</i>	<i>7</i>
<b>“Missiya” bölməsi.....</b>	<b>8</b>
<i>Tövsiyə.....</i>	<i>8</i>
<b>“Gələcəyə baxış” bölməsi.....</b>	<b>9</b>
<i>Tövsiyə.....</i>	<i>9</i>
<b>“Əsas dəyərlər” bölməsi .....</b>	<b>10</b>
<i>Tövsiyələr.....</i>	<i>11</i>
<b>“Strateji təhlil” bölməsi .....</b>	<b>12</b>
<i>“SWOT” təhlili.....</i>	<i>12</i>
<i>Təhlilin sənəddə əks olunması.....</i>	<i>15</i>
<i>Tövsiyələr.....</i>	<i>15</i>
<b>“Əsas hədəf və məqsədlər” bölməsi .....</b>	<b>16</b>
<i>“Fəaliyyət planları” .....</i>	<i>17</i>
<i>Fəaliyyətin ölçülməsi.....</i>	<i>18</i>
<i>Tövsiyələr.....</i>	<i>19</i>

## Giriş

Ötən əsrin 60-cı illərindən başlayaraq strateji planlaşdırma dünya iş təcrübəsində geniş yayılmışdır. Buna səbəb, strateji planlaşdırmanın (bəzi mənbələrdə daha çox “strateji menecment” ifadəsi istifadə edilir) dəyişkən iş mühitinə daha çox uyğun olmasıdır. Belə ki strateji planlaşdırma, özəl qurumların xarici mühitdə əmələ gələn fürsətlərdən istifadə edə bilməsini və təhlükələrə qarşı tədbirlər görməsini, nəticədə rəqabət şəraitində inkişaf etməsini təmin etmək məqsədilə istifadə olunan bir planlaşdırma və idarəetmə vasitəsi olaraq ortaya çıxmışdır.

Dövlət qurumlarında strateji planlaşdırmanın istifadəsi özəl sektorla müqayisədə nisbətən yeni olsa da (ötən əsrin 80-ci illərindən) dünyada müxtəlif ölkələrdə geniş yayılmışdır. Bir çox ölkələrin dövlət qurumlarında strateji planların hazırlanması qanunla nəzərdə tutulmuşdur və məcburidir.

Strateji planlaşdırmanın tətbiq olunduğu ölkələrdə, dövlət qurumlarının daha səmərəli xidmət göstərməsi, siyasət hazırlaması və müəyyənləşdirilən siyasətin iş proqramlarına və büdcəyə əsaslandırılaraq tətbiq olunması və bunun monitorinqi və qiymətləndirilməsinin təmin edilməsi məqsədilə “strateji planlar” bir vasitə kimi çıxış edir. Strateji planlaşdırma bir tərəfdən dövlət resurslarından daha effektiv istifadə olunmaqla daha səmərəli fəaliyyət göstərməyə zəmin hazırlayır, digər tərəfdən korporativ mədəniyyətin və korporativ kimliyin gücləndirilməsinə və inkişafına dəstək olur.

Əvvəlcədən qeyd edək ki, strateji planda daha çox strateji hədəflərin müəyyən edilməsinə əhəmiyyət verilir və hədəfin əldə olunması üzrə müəyyən işlərin həyata keçirilməsi əks olunur. Bununla yanaşı, hədəflərin əldə olunması üzrə ətraflı və hər addımı təsvir edən planlar verilmir. Bu iş ayrıca olaraq “strateji proqramlaşdırma” metodu daxilində həyata keçirilir. Bu fərqi daha da qabartmaq üçün bir daha qeyd edək ki, strateji plan daha çox ümumi hədəfləri müəyyən edir, strateji proqramlaşdırma isə daha ətraflı məqsəd və hədəfləri, həmçinin detallı büdcəni və fəaliyyət planlarını müəyyən edir.

Beləliklə yuxarıdakıları nəzərə alaraq qeyd etmək olar ki:

Strateji plan – daxili və xarici amillərin təhlili əsasında gələcək məqsəd və hədəflərin müəyyən edilməsi və bu hədəflərə çatmaq üçün hazırda mövcud olan resursların istifadəsi istiqamətlərini müəyyən edən sənəddir.

Strateji planın əsas məqsədi xarici dəyişikliklərə cavab olaraq təşkilat daxilində qabaqcadan dəyişikliklərin həyata keçirilməsi və bununla da xarici dəyişikliklərin mənfi təsirlərinin minimuma endirilməsi, müsbət təsirlərinin isə maksimal fayda ilə istifadə edilməsindən ibarətdir.

Strateji hədəf və məqsədlər müəyyən edildikdə mövcud resursların necə və hara istifadə edilməsi strateji planda göstərildiyi üçün təşkilatın işçiləri artıq öz gündəlik fəaliyyətində hansı istiqamətdə hərəkət edəcəyini daha aydın başa düşürlər.

Deyilənləri nəzərə alsaq, strateji plan aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

- Hal-hazırda tutduğumuz yer və istiqamət (məqsəd) nədir?
- Gələcəkdə hansı nailiyyəti əldə etmək və ümumiyyətlə necə təşkilat olmaq istəyirik?
- İstədiyimiz nailiyyəti əldə etmək üçün nə etməliyik?
- Fəaliyyətimizi necə ölçə (qiymətləndirə) bilərik?

## **Strateji planın strukturu**

Dünya təcrübəsində strateji plan sənədi adətən həcmə 10-20 səhifədən ibarət olur. Daha nadir hallarda isə strateji plan 50 və hətta 100 səhifədən ibarət ola bilər. Lakin, dünyada bir çox qurum və şirkətlərdə daha kiçik həcmli və konseptual sənədlərə üstünlük verilir.

Strateji planda əhatə edilən müddət ölkədən asılı olaraq fərqlənir. Bəzi ölkələrdə 3-4 illik, bəzi ölkələrdə isə 5 və daha uzunmüddətli planlar mövcuddur. Lakin, bir çox hallarda 3-4 illik strateji planlara üstünlük verilir.

## **Mümkün struktur**

Strateji plan sənədinin müxtəlif ölkələrdə fərqli strukturları vardır. Buna baxmayaraq, strateji planın ayrılmaz və əsas hissəsi kimi 1) gələcək hədəflər, 2) strateji təhlil və 3) əsas hədəflər və fəaliyyət istiqamətləri qəbul edilir.

Əlavə olaraq hər hansı digər bölmələr və struktur elementlər strateji plan sənədinə daxil edilsə, bunlar qeyd edilən əsas bölmələrə münasibətdə alt bölmələr kimi qəbul edilir və strateji planın əsas məqsədinin gücləndirilməsi xarakterini daşıyır.

Beləliklə, aşağıdakı siyahıda strateji plan sənədlərində ən çox istifadə edilən bir sıra bölmələr və struktur elementlər verilir (qeyd edək ki, aşağıda verilmiş bölmələrin adları ölkədən ölkəyə dəyişə bilər və bu səbəbdən bölmələrin adları şərti xarakter daşıyır):

### *1. Təşkilat rəhbərinin giriş sözü*

Təşkilat rəhbərinin giriş sözü təxminən 200-300 sözdən ibarət olur və burada təşkilatın rəhbəri kollektiv ilə öz fikirlərini bölüşür. Burada ölkənin hazırkı vəziyyəti, mövcud olan tendensiyalar, o cümlədən dünyada gedən tendensiyalar və nəhayət, təşkilat haqqında qısa məlumatlar verilir. Sonda, strateji planı xarakterizə edən ümumi məlumat (nə istəyirik, hansı istiqamətdə iş aparacağıq və s.) verilir.

### *2. Qanunvericilik çərçivəsi*

Bu hissə daha çox dövlət təşkilatları tərəfindən istifadə olunur və burada təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərən qanunvericilik aktlarının (təşkilatın əsasnaməsi, fəaliyyətində nəzərə alınmalı ən vacib qanunlar, strategiya və proqramların və s.) siyahısı və qısa təsviri verilir.

Həmçinin, dövlət (və ya özəl) müəssisəsi digər yuxarı təşkilatın tabeliyində olduğu halda onun haqqında qısa məlumat, xüsusilə də yuxarı təşkilatın əsas funksiyaları və məqsədi haqqında məlumat verilir.

Bundan əlavə, bəzi dövlət təşkilatlarında strateji planda birbaşa təşkilata aid olan bölmələrə keçməzdən əvvəl dövlətin (hökumətin) və ya ölkə federativ bölgüyə malikdirsə vilayətin (regionun, ştatın və s.) missiyası, baxışı, prioritetləri və monitorinq üçün meyarlarını qeyd edirlər.

### *3. Maraqlı tərəflər*

Hər bir təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi müddət ərzində birgə çalışdığı digər təşkilatlar və ünsiyyətdə olduğu maraq qrupları vardır. Dövlət təşkilatlarında maraqlı tərəflər dedikdə ilk növbədə cəmiyyət və ya müəyyən əhali qrupları (məsələn, səhiyyə orqanlarında bu, müalicə alan əhalidir, ticarət profilli orqanlarda sahibkarlar və s.) nəzərdə tutulur. Bundan əlavə, təşkilatın tabe olduğu yuxarı instansiyalar, beynəlxalq təşkilatlar, qeyri-hökumət təşkilatları, media və digər tərəflər ola bilər.

### *4. Missiya*

Strateji planın bu bölməsi və həmçinin “Gələcəyə baxış” bölməsi strateji plan sənədinin ən qısa həcmli bölmələridir. Bu bölmədə təşkilatın əsas vəzifəsi və ya vəzifələri əks olunur. Adətən bir və ya bir neçə cümlədən istifadə edilir və daha çox şüar xarakterini daşıyır.

### *5. Gələcəyə baxış*

Bu bölmədə təşkilatın arzu olunan gələcək vəziyyəti haqqında qısa məlumat verilir.

### *6. Əsas dəyərlər*

Bu bölmədə təşkilatın dəyərləndirdiyi prinsiplər əks olunur. Burada loyallıq, qərəzsizlik, peşəkarlıq, digər müsbət və təşkilatın fəaliyyəti zamanı davamlı şəkildə istifadə ediləcək mənəvi dəyərlər əks olunur.

### *7. Strateji təhlil*

Strateji sənədin ən vacib hissələrindən biri də strateji təhlil bölməsidir. Qeyd edək ki, bir çox ölkələrin dövlət və özəl təşkilatlarının strateji sənədlərində bu adda bölmə olmaya da bilər. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, burada verilən bölmələrin adı və ardıcılığı şərti xarakter daşıyır.

Lakin, istifadə edilən təhlil metodologiyasından asılı olaraq, bu və ya digər formada təşkilatın daxili və xarici mühitinin təhlili strateji plan sənədində qısa və ya geniş formada əks olunur.

### *8. Əsas hədəf və məqsədlər*

Bu bölmədə təşkilatın 3 ildən (və ya digər bir müddətdən sonra) sonra əldə edəcəyi nailiyyətlər (hədəflər və məqsədlər) əks olunur. Adətən strateji planda 4-5 hədəf və hədəflər daxilində bir neçə məqsəd göstərilir və bunlar

xarici amillər və mövcud resursların vəziyyəti nəzərə alınmaqla müəyyən edilir. Lakin, bu rəqəm təşkilatın xarakterindən və hazırkı vəziyyətindən asılı olaraq daha böyük ola bilər və bu hədəflərin maksimal göstəricisi heç bir qayda ilə tənzimlənmir.

Qeyd edək ki, bir çox strateji planlarda məqsədlər hədəfin əldə olunması üzrə fəaliyyətlər şəklində göstərilir (Haşiyə 4). Bu səbəbdən belə strateji planlarda əlavə olaraq “Fəaliyyət planları” bölməsi olmur.

#### *9. Fəaliyyət planları*

Fəaliyyət planları əsas hədəf və məqsədlərə nail olunması üzrə əsas fəaliyyət istiqamətləri kimi müəyyən olunur. Hər bir hədəf üzrə bir və ya bir neçə fəaliyyət istiqaməti ola bilər.

Bəzi təşkilatlar “Əsas məqsədlər və hədəflər”, “Fəaliyyət planları” və “Fəaliyyətin ölçülməsi” bölmələrini birləşdirir və bir bölmə kimi, məsələn, “Əsas məqsədlər və hədəflər” bölməsini strateji plana daxil edirlər və ya “Fəaliyyət planları” və “Fəaliyyətin ölçülməsi” bölmələrini ayrıca olaraq strateji plana “Əlavə” kimi qoşurlar.

#### *10. Fəaliyyətin ölçülməsi*

Fəaliyyətin ölçülməsi meyarları təşkilatın strateji planda müəyyən edilmiş hədəf və məqsədlərinin əldə edilməsinə müvəffəq olub-olmamasını müəyyən edən meyarlardır. Bu meyarlar ümumi xarakter daşıyır və bu meyarlar (həmçinin fəaliyyət planları) daha ətraflı və dəqiq şəkildə hər il qəbul olunan illik planlarda müəyyən edilir.

#### *11. Monitoring və nəzarət*

Bu bölmə “Fəaliyyətin ölçülməsi” bölməsi ilə birbaşa bağlıdır və daha çox bir bölmədə verilir. Bu bölmədə monitoringin və hesabatın verilmə müddətləri, strateji planın təftişi və digər texniki məsələlər göstərilir. Bir çox təşkilatların strateji planlarında bu bölmə ayrıca bölmə olaraq verilmir.

### **Strateji planın hazırlanması üçün tövsiyə edilən minimal struktur**

Yuxarıda göstərilən struktur bölmələrindən aşağıdakı 6 bölmənin istifadə edilməsi tövsiyə edilir. Lakin, dövlət orqanının fəaliyyətinin xarakterindən asılı olaraq, əlavə bölmələr də istifadə edilə bilər. Bölmələrin adı dəyişdirilə və ya digərləri ilə birləşdirilə bilər.

1. Missiya
2. Gələcəyə baxış
3. Əsas dəyərlər
4. Strateji təhlil
5. Əsas məqsədlər və hədəflər (“Fəaliyyət planları” və “Fəaliyyətin ölçülməsi” bölməli daxil olmaqla)

## **Strateji planın strukturuna dair ümumi xarakterli tövsiyələr**

1. Qeyd edilən “minimal struktur” yalnız tövsiyə xarakteri daşıyır və dövlət təşkilatının xüsusiyyətlərindən asılı olaraq yuxarıda qeyd edilən 11 bölmədən istənilən hər hansı birinin seçilib “minimal struktur”a əlavə edilməsi məqsədamüvafiqdir;
2. Strateji plan hazırlanarkən təşkilatın (dövlət orqanının) struktur bölmələrinin və işçilərinin sənədin hazırlanma prosesində mümkün qədər geniş iştirak etməsi tövsiyə edilir;
3. Strateji plan sənədinin 10-20 səhifə arası tərtib edilməsi tövsiyə edilir;
4. Eyni zamanda hazırlanan sənəddə hədəf və məqsədlərin, həmçinin hədəf və məqsədlərdən irəli gələn fəaliyyət istiqamətlərinin sayı çox olduqda daha iri həcmli sənədin hazırlanması məqsədamüvafiqdir;
5. Dövlət təşkilatının fəaliyyət xüsusiyyətlərindən asılı olaraq “Fəaliyyət planları” və “Fəaliyyətin ölçülməsi” bölmələrinin ayrıca bölmələr kimi verilməsinə ehtiyac yarandığı halda, bu bölmələrin ayrıca verilməsi məqsədamüvafiqdir;
6. Strateji planın əhatə etdiyi müddətin 3-4 il olması tövsiyə edilir.

## “Missiya” bölməsi

Strateji planın bu bölməsi çox qısa, adətən bir və ya bir neçə cümlədən ibarət olur. Burada təşkilatın əsas vəzifəsi və ya fəaliyyət sahəsi haqqında məlumat verilir.

Bu bölmənin (missiya) adı ölkədən ölkəyə fərqlənir. Belə ki, bir çox ölkələrdə “missiya”, digər ölkələrdə “mandat” (bu ifadəyə dövlət müəssisələrində rast gəlinir) və nəhayət, “məqsəd” ifadəsi istifadə edilir.

Missiya bölməsi təşkilatın fəaliyyətindən irəli gələn əsas funksiyasını təsvir edir və aşağıdakı suala cavab verir:

- Təşkilat nə iş görür və hansı məqsədlə?

Haşiyə 1-də bəzi ölkələrin dövlət orqanları və özəl təşkilatlarının “Missiyaları” nümunə kimi göstərilmişdir.

### Haşiyə 1 – “Missiya” bölməsi üzrə nümunələr

#### ABŞ-ın Exim Bankının (ixrac idxal üzrə dövlət bankı) missiyası

*Exim Bank Amerika şirkətlərinə (böyük və kiçik) ixrac imkanlarını real satışlara çevirməyə kömək edir və bununla da ABŞ-da yeni iş yerlərinin yaradılmasına, mövcud iş yerlərinin möhkəmləndirilməsinə və daha güclü milli iqtisadiyyata töhfə verir.*

#### Böyük Britaniyanın İntellektual Mülkiyyət Xidmətinin məqsədi

*Biz aydın, əlçatan və asan başa düşülən intellektual mülkiyyət sistemini təmin edərək innovasiyaları təşviq edirik.*

#### Qazaxıstanın Sənaye və Yeni Texnologiyalar Nazirliyinin missiyası

*Yeni, yüksək texnoloji və rəqabətqabiliyyətli istehsalın inkişafına yardım edən şəraitin yaradılması.*

## Tövsiyə

Dövlət orqanının əsasnaməsindən irəli gələrək bir və ya bir neçə cümlədən ibarət “Missiya” bölməsinin tərtib edilməsi tövsiyə edilir.



## **“Gələcəyə baxış” bölməsi**

Strateji planda gələcəyin təhlili əvəzinə təşkilatın məqsədindən asılı olaraq təşkilatın gələcəkdə nə kimi üstünlüklərə, bacarıqlara, imkanlara malik olacağına yer verilir.

Haşiyə 2-də bəzi ölkələrin dövlət orqanları və özəl təşkilatlarının “Baxışları” nümunə kimi göstərilmişdir.

### **Haşiyə 2 – “Gələcəyə baxış” bölməsi üzrə nümunələr**

#### Qazaxıstanın Mədəniyyət və İnformasiya Nazirliyinin baxışı

*Sarsılmaz milli vahidlik prinsiplərinə və vətəndaş hüquq və təşəbbüslərinin reallaşdırılması üzrə səmərəli mexanizmlərə əsaslanan ümummilli mədəni-məlumat və dil mühiti.*

#### Malayziyanın Xarici İşlər Nazirliyinin baxışı

*Malayziyanın milli maraqlarını müdafiə etmək və həmçinin proaktiv diplomatiya vasitəsilə adalətli millətlər birliyi istiqamətində töhfə vermək.*

#### “Amtrak” şirkətinin (ABS-ın dövlət dəmir yolları şirkəti) baxışı

*“Amtrak” şirkəti sərnişinlərə, icmalara və partnyorlara müştəri yönümlü, təhlükəsiz, ekoloji və səmərəli intermodal xidmət təqdim edən, şəhərlər və ölkənin əsas metropoliya əraziləri arasında səyahət üçün Amerikanın bir nömrəli seçimidir. “Amtrak” şirkətinin tanınmış təşkilati mükəmməllik vasitəsilə şirkətin istedadlı və çoxşahəli kollektivi Şimali Amerikada yüksək sürətli və şəhərlərarası dəmir yolu sərnişin daşımalarının inkişafını və artımını təmin edəcək.*

## **Tövsiyə**

Azərbaycan Respublikasının mövcud və gələcək prioritetləri, həmçinin dövlət qurumunun fəaliyyətinə təsir edən dövlət proqramları, strategiyaları və digər dövlət sənədlərini nəzərə almaqla bir və ya bir neçə cümlədən ibarət “Gələcəyə baxış” bölməsinin tərtib edilməsi tövsiyə edilir.

## “Əsas dəyərlər” bölməsi

Strateji planın “Əsas dəyərlər” (bəzi təşkilatların strateji planlarında bu bölmə “Təşkilatın fəlsəfəsi” adlandırılır) bölməsində təşkilatın rəhbər tutduğu mənəvi və təşkilati dəyərlər göstərilir.

“Missiya” bölməsində göstərilən əsas məqsəd və vəzifə icra olunarkən təşkilatın dəyərləri təşkilatın əməliyyat və fəaliyyət prinsiplərini ifadə edir. Beləliklə də, təşkilatın missiyası və onun əsas dəyərləri ayrılmaz bir vəhdət təşkil edir. Əsas dəyərlər idarəetmə prinsiplərini və siyasətlərini özündə əks etdirərək təşkilatın necə fəaliyyət göstərdiyini müəyyən edir.

Strateji planın əsas dəyərlər bölməsi aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

1. Biz öz missiyamızı həyata keçirərkən fəaliyyətimizi nə ilə əsaslandıracağıq?
2. Bizim təşkilati (daxili) dəyərlərimiz hansılardır?

Haşiyə 3-də bəzi ölkələrin dövlət orqanlarının əsas dəyərləri nümunə kimi göstərilmişdir.

### Haşiyə 3 – “Əsas dəyərlər” bölməsi üzrə nümunələr

#### Malayziyanın Xarici İşlər Nazirliyinin əsas dəyərləri

##### LOYALLIQ

*Ölkəyə loyallıq*

##### MƏNƏVİ BÜTÖVLÜK

*Mənəvi bütövlük, və məsuliyyət ilə xidmət etmək*

##### SƏDAQƏTLİLİK

*Millətə və xalqa xidmət etməyi hər şeydən üstün tutmaq*

##### PEŞƏKARLIQ

*Bilik və bacarıqlar vasitəsilə xidmət etmək*

##### İNNOVASIYA

*Daima mükəmməlliyə doğru çalışmaq*

#### Avstraliyanın Maliyyə Nazirliyinin əsas dəyərləri

##### XİDMƏT YÖNÜMLÜ

*Avstraliya xalqı və hökuməti naminə ən yaxşı nailiyyətləri əldə etmək üçün nazirlik peşəkarlıq, qərəzsizlik, innovativlik, məhsuldarlıq və əməkdaşlıq ruhunda çalışır.*

##### ETİK

*Nazirlik liderlik nümayiş etdirir, nazirliyə inanmaq olar və o, hər bir işində kollegial şəkildə çalışır.*

##### HÖRMƏTLƏ YANAŞAN

*Nazirlik bütün insanlara, o cümlədən onların hüquqlarına və irsinə hörmətlə yanaşır.*

##### CAVABDEH

*Maliyyə Nazirliyi qanun və nazirliyin əsasnaməsi çərçivəsində Avstraliya cəmiyyətinə münasibətdə açıq olan və məsuliyyət daşıyan nazirlikdir.*

##### QƏRƏZSİZ

*Nazirlik hökumətə vaxtılı-vaxtında səmimi, düzgün və mümkün qədər yaxşı əsaslandırılmış məsləhətlər təqdim edir.*

#### ABŞ-ın Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin əsas dəyərləri

##### ŞƏFFAFLIQ

*Nazirliyin idarəetmə prosesini şəffaf və cəmiyyətə daha açıq etmək və bununla da amerikaluların maraqlarının Nazirlik tərəfindən gündəlik şəkildə hər bir istiqamətdə necə güddüyünü onlara göstərmək.*

#### **İŞTİRAK**

*Nazirlik tərəfindən təqdim edilən xidmətlərin müəyyən edilməsi və yaxşılaşdırılması işinə nazirliyin partnyorlarını cəlb etmək.*

#### **ƏMƏKDAŞLIQ**

*Geniş auditoriyaya aid olan siyasət məsələləri üzrə yerli və beynəlxalq məkanda bütün dövlət səviyyələrində əməkdaşlıq etmək.*

#### **CAVABDEHLİK**

*Nazirliyin bütün işçiləri tərəfindən nazirliyin strateji hədəfləri üzrə fəaliyyət göstəricilərinin ölçülməsini təmin etmək.*

#### **MÜŞTƏRİ YÖNÜMLÜLÜK**

*Nazirliyin müştərilərinin geniş və müxtəlif tələblərini ödəmək üçün müvafiq proqramları yerinə yetirmək.*

#### **PEŞƏKARLIQ**

*Yüksək peşəkar işçi qüvvəsini formalaşdırmaq və qorumaq.*

#### **NƏTİCƏ YÖNÜMLÜLÜK**

*Fəaliyyəti ölçmək və bunun əsasında resursların ən səmərəli şəkildə istifadə ediləcək istiqamətlərə yönəldən qərarlar qəbul etmək.*

### **Tövsiyələr**

1. Loyallıq, peşəkarlıq, cavabdehlik, şəffaflıq, qərəzsizlik və digər dəyərlərin verilməsi və qısa açıqlaması üzrə 5-10 dəyərin müəyyən edilməsi tövsiyə edilir;
2. Dəyərlərin sayı 10-15 arası olduqda onların 2 qrupa, yəni “Təşkilati dəyərlər” (məsələn, innovativlik, ictimai etimad, qanunilik və s.) və “Mənəvi dəyərlər” (məsələn, qərəzsizlik, əməkdaşlıq, loyallıq və s.) qruplarına bölünməsi tövsiyə edilir.

## **“Strateji təhlil” bölməsi**

“Strateji təhlil” bölməsi Strateji planın ən vacib bölmələrindən biri hesab olunur. Burada təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərən daxili və xarici amillərin təhlili və bu təhlildən irəli gələn imkanlar və təhdidlər müəyyən edilir.

Xarici amillərə iqtisadi şərait, qlobal rəqabət, demoqrafik və texnoloji trendlər, coğrafi şərait və qanunvericilik üzrə dəyişikliklər daxil ola bilər. Daxili amillərə isə idarəetmə mədəniyyəti, resurs mövcudluğu (çatışmazlıqları), təşkilati struktur, texniki və məlumat sistemləri (bazaları), əməkdaşların potensialı və digər amillər aid edilə bilər.

Strateji təhlil nəticəsində mövcud və yaxın gələcəkdə təşkilat qarşısında yarana biləcək məsələlər müəyyən edilir ki, bu məsələlər təşkilatın gələcək məqsədlərinin əldə olunmasına müsbət və mənfi təsirlərini göstərəcəkdir. “Strateji təhlil” bölməsində təhlilin yalnız nəticələri göstərilir və nəticələrin əldə olunması üçün istifadə edilən məlumatlar toplusuna dair qısa xülasənin verilməsi kifayətdir.

Təşkilatın gələcək məqsəd və hədəflərinin, həmçinin bu hədəflərin əldə edilməsi üçün həyata keçiriləcək tədbirlərin (və ya tədbirlər planlarının) və müvəffəq olma ölçülərinin müəyyən edilməsi üçün strateji təhlil əsasverici bir alətdir.

Qeyd edək ki, strateji təhlil üçün bir neçə metodoloji alətlərdən istifadə olunur. Bunların arasında Portfel təhlili, “BCG” (Boston Consulting Group – Boston Məsləhətçi Qrupu) matrisi, “Mak-Kinzi” matrisi, “Mak-Kinzi 7S” modeli, “PEST” təhlili (Siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji təhlil), “PIMS” modeli (Bazar strategiyasının mənfəətə təsiri modeli), “SWOT” təhlili (Güclü, zəif tərəflərin, imkan və təhdidlərin təhlili) və digərləri vardır.

“SWOT” təhlilinin digər təhlil alətləri ilə müqayisədə daha çox tanınmasını nəzərə alaraq, bu təhlildən dövlət orqanlarında istifadə edilməsi tövsiyə edilir.

## **“SWOT” təhlili**

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, təhlil iki istiqamətdə aparılmalıdır: daxili və xarici. Bu iki istiqaməti ayırmaq bəzən çətin olur, çünki təşkilatın fəaliyyətində daxili və xarici amillərin biri-birinə təsiri güclü və bəzən mürəkkəb olur.

“SWOT” abreviaturası (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) Güclü tərəflər, Zəif tərəflər, İmkanlar və Təhdidlər kimi açılır. Güclü və zəif tərəflərin təhlili təşkilatın fəaliyyətinin daxili amillərinin (resurs potensialının) təhlilinə xidmət edir. İmkanlar və təhdidlər isə xarici amillərin (ətraf mühitin) təhlilinə aiddir.

Məlum olduğu kimi, təşkilatın daxili resurs potensialı bir neçə amildən ibarətdir. Bunlar fiziki resurslar, maliyyə resursları, insan resursları, inzibati sistem (işin təşkili və idarəetmə sistemi) və qeyri-maddi aktivlərdir.

Digər tərəfdən təşkilatın xarici və ya ətraf mühit amillərinə adətən makroiqtisadi məsələlər, texnoloji dəyişikliklər, qanunvericilik dəyişiklikləri və digər məsələlər aiddir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bəzi dövlət təşkilatları “SWOT” təhlilini apararkən daxili amillər təşkilatın deyil, ölkənin daxili amillərini əhatə edir.

Məsələn, cədvəl 2-də Hindistanın Ticarət və Sənaye Nazirliyinin Strateji Planının SWOT təhlili göstərilmişdir. Ticarət və Sənaye Nazirliyinin daxili amillərinin təhlilində nazirliyin güclü və zəif tərəfləri deyil, Hindistanın ticarətlə bağlı güclü və zəif tərəfləri təhlil edilmişdir.

Xarici amillərin təhlilində isə ölkə üzrə mövcud vəziyyət və tendensiyalar, həmçinin yaxın rəqib ixracatçı ölkələrdə olan mövcud vəziyyət və tendensiyalar təhlil edilir.

	<b><u>Güclü tərəflər</u></b>	<b><u>Zəif tərəflər</u></b>
<b>Daxili amillər</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zəngin təbii resurslar və dünya okeanına çıxış</li> <li>- Çoxşaxəli sənaye bazası</li> <li>- Peşəkar işçi qüvvəsi (sahibkarlıq daxil olmaqla)</li> <li>- İngilis dili bilikləri</li> <li>- Böyüyən orta sinif və yerli bazarın böyüməsi</li> <li>- Çin və Braziliya kimi ölkələrlə müqayisədə aşağı maaşlar</li> <li>- İnkişaf etmiş ölkələrlə müqayisədə daha cavan əhali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enerji, liman, yol və dəmir yolu kimi infrastrukturun çatışmazlığı</li> <li>- Bir çox istehsal sahələrində müasir texnologiyaların olmaması</li> <li>- Elmi axtarışa ayrılan xərclərin aşağı olması</li> <li>- Aşağı təhsil səviyyəsi və texniki təhsilin zəif olması (bir neçə kollec istisna olmaqla)</li> <li>- Aşağı məhsuldarlıq və işçi qüvvəsinin yüksək xəstəlik göstəricisi</li> <li>- Yüksək tranzaksiya və icarə xərcləri</li> </ul>
<b>Xarici amillər</b>	<p><b><u>İmkanlar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peşəkar işçi qüvvəsinin və aşağı maaşların mövcudluğu birbaşa xarici investisiyaların cəlb edilməsi üçün müsbət amillər ola bilər (infrastrukturun düzəldilməsi şərtilə).</li> <li>- Kənd təsərrüfatının yaxşılaşdırılması və “soyuq daşımalar” sisteminin qurulması Hindistanı aqro-məhsullar üzrə böyük ixrac ölkəsinə çevirə bilər (xüsusilə meyvə-tərəvəz sektorunda).</li> <li>- İnkişaf etmiş ölkələrin qocalan əhalisinin mövcudluğu bir sıra işlərin Hindistan kimi aşağı gəlirli ölkələrə həvalə olunmasına gətirib çıxaracaq.</li> <li>- Böyük sayda İKT mütəxəssislərinin mövcudluğu Hindistanı qlobal “arxa ofis” mərkəzinə çevirə bilər.</li> </ul>	<p><b><u>Təhdidlər</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çinin daha yüksək işçi məhsuldarlığı, qabaqcıl infrastrukturunun və böyük sənaye bazasının mövcudluğu Hindistanın qlobal ixracatçıya çevrilməsinə mane ola bilər.</li> <li>- Hindistanın Çinlə ticarəti hazırda illik 17 milyard ABŞ dollarıq kəsirlə baş verir</li> <li>- Banqladeş (tekstil və paltar sahəsində) və Vyetnam (tekstil, çay, qəhvə və ədviyyat sahələrində) kimi daha aşağı dəyərli (az xərcli) rəqiblər Hindistanın qlobal ixracatçıya çevrilməsinə mane ola bilər.</li> </ul>

Cədvəl 1. Hindistanın Ticarət və Sənaye Nazirliyinin Strateji Planının “SWOT” təhlili (QEYRİ-KORPORATİV)

Bundan fərqli olaraq, cədvəl 3-də Türkiyənin Ədliyyə Nazirliyinin “SWOT” təhlili nümunə kimi göstərilmişdir. Bu təhlildə daxili amillər kimi məhz Ədliyyə Nazirliyinin güclü və zəif tərəfləri təhlil edilmişdir.

Xarici amillər isə, Hindistandakı kimi nazirliyin fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək amillər və beləliklə də daha çox ölkə və dünyada baş verən tendensiyalarla bağlıdır.

	<b><u>Güclü tərəflər</u></b>	<b><u>Zəif tərəflər</u></b>
<b>Daxili amillər</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Güclü institusional quruluş</li> <li>- Məhkəmə xidmətlərində informasiya texnologiyalarının istifadəsinə imkan verən Milli Ədliyyə Məlumat sistemi</li> <li>- Türkiyə qanunvericiliyinə hüquqi sistemə uyğunluq nöqteyi-nəzərindən baxmaq hüququ</li> <li>- Nazirlik Türkiyənin Hakimlər və Prokurorların Yüksək Şurasında (HPYŞ) təmsil olunur</li> <li>- İnspektorlar Şurasının mövcudluğu</li> <li>- Kriminal və mülki işlərdə apelyasiya vasitəsilə hüquqi təhlükəsizlik sistemi üçün imkan vardır</li> <li>- Strateji menecment anlayışı inkişaf etdirilir</li> <li>- İşçi qüvvəsinin işə sdaqəti</li> <li>- Tikilən binaların Ədliyyə Sistemində uyğunluğu güdülür</li> <li>- Cəza sistemi inkişaf üçün açıqdır</li> <li>- Hakimlərdən ibarət mərkəzi rəhbərlik dəyişiklik üçün açıqdır</li> <li>- Avropa İttifaqına daxil olma prosesində vacib rolu vardır</li> <li>- Effektiv və davamlı treninqlərin keçirilməsi</li> <li>- Qabaqcıl texnologiyalara malik Məhkəmə Tibbi Ekspertiza İnstitutunun () mövcudluğu</li> <li>- Nazirlik işçiləri tərəfindən akademik araşdırmaların aparılması və xarici dillərin öyrənilməsi təşviq edilir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Məhkəmələrdə iş həcmnin böyük olması və məhkəmə müddətlərinin uzun olması</li> <li>- Nazirliyin büdcəsinin az olması</li> <li>- Məhkəmə işçilərinin şəxsi hüquqlarının qanəedici səviyyədə olmaması</li> <li>- İşçi qüvvəsinin çatışmazlığı</li> <li>- Hakim, prokuror və digər işçi vakansiyaları üzrə peşəkar kadrların azlığı</li> <li>- Hakim və prokurorlar öz vəzifələrindən savayı bir sıra inzibati işləri görməlidirlər</li> <li>- Fiziki və texniki infrastruktur qanəedici deyildir</li> <li>- Qərarların icrası və müflisləşmə idarələrin fəaliyyətində problemlərin mövcudluğu</li> <li>- Məhkəmənin ölçətmə səviyyəsi qanəedici deyildir</li> <li>- Səmərəsi az olan ədliyyə orqanlarının mövcudluğu</li> <li>- Monitorinq və nəzarət sistemləri qanəedici deyildir</li> <li>- Zəif ictimai əlaqələr</li> <li>- Əlaqələr və iştirak haqqında məlumatlılığın aşağı olması</li> <li>- Ölkə üzrə regional cəza institutlarının təsis olunması başa çatmamışdır</li> <li>- Bəzi sahələrin qanunvericiliyində qeyri-müəyyən məqamların mövcudluğu</li> </ul>
<b>Xarici amillər</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>İmkanlar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ədliyyə sistemində ictimai inamın olması zəruridir</li> <li>- İqtisadi və siyasi stabillik</li> <li>- Konstitusional düzəlişlər prosesi</li> <li>- HPYŞ-nın yerli qanun sistemində müsbət təsiri</li> <li>- E-hökumət xidmətlərinin geniş əhatəsi</li> <li>- Texnoloji inkişaf və məlumat çıxışın asanlaşması</li> <li>- Avropa İttifaqına qoşulma prosesi</li> <li>- Cinayətkarlığa qarşı mübarizə üzrə beynəlxalq əməkdaşlıq</li> <li>- Milli və beynəlxalq institutlarla əməkdaşlıq</li> <li>- Türkiyənin Ədliyyə Akademiyası təsis edilib</li> <li>- Məhkəmə qərarlarını icra edən strukturların gücü artmaqdadır</li> <li>- Alternativ mübahisə həlli üzrə müəyyən inkişaf vardır</li> <li>- Demokratiya mədəniyyəti davamlı inkişaf edir</li> <li>- Vətəndaş cəmiyyəti ilə əməkdaşlıq artır</li> <li>- Ədliyyə xidmətləri ilə bağlı elmi tədqiqatlar artır</li> <li>- Sosial elmlərdə elmi tədqiqatlara daha böyük diqqət yetirilir</li> <li>- Türkiyə əhalisinin cavan olması və təhsil səviyyəsinin artması</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Təhdidlər</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ədliyyə sistemində ictimai inamın səviyyəsi istənilən səviyyədə deyildir</li> <li>- Məhkəmə sisteminin müstəqilliyi və qanunun aliliyi prinsipləri kifayət qədər qavranılmayıb</li> <li>- KİV-in məhkəmə sistemində təsir etməsi tendensiyası</li> <li>- Həbs olunanların sayı artmaqdadır</li> <li>- Keyfiyyət və say məsələlərində işçi qüvvəsinin işə götürülməsi siyasəti çəvik deyildir</li> <li>- Hüquqi təhsil üzrə siyasətlər qənaətbəxş deyil</li> <li>- Məhkəmə qərarlarının icrası orqanlarının təşkili onların funksiyaları ilə düzgün uzlaşmır</li> <li>- Vəkil peşəsi üzrə keyfiyyət və kəmiyyət problemləri vardır</li> <li>- Mütəşəkkil cinayətlər artır</li> <li>- İşsizlik, miqrasiya və gəlirlərin qeyri-bərabər bölünməsinin mənfi sosial təsiri</li> <li>- Qadın və uşaq hüquqlarının müdafiəsinin təşkilində problemlərin olması</li> </ul>

**Cədvəl 2. Türkiyənin Ədliyyə Nazirliyinin Strateji Planının “SWOT” təhlili (KORPORATİV)**

Bu iki “SWOT” təhlildəki yanaşma fərqi strateji planın məqsədinin bir qədər fərqli qəbul edilməsindən irəli gəlir. Hindistanın Ticarət və Sənaye Nazirliyinin strateji planı daha çox ölkənin ticarət sektorunun inkişafına yönəldilib.

Türkiyənin Ədliyyə Nazirliyinin strateji planı isə daha çox nazirliyin potensialının artırılmasına və bununla da ümumi məhkəmə sisteminin yaxşılaşdırılmasına yönəldilib. Ümumiyyətlə, ikinci tip strateji planı (Türkiyənin Ədliyyə Nazirliyi) bəzi ölkələrdə korporativ plan və ya korporativ planlaşdırma kimi qəbul edilir.

### **Təhlilin sənəddə əks olunması**

Bundan əlavə qeyd etmək lazımdır ki, bir sıra ölkələrdə strateji planlaşdırma çərçivəsində həyata keçirilən məlumat topluları, bunların əsasında təhlilin aparılması və təhlilin nəticələrinə dair geniş arayış strateji planda tam şəkildə göstərilir.

Strateji plan sənədində daha çox təhlil nəticələrinin qısa icmalı verilir və ya təşkilat haqqında ayrıca bölmədə (təşkilatın iş istiqamətləri, təşkilatın struktur bölmələrinin sxemi, tabeliyində olan qurumlar, işçilərin sayı, onların ölkə üzrə yerləşməsi, işçilərin gender bölgüsü, kadr potensialı, təşkilatın büdcəsi və s.) təhlil xarakterli məlumatlar verilir.

### **Təvsiyələr**

1. Strateji plan sənədinin strateji təhlil bölməsi hazırlanarkən daha çox korporativ planlaşdırmaya, yəni daxili amillər deyində ölkənin müvafiq sahədəki mövcud vəziyyətinin təhlilinə deyil, təşkilatın daxili (korporativ) amillərinin təhlilinə üstünlüyün verilməsi tövsiyə edilir;
2. Strateji plan sənədində ayrıca strateji təhlil bölməsi verildiyi təqdirdə təhlilin qısa icmalının verilməsi tövsiyə edilir;
3. Strateji plan sənədində ayrıca strateji təhlil bölməsi verilmədiyi təqdirdə isə təhlil xarakterli məlumatın təşkilat haqqında məlumat bölməsində verilməsi tövsiyə edilir.

## “Əsas hədəf və məqsədlər” bölməsi

Strateji təhlil nəticəsində bir tərəfdən təşkilatın işlədiyi xarici mühit, digər tərəfdən isə təşkilatın sahib olduğu resurslar (fiziki, mənəvi, insan kapitalı və s.) müəyyən edilir. Bunlardan irəli gələrək “Gələcəyə baxış”da qoyulmuş ümumi məqsədin (yəni təşkilatın gələcəkdə tutacağı yeri və rolu) əldə olunması üçün müvafiq olaraq hədəf və məqsədlər müəyyən edilir.

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, hədəflərin sayı adətən 4-5 ədəd arası olur, lakin bu bir mütləq rəqəm deyildir və hədəflərin sayı təşkilatın missiyasından asılı olaraq daha böyük ola bilər. Hədəflər daxilində məqsədlərin sayı birbaşa olaraq hədəfin xarakterindən asılıdır və məqsədlərin sayına dair ümumi bir göstərici yoxdur. Lakin, burada da hər bir hədəf daxilində məqsədlərin sayı adətən 10-15-dən artıq olmur.

Haşiyə 4-də Böyük Britaniyanın Müdafiə Nazirliyinin 2012-2015-ci illəri əhatə edən Strateji planında (Böyük Britaniyanın Müdafiə Nazirliyinin bu sənədi ingilis dilində biznes plan adlandırılır) nazirliyin hədəf və məqsədləri göstərilmişdir.

Hədəf və məqsədlər Müdafiə Nazirliyinin “gələcəyə baxışı”ndan (“*Bizim baxışımız çevik və döyüzlərdə qələbə çalan, müxtəlifliyi olan, bundan əlavə dəyişən dünyada bizim təhlükəsizliyimizi qoruyan, lider və cavabdeh olmağa hazır olan, vəsaitləri qənaətlə xərcləyən mütəxəssisləri olan və peşəkar Müdafiə Nazirliyi tərəfindən idarə olunan və dəstəklənən Silahlı Qüvvələri təmin etməkdir*”) irəli gəlir.

### Haşiyə 4 – Böyük Britaniyanın Müdafiə Nazirliyinin strateji planının “Əsas hədəf və məqsədlər” bölməsi

#### 1. Silahlı qüvvələrin və onun bacarıqlarının restrukturizasiyası

- 1.1. İkitərəfli konstruktiv əlaqələrin qurulması, xüsusilə ABŞ ilə
- 1.2. İkitərəfli konstruktiv əlaqələrin qurulması, xüsusilə Fransa ilə
- 1.3. Çoxtərəfli konstruktiv əlaqələrin qurulması, xüsusilə NATO ilə
- 1.4. “Kraliça Yelizaveta” tipli təyyarə daşıyıcı gəmilərin işlənilməsini davam etdirmək (ikinci daşıyıcı üzrə qərarların növbəti Strateji Müdafiə və Təhlükəsizlik Hesabatından sonra qəbul ediləcəyi nəzərə alınmaqla)
- 1.5. Kral Dəniz Qüvvələrinə dair Strateji Müdafiə və Təhlükəsizlik Hesabatında qeyd edilmiş restrukturizasiya işlərinin davam etdirilməsi
- 1.6. Orduya dair Strateji Müdafiə və Təhlükəsizlik Hesabatında qeyd edilmiş restrukturizasiya işlərinin davam etdirilməsi
- 1.7. Kral Hava Qüvvələrinə dair Strateji Müdafiə və Təhlükəsizlik Hesabatında qeyd edilmiş restrukturizasiya işlərinin davam etdirilməsi
- 1.8. Müdafiə Nazirliyinin “Sea King” vertolyotlarının istismardan çıxarılması
- 1.9. “Force Generation” hesabatı (“Force Generation” – istənilən əməliyyat üçün insanların yığılması, komplektasiyası deməkdir)
- 1.10. 2015-ci il üçün Kral Dəniz Qüvvələri, Kral Hava Qüvvələri və Orduda nəzərdə tutulmuş restrukturizasiya işlərinin həyata keçirilməsi

#### 2. Silahlı Qüvvələr üzrə Razılaşmanın başa çatdırılması və Yeni İşəgötürmə Modelinin işlənilməsi

- 2.1. Silahlı Qüvvələr üzrə Razılaşmanın təqdim edilməsi
- 2.2. Yeni İşəgötürmə Modelinin prinsiplərini daxil etmək üçün Xidməti Personal üzrə alt-Strategiyanın redaktə edilməsi
- 2.3. Xeyriyyə Cəmiyyətləri ilə iş



### **3. Müdafiənin transformasiyası**

- 3.1. Fəaliyyətin səmərəsini və səmərəliliyini müəyyən etmək üçün iş axınının təhlilini həyata keçirmək
- 3.2. Müdafiənin İslahatı ilə nəzərdə tutulmuş nəticələrin icmalı
- 3.3. Nazirliyin transformasiya üzrə apardığı işlərin maksimum səmərəli olmasına yönəldilməsini təmin etmək
- 3.4. Müdafiə Nazirliyinin mərkəzi aparatında mülki işçilərin sayının 20 minə endirilməsi

### **4. Müdafiənin ən effektiv, səmərəli və davamlı şəkildə təmin edilməsi**

- 4.1. Müdafiənin islahatı çərçivəsində səmərəliliyin əldə edilməsi üzrə işlərin davam etdirilməsi və 2014-cü ilə kimi illik qeyri-əsas əməliyyatlar üzrə xərclərin 2 milyard Britaniya funtuna kimi azaldılması
- 4.2. Vahid Satınalma Qiymətləri Qaydaları (Sarı Kitab) üzrə hesabat
- 4.3. Yaşıllaşdırma (ekoloji problemlər) üzrə Nazirliyin öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün uzunmüddətli davamlı inkişaf strategiyasını müəyyən edib həyata keçirmək
- 4.4. Silahlı Qüvvələrin yerin təkindən çıxarılan yanacaqdan asılılığının azaldılması

## **“Fəaliyyət planları”**

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, bəzi hallarda “Hədəf və məqsədlər” və “Fəaliyyət planı” birləşdirilir.

Misal kimi, göstərilən Böyük Britaniyanın Müdafiə Nazirliyinin strateji planında məhz bu üsuldən istifadə olunmuşdur. Haşiyə 5-də BB-nin Müdafiə Nazirliyinin 2-ci hədəf üzrə məqsədləri və məqsədlər daxilində fəaliyyətləri müəyyən edilmişdir.

### **Haşiyə 5 – Böyük Britaniyanın Müdafiə Nazirliyinin strateji planının “Əsas hədəf və məqsədlər” bölməsinin 2-ci hədəfindən çıxarış (fəaliyyətlərlə birlikdə)**

#### **2. Silahlı Qüvvələr üzrə Razılaşmanın başa çatdırılması və Yeni İşəgötürmə Modelinin işlənilməsi**

- 2.1. Silahlı Qüvvələr üzrə Razılaşmanın təqdim edilməsi
  - i. 2012-ci ildə Silahlı Qüvvələr üzrə Razılaşmaya dair Hesabatı nəşr etmək (Vətəndaş Cəmiyyəti Razılaşmasının müddəalarına uyğun olaraq 3-cü sektorun çıxarışlarını daxil etməklə)
- 2.2. Yeni İşəgötürmə Modelinin (YİM) prinsiplərini daxil etmək üçün Xidməti Personal üzrə alt-Strategiyanın redaktə edilməsi
  - i. YİM proqramı çərçivəsində layihələri həyata keçirmək (Gələcək Yerləşdirmə Layihəsi daxil olmaqla)
  - ii. YİM-in Yekun Hesabatını illik büdcə tsikli üçün (ABC 13) nəşr etmək
  - iii. YİM siyasətini, proqram təminatını və həyata keçirmə planını işləmək
  - iv. YİM siyasətini həyata keçirmək
  - v. Silahlı Qüvvələrin Gələcək Pensiya Sxeminin (SQGPS) siyasətini, proqram təminatını və həyata keçirmə planını işləmək
  - vi. SQGPS siyasətini həyata keçirmək
- 2.3. Xeyriyyə Cəmiyyətləri ilə iş
  - i. Vətəndaş Cəmiyyəti Razılaşmasının müddəalarına uyğun şəkildə Xeyirxah Cəmiyyətlərlə iş üçün strategiyayı hazırlamaq

## Fəaliyyətin ölçülməsi

Təşkilatın fəaliyyət xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, bir sıra təşkilatlar öz strateji planlarında nəzərdə tutulmuş hədəf və məqsədlərə nail olunmasına monitoring və nəzarət etmək üçün məqsədlər üzrə (və ya məqsədlər daxilində fəaliyyətlər üzrə) ölçülə biləcək meyarlar müəyyən edirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu meyarlar daha çox texniki xarakterli işlərə (fəaliyyətlərə) aiddir.

Belə ki, haşiyə 6-da görüldüyü kimi Türkiyənin Energetika və Təbii Sərvətlər Nazirliyinin Strateji planının “Hədəf və məqsədlər” bölməsində Hədəf 1 daxilində 3 məqsəd müəyyən edilmiş, hər bir məqsədin əldə edilməsi üçün müvafiq fəaliyyətlər göstərilmişdir. Bu fəaliyyətlər üzrə isə onların həyata keçirilməsinə nəzarət etmək üçün müvafiq meyarlar (“Fəaliyyətin ölçülməsi”) verilmişdir.

### Haşiyə 6 – Türkiyənin Energetika və Təbii Sərvətlər Nazirliyinin Strateji planının “Hədəf və məqsədlər” bölməsindən çıxarış (bir hədəf üzrə)

#### **HƏDƏF 1. ENERJİ TƏMİNATININ TƏHLÜKƏSİZLİYİ**

##### ***Məqsəd 1. Yerli resurslara prioritet vermək şərti ilə resurslar üzrə müxtəlifliyi təmin etmək***

Fəaliyyət 1.1 Strateji Planın müddəti ərzində yerli neft, təbii qaz və kömür üzrə axtarış işlərini genişləndirmək

##### ***Fəaliyyətin ölçülməsi:***

- Neft üzrə kəşfiyyat (buruq) işlərinin həcmi (min metr)
- Təbii qaz üzrə kəşfiyyat (buruq) işlərinin həcmi (min metr)
- Kömür üzrə kəşfiyyat (buruq) işlərinin həcmi (min metr)

Fəaliyyət 1.2 Tikintisi başlanmış 3.500 MVt yerli kömür istilik elektrik stansiyasının inşasının 2013-cü ildə başa çatdırılması.

##### ***Fəaliyyətin ölçülməsi:***

- 2013-cü ildə tamamlanması nəzərdə tutulmuş yerli kömür termal stansiyasının istifadəyə veriləcək gücünün plan-cədvəli (MVt)

	İşin tamamlanması üzrə təxmin edilən tarix				CƏMİ
	2010	2011	2012	2013	
İstifadəyə verilmiş güc (MVt)	200	1.200	800	1.300	3.500

Fəaliyyət 1.3 2014-cü ilə kimi atom enerjisi stansiyasının tikintisinə başlanılacaq.

##### ***Məqsəd 2. Enerji təminatı üzrə bərpa olunan enerji payını artırmaq***

Fəaliyyət 2.1 5 min meqavatlıq (MVt) hidroelektrik stansiyasının inşasının 2013-cü ildə başa çatdırılması.

##### ***Fəaliyyətin ölçülməsi:***

- 2013-cü ildə tamamlanması nəzərdə tutulmuş hidroelektrik stansiyasının istifadəyə veriləcək gücünün plan-cədvəli (MVt)

	İşin tamamlanması üzrə təxmin edilən tarix				CƏMİ
	2010	2011	2012	2013	
<b>İstifadəyə verilmiş güc (MVt)</b>	1.200	1.000	1.500	1.300	<b>5.000</b>

Fəaliyyət 2.2 2009-cu ildə gücü 802,9 MVt olan külək enerjisi stansiyasının gücünün 2015-ci ilə kimi 10 min MVt-a çatdırılması.

**Fəaliyyətin ölçülməsi:**

- Külək enerjisi stansiyasının inkişafı üzrə plan-cədvəli (MVt)

Başlanğıc ili 2009	Bitmə ili 2014
802,8	10.000

Fəaliyyət 2.3 2009-cu ildə gücü 77,2 MVt olan geotermal enerji stansiyasının gücünün 2015-ci ilə kimi 300 MVt-a çatdırılması.

**Fəaliyyətin ölçülməsi:**

- Geotermal enerji stansiyasının inkişafı üzrə plan-cədvəli (MVt)

Başlanğıc ili 2009	Bitmə ili 2014
77,2	300

**Məqsəd 3. Enerji səmərəliliyinin artırılması**

Fəaliyyət 3.1 Enerji səmərəliliyi üzrə aparılan tədqiqatlar çərçivəsində 2008-ci illə müqayisədə enerji sıxlığının 2015-ci ildə 10% azaldılması.

**Fəaliyyətin ölçülməsi:**

- Enerji sıxlığının azaldılması

Başlanğıc ili 2008	Bitmə ili 2014
282	254

**Tövsiyələr**

1. Dövlət təşkilatının missiya və gələcəyə baxışdan irəli gələrək 4-5 hədəfinin müəyyən edilməsi tövsiyə edilir;
2. Dövlət təşkilatının fəaliyyət xüsusiyyətindən asılı olaraq hədəflərin sayı 10-15-ə kimi artırıla bilər;
3. Hər bir məqsədin əldə olunması üzrə fəaliyyətin (və ya fəaliyyətlərin) müəyyən edilməsi tövsiyə edilir;
4. Dövlət təşkilatının fəaliyyət xüsusiyyətindən asılı olaraq, mümkün qədər fəaliyyətlər üzrə meyarların müəyyən edilməsi və strateji planda qeyd edilməsi tövsiyə edilir.