



Support for Improvement in Governance and Management

A joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU

Կարճ գրություն 2

Հունվար 2011

Պետական գնումներ

Տնտեսական հարցերը պետական գնումներում

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

- Գնումների կենտրոնացված կամ ապակենտրոնացված մոտեցում
- Պայմանագրի լավագույն ձևը
- Մրցույթի անցկացման ձևաչափը
- Էլեկտրոնային աճուրդ. անորոշությունը և արդյունքը
- Պե՞տք է արդյոք պայմանագիրը բաժանել լոտերի:



www.sigmaweb.org

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union, and do not necessarily reflect the views of the OECD and its member countries or of beneficiary countries participating in the SIGMA programme.

Պետական պատվիրատուն գնման ընթացակարգը պետք է կազմակերպի կենտրոնացված, թե՛ ապակենտրոնացված:

Գնումների արդյունավետ ռազմավարությունները, որոնք հսկում են ծախսերը և գործընթացի սահունությունը, էական են բոլոր պետական պատվիրատուների համար: Պետական գնումներում գնի և որակի հարաբերակցության հետապնդումը, մինևույն ժամանակ գործընթացի կազմակերպման ծախսերը նվազեցնելը, պահանջում են մի շարք էական որոշումների ընդունում, ներառյալ՝ կենտրոնացված և ապակենտրոնացված գնումների “լավագույն” համակցության վերաբերյալ: Մի շարք սերտորեն փոխկապված տնտեսական գործոններ դեր են խաղում այս որոշման մեջ: Հետևյալ կետերը նշում են, թե երբ կենտրոնացված գնումները կարող են շահավետ լինել:

Արդյունավետություն գնի հսկման միջոցով. Բոլոր պետական պատվիրատուները պետք է հսկեն իրենց ծախսերը: Կենտրոնացումը կարող է օգնել բարձրացնել արդյունավետությունը և նվազեցնել գնման գործընթացի կազմակերպման ծախսերը հիմնականում մասշտաբի էֆֆեկտի, աշխատանքի կրկնման նվազեցման, մասնագիտական որակավորման բարձրացման և իմացությունները/ռեսուրսները ավելի լավ բաշխելու միջոցով:

Տեղական հովանավորչության նվազեցում. Որակի չափանիշների սահմանման համար համապատասխան տեղեկատվության անհրաժեշտությունը և տեղական մատակարարման պահանջը կարող է ի օգուտ լինել ապակենտրոնացված գնումներին, բայց այն նաև կարող է նաև առաջացնել տեղական հովանավորչություն, հատկապես՝ ռեզիդենտ հանդիսացող մասնակիցների նկատմամբ: Հովանավորչությունը կարող է տեղի ունենալ նաև կենտրոնական մակարդակում: Այնուամենայնիվ, կենտրոնացված գնումների՝ ավելի բարձր աստիճանի կանխատեսելիությունը ավելի դժվար է դարձնում նախապես պլանավորած գնումների ռազմավարության կիրարկումը:

Ռազմավարական գնումների պահանջները. Գնումը “ռազմավարական է”, երբ այն ներառում է գործողություններ, որոնք ունեն նշանակալի ազդեցություն գործարարության կամ ազգային սոցիալ-տնտեսական քաղաքականության վրա: Որքան մեծ է այս գործողությունների կարևորությունը, այնքան ավելի կենտրոնացված պետք է լինեն որոշումները, քանի որ գնման յուրաքանչյուր որոշում կարող է ունենալ էական ազդեցություն պետական պատվիրատուի համար: Կառավարությունը հիմնականում հետևյալ ոլորտներն է համարում ռազմավարական նշանակություն ունեցող. պաշտպանությունը՝ իր ազգային նշանակության և զգայունության պատճառով, հանրային առողջությունը՝ գործողությունները համակարգելու և որակի նվազագույն չափանիշները կյանքի կոչելու անհրաժեշտության պատճառով, բնապահպանությունը՝ հետևողական, համապետական քաղաքականության և ընդհանուր չափանիշների խթանման պատճառով:

Ցանցեր և չափանիշներ. Երբ գնումներն ապակենտրոնացված են, անցումը հավանական գերակա տեխնոլոգիաներին կարող է լինել դժվար, եթե ոչ՝ անհնար: Գլխավոր ցանցային արդյունաբերական ոլորտներն են հեռահաղորդակցությունը, համացանցային ծառայությունները, համակարգչային ծրագրային ապահովումը, և

Ժամանակակից բանկային գործառնությունների որոշ հայեցակետերը, ինչպիսիք են բանկոմատային ցանցերը և էլեկտրոնային շուկաները: Համարվում է, որ ապրանքները կամ ծառայությունները ցուցադրում են ցանցի ազդեցությունը, երբ դրանց արժեքը ցանկացած օգտագործողի համար աճում է, դրանք արդեն իսկ օգտագործողների թվի աճի հետ մեկտեղ: Երբ ցանցի ազդեցությամբ որոշակի արտադրանք օգտագործողների թիվը բավականաչափ մեծ է, այդ արտադրանքը փաստացի կարող է դառնալ չափանիշ: Հնարավոր լուրջ խնդիր կարող է առաջանալ, երբ առկա է այլ չափանիշ, բայց սպառողները, ներառյալ՝ տեղական գնորդները, չնայած հակված են համարել վերջին տեխնոլոգիաները գերակա նախկին տեխնոլոգիաների հանդեպ, չեն ցանկանում փոխել դրանք, քանի որ վախենում են, որ օգտագործողների մեծ մասը չեն հետևի իրենց:

Ծայրահեղ անհրաժեշտության իրավիճակներ. Կան մի շարք պատճառներ՝ կենտրոնացված գնումներին ապակենտրոնացված գնումների նկատմամբ նախապատվություն տալու համար՝ իրական ծայրահեղ անհրաժեշտության դեպքում, ինչպիսիք են բնական աղետները, համակարգված միջամտությունը, տարբեր որակի կենսական ապրանքների մատակարարման կամ ծառայությունների մատուցման դեպքում ռիսկի նվազեցումը, լրացուցիչ ֆոնդերի հետ գործ ունենալու ժամանակ կաշառակերության ռիսկի նվազեցման անհրաժեշտությունը:

Էլեկտրոնային գնումները. Էլեկտրոնային գնումների հասկացությունը հաճախ կապվում է էլեկտրոնային աճուրդների հետ, որոնք հանդես են գալիս որպես գնումների գործընթացի վերջնական մրցության փուլ: Էլեկտրոնային գնումների ընդգրկումը, սկզբունքորեն, շատ ավելի լայն է, էլեկտրոնային ծանուցումներից մինչև էլեկտրոնային ցուցակները և էլեկտրոնային հաշիվ-ապրանքագրերից մինչև էլեկտրոնային վճարման համակարգերը:

Նույնիսկ եթե էլեկտրոնային գնումները սահմանափակվում են էլեկտրոնային աճուրդով, գործընթացը կազմակերպելու և դրան մասնակցելու ծախսերը, հավանական է, կլինեն ավելի քիչ, քան թղթային ընթացակարգի դեպքում: Գնումների տեղական բաժիններն իրենք կարող են սահմանել համեմատաբար ավելի էժան էլեկտրոնային գնումների համակարգեր և սա կարող է նպաստել ապակենտրոնացված մոտեցմանը: Այնուամենայնիվ, էլեկտրոնային աճուրդների կամ էլեկտրոնային գնումների համակարգի իրականացման համար չկան յուրահատուկ տեխնոլոգիական չափանիշներ: Սա նշանակում է, որ ինչքան անկախ գործեն գնումների տեղական բաժինները, այնքան հավանական է, որ տեխնոլոգիաների ընտրությունը կլինի ոչ ամբողջովին համատեղելի, այսպիսով՝ ավելացնելով մասնակիցների ծախսերը տարբեր չափանիշների ծանոթանալու համար: Կենտրոնացված գնումների ռազմավարությունը, որը ներդրում է մեկ չափանիշ, նվազեցնում է այս ծախսերը և կարող է խրախուսել ՓՄՁ-ների մասնակցությունը:

Ո՞րն է օգտագործման համար պայմանագրի լավագույն ձևը:

Տեսնական տեսանկյունից կան գնումների պայմանագրերի երեք մեծ դասակարգեր. ծախսերի հատուցման (կամ ծախսեր գումարած շահույթ), ամրագրված գնի և խթանող պայմանագրեր: Յուրաքանչյուր պայմանագրային լուծում առաջացնում է տարբեր վարքագիծ մասնակիցների կողմից և կարող է

արդյունքում ունենալ տարբեր ազդեցություն որակի թվացյալ կամ իրական մակարդակի և ընդհանուր ծախսերի առումով: Գնումների շատ պայմանագրեր այս դասակարգերի տարբերակները կամ համակցություններն են:

- **Ծախսերի հատուցման (կամ ծախսեր գումարած շահույթ) պայմանագրեր.** Ծախսերի հատուցման պայմանագրերի տարբերակիչ հատկանիշը այն է, որ պետական պատվիրատուն համաձայնում է հատուցել ծրագրի հետ կապված արտադրության բոլոր փաստաթղթավորված ծախսերը և կարող է նաև համաձայնել վճարել վերահսկման վճարները: Չնայած ամբողջովին գերաժախսերից ապահովելուն, ծախսերի հատուցման պայմանագրերը մասնակիցներին չեն խթանում խնայողություններ կատարել կամ այլ օգուտներ տալ:
- **Ամրագրված գներով պայմանագրեր.** Ամրագրված գներով պայմանագրերի համաձայն՝ մասնակիցներին վճարվում է ամրագրված գումար՝ որակի նախատեսված չափանիշների համաձայն մատակարարում կատարելու համար: Մասնակիցը չի ստանում է լրացուցիչ գումար՝ որակի ավելի բարձր չափանիշների հասնելու համար: Մովորաբար տուգանքները ներառվում են պայմանագրում, որպեսզի պաշտպանեն պետական պատվիրատուին պայմանագրում սահմանվածից ավելի ցածր որակի չափանիշի մատակարարման ռիսկից: Ամրագրված գնով պայմանագրերը հիմնականում չի նախատեսում որևէ միջոց մասնակցին գերաժախսից պաշտպանելու համար, բայց մասնակիցը օգուտ է քաղում հնարավոր խնայողություններից, երբ ապահովում է համաձայնեցված որակի չափանիշը:
- **Խթանող պայմանագրեր.** Խթանող պայմանագրերն ընկած են ծախսերի հատուցման և ամրագրված գումարով պայմանագրերի միջև:

Ռիսկի բաշխումը. Պայմանագրերի տարբեր տեսակները ներառում են մասնակիցների միջև ռիսկի տարբեր բաշխում: Պայմանագրում ռիսկի պատշաճ բաշխումը պետական պատվիրատուի և մասնակցի միջև հիմնական գործնական խնդիրներից է և ազդեցություն ունի նաև՝ ծախսերի, և արդյունավետության վրա: Մալավագույնս նկարագրվում է օրինակի միջոցով.

Դպրոցների ջեռուցումը

Քաղաքապետարանը պետք է ապահովի, որ տեղական դպրոցները ջեռուցվեն առնվազն 19 աստիճան Ցելսիուսի սանդղակով, դասերի անցկացման շրջանում՝ ժամը 08.00-ից մինչև 17.00. Դպրոցների ջեռքերն ավելի շատ ջեռուցում են պահանջում ձմռան ամիսներին, քան ամռան ամիսներին: Վառելիքի գինը տատանվում է՝ կախված վառելիքի միջազգային շուկայից: Այս տատանումները և անորոշությունները հանգեցնում են ռիսկի և՛ պետական պատվիրատուի, և՛ մասնակցի համար:

Ծախսերի հատուցման պայմանագիր. Քաղաքապետարանն ընտրում է մասնակցի, որը պետք է ջեռուցման համար նավթ մատակարարի՝ հաշվի առնելով դպրոցի կարիքները: Մեծ ծավալների սպառումը և բարձր գները

նկատվում են դեկտեմբերից մինչև փետրվար, այնինչ պահանջարկն ընկնում է ամռան ամիսներին: Մասնակցին վճարում են մատակարարված վառելիքի ծավալի համաձայն, և պայմանագիրը ներառում է տատանումների վերաբերյալ դրույթ, որն արտացոլում է վառելիքի համար շուկայի գները:

Այս դեպքում մասնակցին հատուցում են փաստաթղթավորված ամբողջ ծախսը, որն անհրաժեշտ է համաձայնեցված կատարումն իրականացնելու համար: Մասնակցին վճարում են մատակարարված ջեռուցման նավթի համար և այսպիսով, նրան չպետք է վերաբերի պատուհանի ջարդած ապակին կամ մեկուսացման մակարդակը, քանի որ սրանցից ոչ մեկը չի ազդի իր ստացած գումարի վրա: Այս դեպքում ռիսկն ամբողջովին կրում է պետական պատվիրատուն, իսկ մասնակցի վրա չեն ազդում արտաքին իրադարձությունները կամ խնդիրները, ինչպիսիք են դպրոցի շենքի որակն ու պահպանումը:

Ամրագրված գներով պայմանագիր. Քաղաքապետարանը ընտրում է մասնակցի, որը պետք է մատուցի ծառայություններ էներգետիկ ոլորտում: Պայմանագիրը պահանջում է, որ մասնակիցը որոշի և ձեռնարկի բոլոր անհրաժեշտ միջոցները՝ դպրոցի շենքի ներսում համաձայնեցված 19°C ջերմաստիճանը պահպանելու համար: Մասնակցին վճարում են համաձայնեցված, ամրագրված վճար՝ ողջ ծառայության համար, որը ներառում է վառելիքի ծախսը՝ անկախ նրանից, թե ինչքան վառելիք է փաստացի օգտագործվում:

Այս պայմանավորվածությունը էականորեն տեղափոխում է ռիսկը դեպի մասնակիցը: Տվյալ դեպքում մասնակիցը շահագրգռված է ձեռնարկել բոլոր հնարավոր միջոցները՝ նվազեցնելու ծախսերը մեծացնող գործոնների ազդեցությունը և մասնավորապես, վառելիքի անկանխատեսելի և անկայուն գները: Այն, հետևաբար, ապահովում է, որ պատուհանի ապակիները ջարդված չլինեն և տեղադրում է լրացուցիչ մեկուսացում՝ ջեռուցման կորուստը նվազեցնելու համար: Այս կանխատեսելի ծախսերը պետք է օգնեն նվազեցնել վառելիքի անկանխատեսելի գները: Վճարելով պայմանագրով ամրագրված գումար, պետական պատվիրատուն նաև գիտի, որ մասնակիցը ռեսուրսներ կներդնի շենքի պահպանման համար:

Ծախսերի հատուցման պայմանագրերը հարմար են, երբ.

- դա շատ բարդ ծրագիր է,
- կան չնախատեսված հանգամանքներ, այսինքն՝ պետական պատվիրատուի հսկողությունից դուրս իրադարձություններ, որոնք կարող են հանգեցնել ծրագրի լուրջ խախտումների,
- պայմանագրի ճկունության կարիք կա,
- որակի համապատասխանությունը դժվար է որոշել (օրինակ՝ մենեջմենթի խորհրդակցական առաջադեմ լինելը, համակարգչային ծրագրի՝ օգտագործողի համար հարմար լինելը)

Ամրագրված գնով պայմանագրերը հարմար են, երբ.

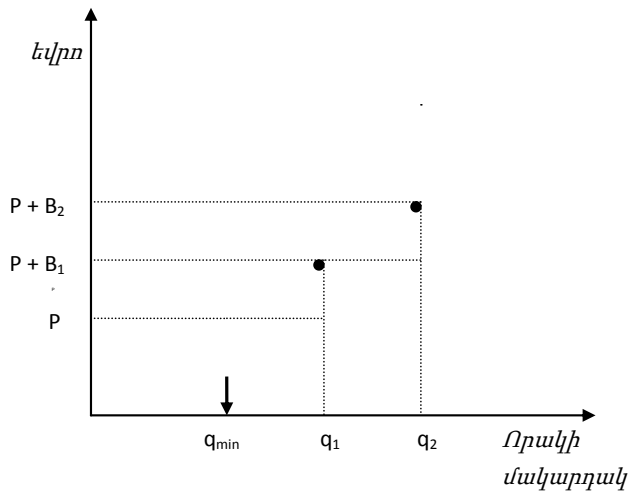
- պետական պատվիրատուն ցանկանում է գնել ապրանքներ/ծառայություններ, որոնք բավարարում են միայն տեխնիկական նվազագույն մասնագրերին,
- մասնակիցն ամբողջապես հսկում է արտադրության ծախսերի վրա ազդող իրադարձությունների մեծ մասը,
- մասնակցի կարիքները մնում են անփոփոխ պայմանագրի իրականացման ընթացքում:

Ինչպե՞ս եք վարվում միննույն պայմանագրի շրջանակներում ոչ համասեռ խնդիրների հետ:

Գործնականում, հատկապես ավելի բարդ պայմանագրերի համար, նշված երկու տեսակի պայմանագրերը կներառվեն մեկ պայմանագրի մեջ: Խթանող պայմանագրերը ցուց են տալիս, թե ինչպես կարող են համակցվել այս տարրերը:

Խթանող պայմանագրեր: Ծախսերը և որակը խթանող պայմանագրեր. Խթանող պայմանագրերն ընկած են ծախսերի հատուցման և ամրագրված գնով պայմանագրերի միջև: Մասնակիցը ստանում է երկու մասից բաղկացած վճարում. ամրագրված գումար և տատանվող գումար, երբ վերջինս կախված է կատարողականը բարձրացնող թիրախներից: Ծախսերը խթանող պայմանագրերը հիմնականում օգտագործվում են հանրային աշխատանքներում կամ բարձր տեխնոլոգիական արտադրանքի գնման մեջ: Որակը խթանող պայմանագրերն ավելի հաճախ օգտագործվում են պատրաստի ապրանքների և ծառայությունների գնման համար:

- **Ծախսերը խթանող պայմանագրերը** հիմնականում ներառում են թիրախային ծախսերը, թիրախային շահույթը և շահույթի ուղղման բանաձևը, որն ապահովում է, որ (i) փաստացի ծախսն ու որակը, որը համապատասխանում է թիրախին, հանգեցնեն թիրախային շահույթի կամ վճարի (ii) փաստացի ծախսը, որը գերազանցում է թիրախը, հանգեցնի թիրախային շահույթի կամ վճարի նվազեցմանը, և (iii) փաստացի ծախսը և որակը, որոնք ցածր են թիրախից, հանգեցնեն թիրախային շահույթի կամ վճարի բարձրացմանը:
- **Որակը խթանող պայմանագրերը** հիմնականում սահմանում են որակի սկզբնական մակարդակ և բարելավման աղյուսակ, մասնավորեցնելով, թե որքան է պատրաստ պետական պատվիրատուն վճարել որակի թիրախների համար, որոնք ավելի բարձր են, քան սկզբնական մակարդակը: Նեքոնշյալ Պատկեր 1-ը ցուցադրում է որակի խթանման պարզ սխեմա, որակի երկու մակարդակներով, որոնք ավելի բարձր են, քան նվազագույն կատարողականը: Այս դեպքում, խթանող պայմանագիրը հիմնականում մասնավորեցնում է հիմնական վճարումը՝ P-ն, նվազագույն կատարողականի համար՝ q_{min}, որը հիմնականում որակի չափման միավոր է, և ավելի բարձր լրացուցիչ թիրախի մակարդակները՝ q₁,...,q_n համապատասխան հավելավճարներով՝ B₁,..., B_n:



Պատկեր 1: Որակի խթանման սխեմա

- Կան որակի խթանման սխեմաների երկու հիմնական դասակարգեր՝ կախված նրանից, թե որքանով են պայմանագրի կողմերը ունակ սահմանել կատարողականի օբյեկտիվ ցուցանիշները: Դրանք են (1) սխեմաներ, որոնք ներառում են ստուգման ենթակա որակային գործոններ, որոնք կարող են ստուգվել երրորդ անձանց կողմից, ներառյալ՝ արտադրանքի մատակարարման ժամկետները, աջակցման կենտրոնի կողմից խնդիրների լուծման արագությունը, և (2) սխեմաներ՝ առանց ստուգման ենթակա որակային գործոնների, որոնք կարող են նկատել կողմերը, բայց չեն կարող ստուգվել երրորդ անձանց կողմից, ներառյալ՝ խորհրդատուի առաջադիմությունը, ծրագրի՝ օգտագործողի համար հարմար լինելու մակարդակը կամ աջակցման կենտրոնի աշխատակցի բարիությունը/քաղաքավարությունը:
- Կան միջազգայնորեն ընդունված վիճակագրական գործիքներ, ինչպիսիք են Սպառողների Բավարարման Ինդեքսը, որպեսզի չափվի ապրանքի կամ ծառայության համար որակի գործոնների ընկալումը օգտագործողների կողմից, բայց սրանք ավելի շատ սուբյեկտիվ են և չեն կարող ստուգվել ոչ ոքի կողմից, բացի օգտագործողներից:

Մրցույթի իրականացման ձևաչափը. ավելի լավ է օգտագործել կնքված հայտերով մրցույթը, թե՛ էլեկտրոնային աճուրդը:

Պայմանագրի գինը. Պայմանագրի գինը բաղկացած է մի շարք տարրերից: Պետական պատվիրատուի համար կարևոր է հասկանալ, թե ինչպես են մասնակիցները գնահատում պայմանագրերը, անորոշության ազդեցությունը գնի հաշվարկման վրա և սխալները, որոնք մասնակիցները կարող են անել, երբ հաշվարկում են պայմանագրի կատարման գինը: Այս հարցերը հասկանալը կօգնի նրանց որոշում կայացնել, թե կոնկրետ պայմանագրի համար մրցույթի անցկացման որ ձևաչափն է լավագույնը:

Մասնավոր և ընդհանուր գնային գործոններ. Պայմանագրի կատարման գինը հաշվարկելիս յուրաքանչյուր մասնակից պետք հաշվի առնի առնվազն երկու տարբեր գործոններ: (1) Մասնավոր, կազմակերպությանը հատուկ գնային գործոնը վերաբերում է պայմանագրում նշված յուրաքանչյուր առաջադրանքի իրականացման դեպքում մասնակցի արդյունավետությանը: Արդյունավետությունն առաջանում է մասնակցի աշխատակազմի՝ նմանատիպ առաջադրանքներ իրականացնելու փորձառնության և, ընդհանուր առմամբ, ղեկավար ունակությունների փոխադրեցությունից: (2) Ընդհանուր գործոնը վերաբերում է մասնակցի ունակությանը՝ ճշգրտորեն գնահատել պայմանագրում նշված զանազան առաջադրանքների կատարումը: Այս անորոշությունն ընդհանուր է բոլոր մասնակիցների համար:

Ընդհանուր գործոնի վերաբերյալ անորոշությունը կարող ունենալ էական ազդեցություն հայտերի և պայմանագրի իրականացման վրա: Եթե, օրինակ, մասնակիցը ներկայացնում է հայտ, հիմնվելով չափազանց լավատեսականորեն գնահատված ընդհանուր տարրի վրա, այն կարող է տառապել “հաղթողի անեծքից”: Մա նշանակում է, որ նա կարող է գիտակցել, որ արտադրության փաստացի ծախսերը ավելի բարձր են, քան հաշվարկած գումարը և հետևաբար, այն կարող է նվազեցնել մատակարարման որակը: Ընդհանուր տարրի վերաբերյալ անորոշությունը կարող է նաև հանգեցնել իրականացման ընթացքում հնարավոր կորուստների վերաբերյալ մտահոգության, ինչն էլ պետական պատվիրատուի համար կհանգեցնի չափից ավելի զգուշավոր հայտերի և ավելի բարձր գնի:

Մասնակիցները իրենց հայտերը պատրաստելիս կհիմնվեն էականորեն տարբեր իմացային հիմքի և փորձի վրա: Կա վտանգ, որ մրցույթի անփորձ մասնակիցներն այս դեպքում կներկայացնեն ավելի ցածր կամ ավելի բարձր գներ մի շարք գործոնների պատճառով, ներառյալ՝ վերը նշված ընդհանուր տարրի վերաբերյալ անորոշությունը:

Կարո՞ղ է արդյոք էլեկտրոնային աճուրդը օգնել նվազեցնել անորոշությունը և բարելավել արդյունքները:

Էլեկտրոնային աճուրդները ոչ միշտ են լուծում ավելի ցածր կամ ավելի բարձր գներով հայտերի ներկայացման խնդիրը: Այնուամենայնիվ, գների վերաբերյալ տեղեկատվությունը, որը ներկայացված է և հասանելի մասնակիցներին էլեկտրոնային աճուրդի ընթացքում, կարող է օգնել մասնակիցներին հարմարեցնել ընդհանուր տարրի իրենց գնահատումները և այսպիսով, գնահատել ավելի ճշգրիտ: Այսպիսով, նրանք կխուսափեն պայմանագրի կատարման ամբողջ արժեքը թերագնահատելու հետևանքով ավելի ցածր գնով հայտ ներկայացնելու կամ ընդհանուր տարրի իրենց գնահատման վրա հիմնվելու հետևանքով ավելի բարձր գնով հայտ ներկայացնելու զոհը դառնալուց:

Էլեկտրոնային աճուրդների հակառակ կողմը. Էլեկտրոնային աճուրդի կիրառման ընտրության ժամանակ պետական պատվիրատուի համար կա մտահոգության երկու հիմնական աղբյուր.

- Տեղեկատվության շրջանառությունը կարող է բարձրացնել գաղտնի համագործակցության ռիսկը, հատկապես մի քանի պայմանագրերի համար

Էլեկտրոնային աճուրդում. Մասնակիցները կարող են շահագործել Էլեկտրոնային աճուրդի ձևաչափի բաց լինելու հանգամանքը և նշաններ ուղարկել միմյանց (գների միջոցով)՝ իրենց հայտերը համակարգելու համար: Էլեկտրոնային աճուրդները կարող են նաև հնարավորություն տալ մասնակիցներին հայտնաբերել գաղտնի համագործակցության սխեմայից շեղումները և պատժել շեղվող մասնակցին:

- Էլեկտրոնային աճուրդի ձևաչափի բաց և թափանցիկ լինելը կարող է դրդել որոշ մասնակիցների՝ ընդունել մրցույթին մասնակցելու ռազմավարություն՝ կամ իրենց տեղեկատվությունը մրցակիցներից թաքցնելու, կամ նրանց շփոթեցնելու համար:

Պե՞տք է արդյոք պայմանագիրը բաժանել չափաբաժինների:

Պետական գնումներում հիմնական ընտրությունը կայանում է նրանում, թե արդյոք աշխատանքները, ապրանքները կամ ծառայությունները պետք է ձեռք բերվեն՝ օգտագործելով մեկ պայմանագիր կամ մի քանի առանձին պայմանագրեր կամ չափաբաժիններ: Որոշումը հեշտ չէ, քանի որ մասշտաբի էֆֆեկտից առաջացող խնայողությունները կարող են հանգեցնել որոշման՝ օգտագործել մեկ պայմանագիր, բայց մի քանի պայմանագրերից առաջացող բազմազանությունը կարող է խրախուսել մրցակցությունը և արդյունավետությունը:

Չափաբաժինների քանակը և կազմը որոշելիս պետական պատվիրատուն պետք է իմանա շուկան և հաշվի առնի մի քանի գործոններ, ներառյալ.

- **Մասշտաբի էֆֆեկտի նշանակությունը.** օրինակ, արտադրության ծախսերը կարող են ավելի ցածր լինել, եթե մի քանի չափաբաժիններ միացված են և պայմանագիրը կատարվում է մեկ մասնակցի կողմից: Միացումը նախընտրելի է, երբ արտադրության մեջ սպասվում է հզոր համագործակցություն (օրինակ, բարձր հաստատուն ծախսերի պատճառով):
- **Հնարավոր մասնակիցների թիվը և արտադրության մեջ նրանց մասնագիտացվածության աստիճանը.** օրինակ, եթե կան միայն մի քանի մասնակիցներ, որոնք ունակ են մրցել մի քանի չափաբաժինների համար, մրցակցությունը նրանց միջև կարող է մեծանալ չափաբաժինների միացման միջոցով:
- **Առևտուրը երկրորդային շուկայում (ենթակապալ).** միացումը կարող է բացառել ավելի փոքր կազմակերպությունների անմիջական մասնակցությունը գնման ընթացակարգին, բայց այն անհրաժեշտաբար չի կանխում նրանց կողմից պայմանագրի մի մասի իրականացումը: Չափաբաժինների միացումը հիմնականում վնաս չի ներկայացնում խնայողությունների տեսանկյունից՝ երկրորդային շուկայում արդյունավետ առևտրի գոյության պայմաններում (ենթակապալ), բայց եթե երկրորդային շուկայում առևտուրը անարդյունավետ է, այն կարող է ազդել խնայողությունների վրա:

Չափաբաժինների բաժանումը և մասնակցությունը. Յուրաքանչյուր չափաբաժնի չափը սահմանում է, թե որ հավանական մասնակիցը կարող է կատարել այն և այսպիսով, մասնակցել գործընթացին: Հիմնականում կազմակերպությունը կմասնակցի գնումների գործընթացին, եթե մրցակցային ընթացակարգից ակնկալվող շահույթը բավականաչափ մեծ է՝ ի համեմատություն իր մասնակցության ծախսերի

և իրեն հասանելի այլ տարբերակների: Այսպիսով, ինչպե՞ս կարող է պետական պատվիրատուն պայմանագիրը լավագույնս բաժանել չափաբաժինների, որպեսզի բարձրացնի հավանական նոր մասնակիցների ակնկալած շահույթը, միևնույն ժամանակ պահպանելով արդեն իսկ մասնակցող տնտեսվարող սուբյեկտների համար մասնակցության խթանները:

Այս խնդիրը հեշտ չէ, քանի որ մասնակիցները համասեռ չեն և հետևաբար մասնակցում են տարբեր խթանների ազդեցության տակ: Այնուամենայնիվ, մասնակիցները կարող են տարբերակվել.

Formatted: English (U.K.)

- իրենց չափով (մեծ, թե փոքր) և
- թե արդյոք նրանք արդեն ունեն հաստատված դիրք շուկայում (առաջատար կամ նոր մուտք գործող)

Չափը. Փոքր և միջին ձեռնարկությունները (ՓՄՁ-ներ) սովորաբար չունեն բավականաչափ հզորություն միայնակ մեծ պայմանագրեր կատարելու համար, այսպիսով, նախատեսելով մեծ լոտեր, պետական պատվիրատուն կարող է մրցակցային գործընթացից բացառել փոքր կազմակերպություններին: Այնուամենայնիվ, ՓՄՁ-ների մասնակցությունը շատ դեպքերում նախընտրելի է. հաճախ խիստ մասնագիտացված փոքր կազմակերպություններն ավելի արդյունավետ են, քան մեծ կազմակերպությունները ծրագրի առնվազն որոշակի մասերն իրականացնելիս, նրանք մեծացնում են մրցակցությունն այն չափաբաժիններում, որոնց համար հայտ են ներկայացրել և նվազեցնում են ակնկալվող ծախսերը և փոքր տնտեսվարող սուբյեկտների գոյությունը կարող է խափանել շուկայի ավելի մեծ մասնակիցների գաղտնի համագործակցության ռազմավարություն: Այս փաստարկները խոսում են ի օգուտ գնումների պայմանագրերի բաժանմանը շատ և մանր չափաբաժինների: Մյուս կողմից, չափաբաժինների միջև փոխլրացման գոյությունը կարող է դրդել մասնակիցներին ներկայացնել ավելի ագրեսիվ հայտեր ամբողջ փաթեթի համար: Այս փաստարկը խոսում է պայմանագրերի միացման օգտին: Երկու հակընդդեմ ուժերը պետք է պատշաճ կերպով կշռվեն՝ ելնելով գործի բնույթից, որպեսզի ընդունվի ամենահամապատասխան պայմանագրային **ռազմավարությունը**:

Առաջատար դիրք ունեցող տնտեսվարող սուբյեկտները և նոր մուտք գործողները. Եթե հավանական մասնակիցների խումբը, որոնք պետք է մրցեն, կազմված է և՛ լավ հիմնավորված կազմակերպություններից, և՛ նոր մուտք գործողներից, մրցակցային գործընթացը պետք է կազմակերպվի այնպես, որ նոր մուտք գործողները զգան, որ ունեն հաջողության հասնելու ողջամիտ հնարավորություն: Հնարավոր է, որ պետական պատվիրատուն անորոշ վիճակում լինի, թե արդյոք նոր մուտք գործողները կլինեն ավելի արդյունավետ, քան առաջատարները և հետևաբար, մրցակցային գործընթացի կազմակերպումն այնպես, որ ապահովվի մուտք գործելու հավասարությունը, անհրաժեշտաբար գրավիչ չի հնչում՝ գնումների սպասվելիք ծախսերի առումով: Այնուամենայնիվ, եթե փորձը որևէ դեր է խաղում գնումների պայմանագրի ճիշտ իրականացման մեջ, փորձի միջոցով սովորելը կարող է ավելի փոքր տնտեսվարող սուբյեկտներին դնել մի իրադրության մեջ, երբ նրանք ավելի մրցունակ կլինեն ապագայում: Հետևաբար, պայմանագրի բաժանումը մի քանի չափաբաժինների կարող է հասնել միաժամանակ երկու նպատակի. նպաստել առկա մասնակցությանը և բարձրացնել մրցակցությունը ապագայում: Պետական

պատվիրատուն պետք է ապահովի, որ չափաբաժինների բաժանման և նաև միացման որոշումը նախապատվություն չտա ռեզիդենտ հանդիսացող մասնակիցներին, չլինի խտրական և ապահովի հավասար վերաբերմունքը մրցակցային գործընթացի բոլոր մասնակիցների նկատմամբ:

- Գաղտնի համագործակցություն. չափաբաժինների շնորհումը չափաբաժինները հավանական մրցակիցների միջև բաժանելու մեթոդ է և հետևաբար մրցույթի մասնակիցների համար հեշտ է դառնում հասնել և պահպանել գաղտնի կամ բացահայտ համագործակցությունը, որպեսզի բաժանեն պայմանագիրը միմյանց միջև՝ ուռճացված գներով:

Բաժանումը չափաբաժինների և գաղտնի համագործակցությունը. Լայն առումով, համագործակցային համաձայնությունները մասնակիցների միջև նպատակ ունեն մեղմել գնային մրցակցությունը: Գոյություն ունեն նման արդյունքի հասնելու մի քանի համագործակցային ռազմավարություններ: Երբ մրցակցային պայմանագրերը բաժանվում են մի քանի չափաբաժինների, համագործակցող մասնակիցները փորձում են նախօրոք որոշել, թե որ կազմակերպությունը որ չափաբաժնի համար է պատրաստվում հայտ ներկայացնել, ինչպես նաև ներկայացվող ֆինանսական առաջարկը: Ինտուիցիայով համագործակցության յուրաքանչյուր մասնակից պետք է ստանա պայմանագիր այնպիսի գնով, որը բավականաչափ բարձր կլինի նրան խաբելուց հետ պահելու համար, այսինքն՝ իր բոլոր համագործակիցների գները իջեցնելով՝ բոլոր պայմանագրերը հաղթելուց:

Հաջող համագործակցությունը մասնակիցների միջև պահանջում է երեք հիմնական բաղադրիչ.

- գների/քանակի վերաբերյալ համաձայնություն,
- մրցակիցների գործողությունների արդյունավետ դիտանցում,
- Հարկադրում, այսինքն՝ շեղվող վարքագիծը պատժելու ունակություն

Հարկադրումը էական չափանիշ է: Համագործակցող մասնակիցները պետք է ավելի շահավետ համարեն համագործակցային ռազմավարությանը հետևելը, քան համագործակցող այլ մասնակիցներին խաբելը՝ ավելի մեծ շահույթ ստանալու նպատակով: Համագործակցային ռազմավարությանը հետևելը կարող է պահպանվել միայն, եթե խաբելը հնարավորություն է տալիս պատասխան գործողությունների՝ հետագա շուկայական փոխհարաբերություններում: Այսպիսով, համագործակցությունը պահանջում է ժամանակի ընթացքում կրկնվող փոխազդեցություն:

Չափաբաժինների բաժանման ազդեցությունը մասնակիցների կողմից համագործակցելու վտանգի վրա, պայմանավորված է մի շարք գործոններով: Սրանք մի քանի ցուցիչներ են.

- **Մասնակիցների քանակը.** Հիմնականում, ինչքան մեծ է մասնակիցների քանակը, այնքան համագործակցության ռիսկը փոքր է, քանի որ համագործակցություն կազմող կազմակերպությունների ներսում չափաբաժինները “շնորհելու” վերաբերյալ համաձայնության գալու դժվարությունները շատանում են: Պետական պատվիրատուն, որն անհանգստացած է համագործակցությունների գոյությամբ, հետևաբար,

պետք է ընտրի չափաբաժինների օպտիմալ քանակ, որպեսզի ապահովվի հնարավորինս շատ մասնակիցներ:

- **Միմետրիա.** Միմետրիկ մասնակիցները (այսինքն՝ նմանատիպ հզորություն/չափեր/շուկայի մասնաբաժին ունեցող) գտնում են, որ ավելի հեշտ է բաժանել սիմետրիկ չափաբաժինները, որոնք ունեն միևնույն տնտեսական արժեքը: Եվ ընդհակառակը, նրանք գտնում են, որ ավելի դժվար է բաժանել ասիմետրիկ չափաբաժինները: Ընդհանուր առմամբ, յուրաքանչյուր մասնակցի ունակությունը, թելադրել իր պայմանները այդ համագործակցության այլ անդամներին, համամասնական է նրա հարաբերական դիրքին համապատասխան շուկայում: Հետևաբար, համագործակցությունները կանխելու համար պետական պատվիրատուն պետք է բաժանի պայմանագիրն այնպես, որ ստեղծի որոշակի ասիմետրիա մասնակիցների միջև և չափաբաժինների միջև:
- **Չափաբաժինների քանակը.** Եթե չափաբաժինների քանակը գերազանցում է մասնակիցների քանակը, չափաբաժինների բաշխումը պայմանավորվածությամբ հիմնականում դառնում է ավելի դժվար համագործակցության անդամների համար (չնայած համագործակցության ներսում կարող են համաձայնության գալ ռոտացիայի կամ մի քանի գնումների դեպքում համագործակցելու սկզբունքների վերաբերյալ, երբ գնումները կրկնվում են): Ավելի կանխատեսելի շուկաներում պետական պատվիրատուն կարող է փորձել և բաժանել պայմանագիրն ավելի շատ չափաբաժինների, քան մասնակիցների սպասվող քանակն է:
- **Մրցույթի անցկացման ձևաչափի բնույթը. մի քանի չափաբաժինների շնորհման զուգահեռ կամ հերթական ձևաչափը:** Երբ պետական պատվիրատուն որոշել է, թե որն է չափաբաժինների ամենահամապատասխան բաժանումը, մեկ լրացուցիչ հարցը, որը պետք է հասցեագրվի, հետևյալն է. պե՞տք է արդյոք չափաբաժինները շնորհվեն զուգահեռաբար, թե հերթականությամբ:

Կա երկու եղանակ, երբ հերթականությամբ շնորհման ձևաչափը կարող է օժանդակել համագործակցությանը մասնակիցների միջև՝ ի համեմատություն զուգահեռ շնորհման: Առաջին, ինտուիցիայի վրա հիմնված համագործակցության թերությունը կապված է համագործակցության անդամների ունակության հետ՝ նույնականացնել համագործակցության թերությունները և արագ արձագանքել, միևնույն հերթական շնորհման ընթացքում: Երկրորդ ձևը, որով հերթական շնորհման ձևաչափը օժանդակում է համագործակցությանը, կապված է համագործակցող մասնակիցների հնարավոր ասիմետրիայի հետ: Համագործակցությունների կենսունակությունը հաճախ սահմանափակվում է “շեղվող կազմակերպությունների” ներկայությամբ, այսինքն՝ կազմակերպությունների, որոնց դժվար է կարգապահության ենթարկել, քանի որ նրանք ավելի կշահեն համագործակցությունը վերացնելուց (կամ ավելի քիչ կշահեն դրա մասը լինելուց): Եթե մասնակիցներն ասիմետրիկ են, հերթականությամբ մրցույթի անցկացումը կարող է օժանդակել համագործակցությանը՝ թույլատրելով համագործակցությանը մեղմել

“Չեղվող կազմակերպության” ազրեսիվությունը՝ այդ մասնակցին հատկացնելով հերթական մրցույթի վերջին չափաբաժինը: Այս գործողությունը նվազեցնում է “Չեղվող կազմակերպության” շեղվելու դրդումները և ուժեղացնում է համագործակցության կենսունակությունը:

Հետագա ընթերցանություն.

[SIGMA Public Procurement Training Manual](#)