

2-ci Xülasə

Yanvar 2011-ci il

Dövlət satınalmaları

Dövlət satınalmalarında iqtisadi məsələlər

MÜNDƏRİCAT

- Mərkəzləşdirilmiş və ya desentralizasiya edilmiş satınalma yanaşması
- Ən yaxşı müqavilə növü
- Tenderin keçirilmə formatı
- E-hərraclar: – qeyri-müəyyənlik və nəticə
- Müqavilələr lotlara bölünməlidirmi?

Təşkilat mərkəzləşdirilmiş, yoxsa desentralizasiya edilmiş satınalma yanaşmasından istifadə etməlidir?

Xərclərə nəzarət edən və prosesləri yönləndirən effektiv satınalma strategiyaları bütün satınalan təşkilatlar üçün vacibdir. Dövlət satınalmalarında ödənilən vəsaitin ən yaxşı qarşılığının alınması və bu zaman həm də prosesin idarə edilməsi xərclərinin nəzarətdə saxlanması mərkəzləşdirmiş və desentralizasiya edilmiş satınalmanın "optimal" birləşməsi daxil olmaqla, bir neçə vacib qərarın qəbul edilməsini tələb edir. Bu qərarın verilməsi zamanı bir-birləri ilə sıx əlaqəli olan bir sıra iqtisadi amillər rol oynayır. Aşağıdakı bəndlər desentralizasiya edilmiş satınalmanın hansı hallarda faydalı ola biləcəyini göstərir:

Xərclərin nəzarətdə saxlanması vasitəsilə əldə edilən səmərəlilik: Bütün satınalan təşkilatlar öz xərclərinə nəzarət etməyə ehtiyac duyurlar. Mərkəzləşdirmə əsasən miqyas effekti, təkrarlanan işlərin azaldılması, ixtisaslaşmanın artırılması, biliklərin/resursların daha yaxşı bölüşdürülməsi sayəsində səmərəliyi artırır və satınalma xərclərini azaldır.

Yerli təəssübkeşliyin azaldılması: Keyfiyyət standartlarının və yerli təchizat tələblərinin müəyyən edilməsi zamanı müvafiq lokal məlumatların tələb olunması desentralizasiya edilmiş satınalmanı dəstəkləyə, lakin eyni zamanda xüsusən yerli təsərrüfat subyektlərini himayə edən favoritizm meyillərinə rəvac verə bilər. Favoritizm mərkəzi səviyyədə də ortaya çıxa bilər. Bununla belə, desentralizasiya edilmiş satınalmanın daha çox göz qabağında olması "sifarişli" satınalma strategiyalarının həyata keçirilməsini çətinləşdirir.

Strateji satınalma tələbləri: Kommersiya fəaliyyətlərinə və ya milli ictimai-iqtisadi siyasətlərə əhəmiyyətli dərəcədə təsiri olan elementləri/fəaliyyətləri ehtiva edən satınalma "strateji" satınalma sayılır. Bu fəaliyyətlərin əhəmiyyəti nə qədər yüksək olarsa, daha mərkəzləşdirilmiş qərarın qəbul edilməsi tendensiyası artır, belə ki, hər satınalma qərarının bütövlükdə təşkilata əsaslı surətdə təsir etmə ehtimalı böyükdür. Adətən dövlətlər aşağıdakı sahələri strateji fəaliyyət hesab edirlər: müdafiə – milli əhəmiyyətinə və həssaslıqla qarşılandığına görə, səhiyyə - fəaliyyətlərin koordinasiya edilməsi və minimum keyfiyyət standartlarının tətbiq edilməsi ehtiyacından dolayı, ətraf mühit - vahid, bütün ölkə üçün nəzərdə tutulan siyasətlərin və ortaq standartların təbliğ edilməsi zərurətindən dolayı.

Şəbəkələr və standartlar: Satınalma qərarları desentralizasiya edildikdə, potensial cəhətdən daha mütərəqqi texnologiyalara keçid çətin, hətta qeyri-mümkün ola bilər. Əsas şəbəkə sənayelərinə rabitə, internet xidmətləri, kompyuterlər üçün proqram təminatı, müasir bankçılığın ATM şəbəkələri və e-bazar kimi bəzi aspektləri daxildir. Hər hansı bir istifadəçi üçün malların və ya xidmətlərin dəyəri artıq həmin mal və ya xidmətdən istifadə edən istifadəçilərin sayına mütənasib olaraq artırsa, buna şəbəkə effekti deyilir. Şəbəkə effekti olan müəyyən bur məhsulun istifadəçilərinin sayı yetərinə çoxdursa, bu məhsul faktiki standartla çevrilir. Başqa bir standart mövcud olduqda və istehlakçıların, o cümlədən yerli təchizatçıların son texnologiyayı əvvəlki ilə müqayisədə daha mütərəqqi hesab etmələrinə rəğmən yeni texnologiyaya qalan istifadəçilərin də eyni addımı atmayacaqlarından qorxduqları üçün keçməmələri halında daha ciddi potensiallı problem yarana bilər.

Fövqəladə hallar: Təbii fəlakətlər kimi fəvqəladə hallar zamanı desentralizasiya edilmiş satınalma yanaşmasının deyil mərkəzləşdirilmiş satınalmanın üstün tutulması üçün bir neçə səbəb var: cavab tədbirlərinin əlaqələndirilməsi, fərqli keyfiyyətlərə malik zəruri tələbat mallarının/xidmətlərinin təmin edilməsi riskinin, əlavə vəsaitin idarə edilməsi zaman korrupsiya riskinin azaldılması.

E-Satınalma: E-satınalma (elektron satınalma) termini çox vaxt satınalma prosesinin sonunda yekun təkliflərin verilməsi mərhələsi kimi istifadə edilən e-hərraclarla əlaqələndirilir. Lakin prinsipcə e-satınalmanın əhatə dairəsi daha genişdir və bura e-bildirişlər, e-kataloqlar, e-hesab-fakturalar və e-ödəniş sistemləri daxil ola bilər.

Hətta e-satınalma e-hərracla məhdudlaşdırılsa belə, bu prosesin idarə edilməsi və prosesdə iştirak xərcləri kağız istifadəsinə əsaslanan prosedurla müqayisədə daha az ola bilər. Yerli satınalma idarələri özləri üçün nisbətən ucuz e-satınalma sistemləri yarada bilər və buna görə desentralizasiya edilmiş yanaşma əlverişli hesab edilə bilər. Bununla belə, e-hərracların və ya e-satınalmaların keçirilməsi üçün vahid texnoloji standart mövcud deyil. Bu o deməkdir ki, yerli satınalma idarələri nə qədər müstəqil fəaliyyət göstərirlərsə, texnoloji seçimlərin bir-birlərinə tam uyğun olmaması ehtimalı bir o qədər artır, bu isə müxtəlif standartlara tanış olmalı olan şirkətlərin xərclərinin artmasına gətirib çıxaracaq. Bütöv bir təşkilatda vahid standartın tətbiqini tələb edən mərkəzləşdirilmiş satınalma strategiyası bu xərcləri azalda, orta və kiçik müəssisələrə prosesdə iştirak etməyə həvəsləndirə bilər.

Hansı müqavilə növündən istifadə etmək daha yaxşıdır?

İqtisadi nöqteyi-nəzərdən satınalma müqavilələrinin üç əsas kateqoriyası mövcuddur: xərclərin əvəzinin ödənilməsi ilə podrat müqaviləsi (və ya “Məsərəflər üstəgəl” müqaviləsi), sabit qiymətli müqavilələr və stimullaşdırıcı müqavilələr. Hər bir müqavilə xüsusən təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinə təsir edə, müvafiq olaraq keyfiyyət və ümumi xərclərin ehtimal edilən və faktiki səviyyələri baxımından müxtəlif təsirlərlə nəticələnə bilər. Bir çox satınalma müqavilələri bu kateqoriyaların variantlarından və ya birləşmələrindən ibarətdir.

- **Xərclərin əvəzinin ödənilməsi ilə podrat müqaviləsi (və ya “Məsərəflər üstəgəl” müqaviləsi)** Xərclərin əvəzinin ödənilməsi ilə podrat müqaviləsinin əsas fərqləndirici xüsusiyyəti budur ki, satınalan təşkilat layihə ilə əlaqədar bütün sənədləşdirilmiş istehsal xərclərini ödəməyə razılaşırsa və bəzən nəzarət xərclərinin ödənməsini də öz üzərinə götürür. Əlavə xərclərin ödənməsinə təminat verən bu müqavilələr təsərrüfat subyektinə xərclərə qənaət etmək və ya başqa mənfəətlərə can atmaq üçün stimulaşdırır.
- **Sabit qiymətli müqavilələr:** Sabit qiymətli müqavilələr çərçivəsində təsərrüfat subyektinə əvvəlcədən müəyyən edilmiş keyfiyyət standartlarına uyğun təchizat müqabilində sabit qiymət ödənilir. Daha yüksək keyfiyyət standartlarına nail olmasına görə təsərrüfat subyektinə əlavə ödəniş edilmir. Səciyyəvi olaraq müqaviləyə daxil edilən cərimələr satınalan təşkilatı müqavilədə müəyyən ediləndən aşağı səviyyəli keyfiyyət standartlarına uyğun təchizat riskindən qorumaq məqsədi daşıyır. Sabit qiymətli müqavilələrdə təsərrüfat subyektinin xərclərinin artmasına görə ödəniş nəzərdə tutulmur, lakin təsərrüfat subyektlərinin razılaşdırılmış keyfiyyət standartlarına əməl edərkən müəyyən qənaətə nail olması mümkündür.
- **Stimullaşdırıcı müqavilələr:** Stimullaşdırıcı müqavilələr xərclərini əvəzinin ödənilməsinə nəzərdə tutan podrat müqavilələri ilə sabit qiymətli müqavilələr arasında orta mövqə tutur.

Risklərin bölüşdürülməsi: Müxtəlif müqavilə növlərində tərəflər arasında risklər müxtəlif cür bölüşdürülür. Müqavilədə təsərrüfat subyekti ilə satınalan təşkilat arasında riskin düzgün bölüşdürülməsi əsas praktiki məsələlərdən biridir və həm xərclərə, həm də səmərəliliyə təsir edir. Bunu misallar vasitəsi ilə daha yaxşı izah etmək mümkündür:

Məktəblərin isidilməsi

Bələdiyyə yerli məktəbləri 08:00-17:00 arasında azı 19 selsi dərəcə isidilməsinin təmin edilməsinə ehtiyac duyur. Binaın isidilməsinə yay aylarından çox qışda zəruri olur. Yanacağın qiyməti beynəlxalq yanacaq bazarlarından asılı olaraq dəyişir. Bu dəyişmələr və qeyri-müəyyənliklər hər iki tərəf, həm satınalan təşkilat, həm də təsərrüfat subyektləri üçün risk təşkil edir.

Xərclərin əvəzinin ödənməsini nəzərdə tutan podrat müqaviləsi: Bələdiyyə məktəbin ehtiyaclarına uyğun olaraq yanacağın təchiz edilməsi üçün bir təsərrüfat subyektini seçir. Yüksək istehlak və yüksək xərclər dekabr ayından fevral ayına qədər müşahidə olunur, yay aylarında isə tələbat azalır. Təsərrüfat subyektinə təmin edilən yanacağın həcminə görə ödəniş edilir və müqaviləyə yanacağın bazar qiymətlərinin dəyişə biləcəyini nəzərdə tutan müddəa daxildir.

Bu halda razılaşdırılmış keyfiyyətin əldə edilməsi üçün təsərrüfat subyektinə sənədləşdirilmiş, zəruri məsrəflərin əvəzi ödənilir. Təsərrüfat subyektinə yalnız isitmə məqsədi ilə təchiz etdiyi yanacağa görə ödəniş edilir, beləliklə, məsələn pəncərədə şüşənin sınmasının, izolyasiya səviyyəsinin təsərrüfat subyektinə aidiyyəti yoxdur və ona edilən ödənişə təsir edə bilməz. Bu halda risk tamamilə satınalan təşkilatın üzərinə düşür və məktəb binasının keyfiyyəti, yaxud təmir işləri kimi kənar hadisələrin və ya məsələlərin təsərrüfat subyektinə aidiyyəti yoxdur və bu amillər ona təsir etmir.

Sabit qiymətli müqavilə: Bələdiyyə enerji xidmətlərinin təmin edilməsi üçün bir təsərrüfat subyekti təyin edir. Müqavilə təsərrüfat subyektindən tələb olunan vaxtlarda məktəb binası daxilində temperaturun razılaşdırıldığı kimi 19°C səviyyəsində saxlanması üçün bütün zəruri addımlar barədə qərar qəbul etməyi və tədbir görməyi tələb edir. Təsərrüfat subyektinə bütöv xidmətə görə razılaşdırılmış, sabit qiymət ödənilir, bura faktiki olaraq nə qədər yanacağın istifadə edilməsindən asılı olmayaraq yanacaq xərcləri daxildir.

Bu razılaşma zamanı təsərrüfat subyekti üzərinə xeyli risk düşür. Bu halda təsərrüfat subyekti xərcləri artıran amillərin, xüsusən proqnozlaşdırıla bilməyən və dəyişən yanacaq məsrəflərinin azaldılması üçün mümkün olan bütün tədbirlərin görülməsində maraqlıdır. Buna görə də, o istilik itkisini azaltmaq üçün pəncərələrdə sınıq olmadığından əmin olmaq istəyir və əlavə izolyasiya təmin edir. Bu proqnozlaşdırıla bilən xərclər proqnozlaşdırıla bilməyən xərcləri azaltmağa kömək edə bilər. Satınalan təşkilat müqaviləyə görə sabiq qiymət ödəyərkən, həm də podratçının binanın texniki xidmətinə investisiya qoyacağını bilir.

Aşağıdakı hallarda **xərclərinin əvəzinin ödəndiyi podrat müqaviləsinin** bağlanması əlverişli ola bilər:

- layihə çox müəkkəb səciyyəli olduqda;
- planlaşdırılmamış xərclərin, yeni satınalan təşkilatın nəzarətində olmayan layihənin ciddi surətdə təhrif olunmasına səbəb ola biləcək vəziyyətlərin yaranması ehtimalı olduqda;
- müqavilənin tələblərə uyğunlaşdırıla bilməsinə ehtiyac olduqda;

- keyfiyyət parametrlərinin müvafiqliyinin ölçülməsi çətin olduqda (məs: idarəetmə məsələləri üzrə məsləhətçinin uzaqgörənliyi, kompyuter proqram təminatının istifadəçi üçün əlverişliliyi).

Aşağıdakı hallarda **sabit qiymətli müqavilənin** bağlanması əlverişli ola bilər:

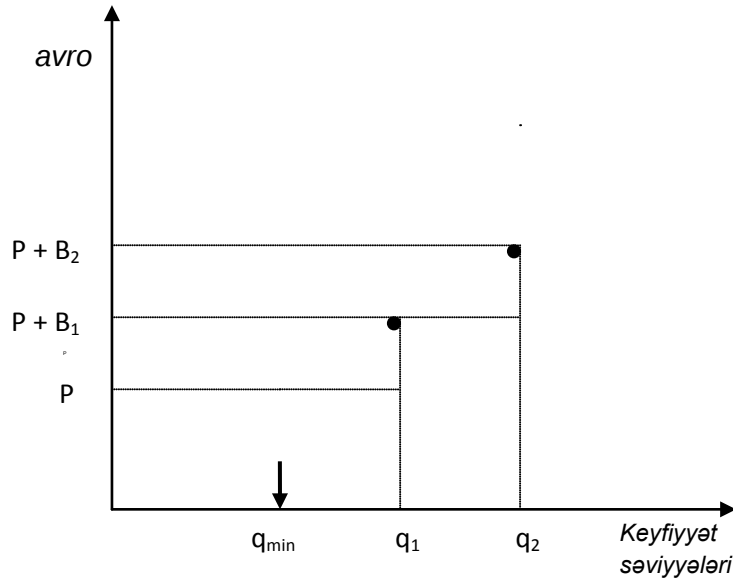
- satınalan təşkilat yalnız minimum səviyyəli texniki spesifikasiyalara cavab verən malları/xidmətləri almaq istəyir;
- təsərrüfat subyekti maya dəyərində təsir edən halların əksəriyyətinə tam nəzarət edə bilir;
- təsərrüfat subyektinin ehtiyacları müqavilənin icra müddəti ərzində dəyişməz qalır.

Eyni müqavilədə fərqli tapşırıqlar nəzərdə tutulduqda nə edilməlidir?

Təcrübədə xüsusən mürəkkəb layihələr zamanı iki növ müqavilənin elementləri vahid bir müqavilədə birləşdirilir. Stimullaşdırıcı müqavilələr bu elementlərin necə birləşdirilə biləcəyinə nümunədir.

Stimullaşdırıcı müqavilələr: xərclərə qənaəti və keyfiyyəti stimullaşdıran müqavilələr Stimullaşdırıcı müqavilələr xərclərini əvəzinin ödənilməsinə nəzərdə tutan podrat müqavilələri ilə sabit qiymətli müqavilələr arasında orta mövqe tutur. Təsərrüfat subyekti iki hissəli ödəniş alır: sabit komponent və dəyişən komponent, sonuncu səmərəliliyin artırılması ilə bağlı hədəflərdən asılıdır. Xərclərə qənaəti stimullaşdıran müqavilələr əsasən ictimai işlərin və yüksək texnoloji məhsulların satın alınması üçün istifadə edilir. Keyfiyyət stimullaşdırıcı müqavilələr əsasən kütləvi istehsal edilən hazır məhsulların və standart xidmətlərin satın alınması üçün istifadə edilir.

- **Xərclərə qənaəti stimullaşdıran müqavilələrə** bir qayda olaraq, planlaşdırılan xərc, planlaşdırılan mənfəət və mənfəətin tənzimlənməsi formulu daxil edilir ki, bu formul (i) müəyyən edilmiş hədəfə çatmayan faktiki xərclərin və ya keyfiyyətin planlaşdırılan mənfəətlə və ya pul mükafatı ilə nəticələnməsini; (ii) müəyyən edilmiş hədəfi ötən faktiki xərcin planlaşdırılan mənfəətin və ya pul mükafatının azalması ilə nəticələnməsini (iii) müəyyən edilmiş hədəfdən az olan faktiki xərc və ya keyfiyyətin planlaşdırılan mənfəət və ya pul mükafatının artması ilə nəticələnməsini təmin edir.
- **Keyfiyyəti stimullaşdıran müqavilələr** bir qayda olaraq keyfiyyətin baza səviyyəsini və təkmilləşmə planını müəyyən edir, satınalan təşkilatın baza səviyyəsini ötən keyfiyyət göstəriciləri üçün nə qədər ödəniş etməyə hazır olduğunu göstərir. Aşağıdakı 1-ci şəkildə minimum göstəricini ötən iki keyfiyyət səviyyəsi ilə birlikdə, səciyyəvi keyfiyyət stimullaşdırıcı sistem təsvir edilir. Bu halda stimullaşdırıcı müqavilə bazis ödəniş - P , minimum səmərəlilik - q_{min} , səciyyəvi olaraq keyfiyyət göstəricisi, əlavə yüksək hədəf səviyyələri - $q_1, \dots, q_n$ və müvafiq bonuslar - $B_1, \dots, B_n$ müəyyən edilir.



Şəkil 1: Keyfiyyət stimullaşdırma sistemi

- Keyfiyyəti stimullaşdırıcı sistemin satınalan tərəflərin obyektiv səmərəlilik göstəricilərini müəyyən edə bilmə bacarığından asılı olan iki əsas kateqoriyası mövcuddur. (1) aşağıdakılar daxil olmaqla, üçüncü tərəfin yoxlaya biləcəyi keyfiyyət parasetlərinin daxil olduğu sistemlər mövcuddur: məhsulun çatdırılma vaxtı, yaxud texniki xidmət şöbəsinin problemin həll edilməsinə sərf etdiyi vaxt (2) hər iki tərəfin müşahidə edə biləcəyi lakin yoxlaya bilməyəcəyi sübut edilə bilməyən keyfiyyət parametrlərinin daxil olduğu sistem: məsləhətçinin uzaqgörənliyi, istifadəçilərin proqram təminatından rahat istifadə edə bilməsi, yaxud texniki xidmət şöbəsinin operatorunun nəzakətliyi.
- İstifadəçilərin məhsul və ya xidmətlərin keyfiyyət parametrləri ilə bağlı təsəvvürlərinin müəyyən edilməsinə yönəlmiş, beynəlxalq səviyyədə qəbul edilən, müştəri məmənuniyyəti indeksi kimi statistik alətlər mövcuddur, lakin bunlar subyektiv və sübut edilə bilməyən vasitələrdir.

Tenderin formatı: təkliflərin möhürlü zərfdə təqdim olunması, yoxsa elektron hərracın keçirilməsi daha yaxşıdır?

Müqavilə xərcləri: Müqavilə xərcləri bir neçə elementdən təşkil olunur. Satınalan təşkilatların təsərrüfat subyektlərinin müqavilə qiymətlərini necə müəyyən etdiklərini, qeyri-müəyyənliyin xərc hesablamalarına təsirini və təsərrüfat subyektlərinin müqavilənin dəyərini hesablayan zaman hansı səhvlərə yol verə biləcəklərini başa düşməsi faydalıdır. Bu məsələlərin başa düşülməsi konkret bir müqavilənin tendərə çıxarılması üçün ən münasib format barədə qərarın qəbul edilməsinə kömək edə bilər.

Məxsusi və ümumi qiymət parametrləri: Müqavilənin yerinə yetirilməsi xərclərini hesablayan zaman hər bir təsərrüfat subyekti azı iki fərqli parametri nəzərə almalıdır. (1) məxsusi, şirkət üçün səciyyəvi, qiymət parametrləri təsərrüfat subyektinin müqavilədə göstərilən hər bir tapşırığı hansı səmərəliliklə yerinə yetirə biləcəyi ilə əlaqədardır. İşin səmərəliliyi ilə bağlı nəticələr təsərrüfat subyektinin işçi heyətinin oxşar fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsi sahəsində malik olduqları təcrübə və şirkətin

ümumi idarəetmə səriştəliliyinin birləşməsindən əldə edilir. (2) Ümumi parametr təsərrüfat subyektinin müqavilədə müəyyən edilən müxtəlif tapşırıqların cəmini düzgün hesablama qabiliyyəti ilə əlaqədardır. Qeyri-müəyyənlik bütün təsərrüfat subyektləri üçün səciyyəvidir.

Ümumi parametrlə əlaqədar qeyri-müəyyənlik təkliflərə və müqavilənin icrasına əsaslı surətdə təsir edə bilər. Məsələn, ümumi komponentlə bağlı həddən artıq nikbin hesablama əsasən təklif verən təsərrüfat subyekti "qalibin tilsimi"ndən əziyyət çəkə bilər. Yəni, o, faktiki istehsal xərclərinin hesablanan xərclərdən daha çox olduğunu başa düşə və nəticədə təchizatın keyfiyyətini azalda bilər. Ümumi komponentlə bağlı qeyri-müəyyənliyin həmçinin satınalan təşkilata potensial itkilərdən dolayı həddən artıq ehtiyatlı və yüksək qiymətlərin təqdim edilməsi ilə nəticələne biləcəyi ilə bağlı narahatlıqlar mövcuddur.

Təkliflərin möhürlü zərfdə təqdim edilməsi halında təsərrüfat subyektləri mühüm dərəcədə fərqli bilik bazalarına və təcrübəyə arxalanırlar. Belə bir vəziyyətdə təcrübəsiz iddiaçıların yuxarıda təsvir edilən ümumi komponentlə bağlı qeyri-müəyyənlik daxil olmaqla bir sıra səbəblərdən həddən artıq yüksək və ya aşağı təklif vermək təhlükəsiz mövcuddur.

E-hərraclar qeyri-müəyyənliyin azaldılmasında və nəticələrin təkmilləşdirilməsinə kömək edə bilərmə?

E-hərraclar həddən artıq aşağı və ya yüksək təkliflərin verilməsi problemlərini hər zaman həll etmir. Bununla belə e-hərrac prosesində xərclərin hesablanması barədə hazırlanmış və təsərrüfat subyektlərinə təmin edilmiş məlumatlar təsərrüfat subyektlərinə ümumi komponentlə bağlı hesablamlarını uyğunlaşdırmağa və qiymətlərini daha ehtiyatla müəyyən etməyə kömək edə bilər. Bununla onlar müqavilənin icra edilmə xərclərini yetərinə qiymətləndirdiklərinə görə təklif etdikləri həddən artıq aşağı qiymətlərin, yaxud ümumi komponentlə bağlı yalnız öz hesablamlarına arxalanmaqla verdikləri yüksək qiymət təkliflərinin qurbanı olmaqdan yayına bilərlər.

E-hərracların mənfi tərəfləri: E-hərrac keçirməyi seçən satınalan təşkilatların narahatlıqları iki əsas mənbədən qaynaqlanır:

- xüsusən çoxsaylı müqavilələr üçün keçirilən hərraclarda məlumat dövryyəsi gizli sövdələşmə riskini artırma bilər: təsərrüfat subyektləri e-hərrac formatının açıqlığından təkliflərini koordinasiya etmək məqsədilə bir-birlərinə signal ötürmək (qiymətlər vasitəsi ilə) üçün istifadə edə bilərlər. E-hərraclar həmçinin sövdələşmə üzvlərinə gizlicə razılaşdırılmış plandan kənara çıxma hallarını aşkara çıxarmaq və buna yol vermiş təsərrüfat subyektlərini cəzalandırmaq imkanı verir.
- e-hərrac formatının şəffaflığı və açıqlığı bəzi təsərrüfat subyektlərini ya öz məlumatlarını rəqiblərdən gizlətmək, ya da göz boyamaq (blef) məqsədi ilə hərrac strategiyaları qəbul etməyə həvəsləndirə bilər.

Müqavilələr lotlara bölünməlidir?

Dövlət satınalmaları zamanı əsas seçimlərdən biri işlərin, malların və ya xidmətlərin təmin edilməsi ehtiyacının bir yaxud bir neçə müqavilə və ya lotlardan istifadə edilməklə əldə edilməli olduğu barədə qərarın qəbul edilməsi ilə bağlıdır. Bu asan qərar deyil, belə ki, miqyas effekti ilə əldə edilən qənaət vahid müqavilənin istifadəsi qərarına

gətirib çıxara bilər, digər tərəfdən isə çoxsaylı müqavilələrdən irəli gələn çeşidlilik rəqabət və səmərəliliyə artırır.

Lotların sayı və forması barədə qərar qəbul edərkən satınalan təşkilat öz bazarını tanımalı və aşağıdakılar daxil olmaqla bir sıra amilləri nəzərə almalıdır:

- **miqyas effektinin əlverişliliyi:** məsələn, bir neçə lot bir araya gətirildikdə və vahid podratçıya verildikdə istehsal xərcləri azala bilər. İstehsalda güclü sinerjiyalar gözlənilədiyi halda, müqavilələrin birləşdirilməsinə üstünlük verilməlidir (məsələn, yüksək sabit xərclərdən dolayı).
- **potensial iştirakçıların sayı və onların təchizatda ixtisaslaşma dərəcəsi:** məsələn, bir neçə lota görə rəqabət apara bilən azsaylı təsərrüfat subyektləri mövcud olduqda, onlar arasındakı rəqabət lotların birləşdirilməsi vasitəsi ilə artırıla bilər.
- **satış sonrası ticarət (subpodrat müqaviləsi):** birləşdirilmiş müqavilə paketi kiçik şirkətləri birbaşa satınalma müqaviləsindən kənarlaşdırır, lakin bu, onların müqavilənin bir hissəsini icra etməsinin qarşısını almır. Bir qayda olaraq, səmərəli satış sonrası ticarətin (subpodrat müqaviləsinin bağlanması) mövcudluğu halında lotların birləşdirilməsi qənaət baxımından ziyanə səbəb olmur, lakin satış sonrası ticarət səmərəsiz olduğu halda, bu qənaət səviyyəsinə təsir edə bilər.

Lotlara bölünmə və iştirak: hər bir lotun həcmi hansı potensial təsərrüfat subyektinin tələblərə cavab verə biləcəyini və beləliklə, prosesdə iştirak edə biləcəyini müəyyən edir. Ümumiyyətlə, hər hansı şirkət tender prosesindən gözlədiyi gəlir təklifin verilməsi üçün tələb olunan müvafiq xərclərdən yüksək və seçim edə biləcəyi digər variantlardan səmərəli olduqda satınalma prosesində iştirak etmək istəyir. Beləliklə, həm potensial yeni təsərrüfat subyektlərinin gözləyə biləcəyi gəliri yüksəltmək, eyni zamanda aparıcı təsərrüfat subyektlərinin prosesdə iştirak maraqlarını mühafizə edə bilmək üçün satınalan təşkilat müqaviləni lotlara necə bölməlidir?

Bu asan məsələ deyil, belə ki təsərrüfat subyektləri və onları iştiraka həvəsləndirən amillər olduqca müxtəlifdir. Bununla belə, təsərrüfat subyektləri əsasən aşağıdakı xüsusiyyətlərinə görə fərqləndirilə bilər:

- ölçü (iri və ya kiçik müəssisə);
- bazarda mövqeyin möhkəmləndirilmiş olması (tam formalaşmış və ya fəaliyyətə yeni başlayan müəssisə).

Ölçü: Adətən kiçik və orta müəssisələr böyük miqyaslı müqavilələri müstəqil şəkildə yerinə yetirmək üçün yetərli potensiala malik olmurlar, beləliklə, satınalan təşkilat böyük lotlar hazırlamaqla daha kiçik müəssisələri müsabiqə prosesindən kənarlaşdırır. Lakin orta və kiçik müəssisələrin iştirakı bir çox hallarda azruolunan olur; əksərən yüksək dərəcədə ixtisaslaşmış kiçik müəssisələr ən azı layihənin müəyyən hissələrinin yerinə yetirilməsində daha səriştəli olur, həmçinin təklif verdikləri lotla əlaqədar rəqabəti artırır, daha kiçik təsərrüfat subyektlərinin mövcudluğu daha iri bazar iştirakçılarının gizli sövdələşmə strategiyaları üçün də çətinlik yarada bilər. Bu arqumentlər satınalma müqavilələrin çoxsaylı kiçik lotlara bölünməsinə bəraət qazandırır. Digər tərəfdən lotlar arasında qarşılıqlı təməlləmələrə ehtiyacın olması, təsərrüfat subyektlərini birləşdirilmiş müqavilə paketləri üçün təkliflər irəli sürərkən daha təkidli olmağa sövq edə bilər. Bu arqument birləşdirilmiş müqavilə paketi variantının lehəsidir. Ən əlverişli müqavilə **strategiyası**nın formalaşdırılması üçün bir-birinin əksi olan bu iki variant hər bir konkret vəziyyət nəzərə alınmaqla lazımda müqayisə edilməlidir.

Tam formalaşmış təsərrüfat subyektləri və fəaliyyətə yeni başlayanlar: Bir-birləri ilə rəqabət aparacaq potensial təsərrüfat subyektləri qrupuna həm güclü mövqeyə

sahib şirkətlər, həm də fəaliyyət yeni başlayan müəssisələr daxildir, tender prosesi elə qurulmalıdır ki, fəaliyyətə yeni başlayan müəssisələr uğur qazanmaq üçün yetərinə şanslarının olduğu qənaətinə gələ bilsinlər. Satınalan təşkilat yeni fəaliyyətə başlayan şirkətlərin artıq özlərini sübut etmiş şirkətlərdən daha səmərəli iş görə biləcəklərindən əmin olmaya bilər, buna görə də müsabiqə prosesinin bərabər iştirakı təmin edəcək şəkildə qurulması gözlənilən satınalma xərcləri zəminində cəlbedici görünməyə bilər. Lakin təcrübə satınalma müqavilələrinin icra edilməsində müəyyən rol oynayır, o halda "sınama-yanılma" üsulu ilə öyrənmək gələcəkdə kiçik təsərrüfat subyektlərinə daha rəqabətə davamlı mövqe qazandıra bilər. Beləliklə, müqavilənin lotlara bölünməsi eyni zamanda iki məqsədə xidmət edə bilər: cari mərhələdə iştirakın artırılması və gələcəkdə rəqabətin inkişaf etdirilməsi. Satınalan təşkilatlar müqavilələrin lotlara bölünməsinin və ya kompleks müqavilə çərçivəsində birləşdirilməsi qərarının milli təchizatçıların himayə edilməsi məqsədini daşımamasını, ayrı-seçkiliyə yol verilməməsini, tender prosesinin bütün iştirakçılarına qarşı bərabər yanaşmanın nümayiş etdirilməsini təmin etməlidirlər.

- **Gizli sövdələşmə:** Lotların təltif edilməsi lotların potensial rəqiblər arasında "bölüşdürülməsi" metodunu təmin edir və buna görə də iddiaçıların təchizatı şışirdilmiş qiymətlər əsasında paylaşmaq üçün açıq və gizli sövdələşmələrə nail olmasını asanlaşdırır.

Lotlara bölünmə və gizli sövdələşmə: Ümumi şəkildə desək, təsərrüfat subyektləri arasında gizli sövdələşmələr rəqabəti yumşaltmaq məqsədi daşıyır. Bu nəticənin əldə edilməsi üçün bir neçə gizli sövdələşmə strategiyası mövcuddur. Satınalma müqavilələri bir neçə lota bölündükdə, gizli sövdələşmə bağlamış təsərrüfat subyektləri kimin hansı lot üçün təklif verəcəyini, eləcə də təqdim ediləcək maliyyə təkliflərini əvvəlcədən qərarlaşdırırlar. Hər bir sövdələşmə üzvünün müqaviləni alacağı qiymət onu əlbir olduğu tərəfləri aldadaaraq yoldaşlarından daha az qiymət verməkdən çəkindirəcək qədər yüksək olmalıdır.

Təsərrüfat subyektləri arasında uğurlu sövdələşmə üç elementin mövcudluğunu tələb edir:

- qiymətlə/kəmiyyətlə bağlı razılaşma;
- rəqiblərin fəaliyyətlərinin effektiv şəkildə izlənməsi;
- icra edilmə, yeni razılaşmaya zidd davranışların cəzalandırılması.

İcra edilmə həlledici elementdir. Gizli sövdələşmədə iştirak edən təsərrüfat subyektləri gizli razılaşmaya riayət etməyi əlbir olduqları digər təsərrüfat subyektlərini aldadıb daha böyük paya yiyələnmək variantından sərfəli hesab etməlidirlər. Yalnız kələkbazlıq gələcək bazar münasibətlərində əvəzin çıxılmasına səbəb olacağı halda, gizli sövdələşmə strategiyasına riayət təmin edilə bilər. Sövdələşmə qarşılıqlı münasibətlərin müəyyən müddət ərzində təkrarlanmasını tələb edir.

Lotlara bölünmə zamanı təsərrüfat subyektləri arasında yarana biləcək gizli sövdələşmə riskinə bir sıra amillər təsir edə bilər. Bəzi göstəricilər aşağıdakılardır:

- **İştirakçıların sayı:** Bir qayda olaraq, iştirakçıların sayı nə qədər çox olarsa, gizli sövdələşmə riski bir o qədər azalır, belə ki, iştirakçıların sayının artması ilə razılaşdırma tərəfləri arasında lotların necə "udulacağı"nın razılaşdırılması ilə bağlı çətinliklər artır. Buna görə də gizli sövdələşmənin yarana biləcəyindən narahat olan satınalan təşkilatlar mümkün qədər çox iştirakçının təmin edilməsi üçün lotların optimal sayını müəyyən etməlidirlər.

- **Simmetriya:** Simmetrik təsərrüfat subyektləri (yeni oxşar potensiala/ölçülərə/bazar payına malik) təsərrüfat subyektləri üçün oxşar iqtisadi dəyər malik lotları paylaşdırmaq daha asandır və bunun əksinə onlar qeyri-simmetrik lotları bölüşdürməkdə çətinlik çəkirlər. Ümumiyyətlə, sövdələşmədə iştirak edən hər bir tərəfin öz iradəsini diktə etmək gücü onun müvafiq bazardakı mövqeyi ilə düz mütənasibdir. Beləliklə, satınalan təşkilatlar gizli sövdələşmələrin qarşısını almaq üçün müqaviləni lotlara elə bölməlidirlər ki, təsərrüfat subyektləri və lotlar arasında müəyyən asimmetriya yarada bilsinlər.
- **Lotların sayı:** Lotların sayı iştirakçılardan çox olduqda, sövdələşmə üzvlərinin lotları paylaşdırması daha da çətinləşdir (baxmayaraq ki, satınalma təkrarlandığı halda, sövdələşmə üzvləri növbələşmə və ya çoxsaylı satınalma sövdələşməsi prinsipləri ilə bağlı razılaşmaya gələ bilərlər). Proqnozlaşdırıla bilən bazarda satınalan təşkilat müqaviləni gözlənilən iştirakçılarının sayından artıq sayda lota bölməyə çalışa bilər.
- **Tender formatı – çoxsaylı lotlar eyni vaxtda, yoxsa ardıcılıqla təltif edilməlidir?:** Satınalan təşkilat ən əlverişli lot bölgüsünü müəyyən etdikdən sonra, daha bir məsələ qərarlaşdırılmalıdır: lotlar eyni zamanda, yoxsa ardıcılıqla təltif edilməlidir?

Eyni zamanda təltif edilmə ilə müqayisədə ardıcıl formatın təsərrüfat subyektləri arasında gizli sövdələşməni asanlaşdırmaq ehtimalı daha yüksəkdir. Birinci mənfi cəhət ondan ibarətdir ki, gizli razılaşmadan yayınmanı aşkar edən sövdələşmə üzvləri növbəti təltif edilmə zamanı dərhal tədbir görə bilərlər. Ardıcıl formatın gizli sövdələşməyə xidmət etməsinin ikinci bir üsulu sövdələşmə bağlamış təsərrüfat subyektləri arasındakı mümkün asimmetriya ilə bağlıdır. Gizli sövdələşmənin səmərəliliyi çox vaxt "müstəqil fəaliyyət göstərən tərəfi"nin, yeni gizli sövdələşmə üzvlərindən daha aşağı qiymət təklif etməklə daha çox mənfəət əldə edə biləcək şirkətlərin mövcudluğu ilə məhdudlaşır. Təsərrüfat subyektləri bir-birlərinə asimmetrik olduqda, ardıcıl təltif edilmə, gizli sövdələşmə üzvlərinin sonuncu lotu onlardan müstəqil fəaliyyət göstərən tərəfə ayırmaqla, onun aqressivliyini azaltmasına və beləliklə, gizli sövdələşmənin baş tutmasına kömək edə bilər. Bu fəaliyyət müstəqil fəaliyyət göstərən tərəfin oyunu pozmaq stimulu azaldır və sövdələşməni möhkəmləndirir.

Əlavə ədəbiyyat siyahısı:

[SIGMA Dövlət Satınalmaları haqqında Təlimat Kitabçası](#)