



Support for Improvement in Governance and Management

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

İcmal 20

Avqust 2011

Dövlət Satınalmaları

Mərkəzi Satınalma Orqanları

MÜNDƏRİCAT

- MSO və çərçivə sazişləri üçün hüquqi baza
- MSO-nın təsis edilməsi üçün məntiqi əsaslanma
- MSO-da əhatə edilmiş tipik məhsullar və xidmət sahələri
- MSO-ın əsas əməliyyat məsələləri
- “Təcrübədən öyrənmə”-nin əhəmiyyəti – risk və nailiyyət faktorları

Bu İcmalda Mərkəzi Satınalma Orqanının (MSO) təsis edilməsi və fəaliyyət göstərməsi üzrə ümumi nəzər təmin edilmişdir ki, bunlar da AK Direktivlərində müəyyən edilmiş və Avropa İttifaqında Mərkəzləşmiş Satınalma Sistemləri (2010) üzrə 47-ci SİGMA Sənədinə əsaslanmışdır. Bu İcmalda MSO-larına xüsusi önəm verilir ki, bu da onların təltif etmə əməliyyatlarının və mərkəzləşmiş çərçivə sazişlərindən istifadəsinin bazasını yaradır.

MSO və çərçivə sazişləri üçün hüquqi baza

Dövlət Sektoruna dair 2004/18/EC Direktivinə mərkəzi satınalma orqanları haqqında spesifik müddəalar daxildir ki, bu müddəalar üzv dövlətlərin öz milli satınalma qanunvericilikləri ilə bağlı müddəalarını qəbul etmələrini və onları qoruyub saxlamalarını açıq şəkildə mümkün edəcəkdir¹.

Tərif: Mərkəzi Satınalma Orqanı (MSO) Dövlət Sektoruna dair Direktivdə (Direktiv) aşağıdakı bəndləri icra edən satınalan təşkilat kimi təyin edilir:

- Bir və ya daha çox satınalan təşkilat üçün nəzərdə tutulan mal-material və ya xidmətləri əldə edir; yaxud
- Bir və ya daha çox satınalan təşkilat üçün nəzərdə tutulan işlər, mal-material və ya xidmətlər üçün dövlət müqavilələrini təltif edir; yaxud
- Bir və ya daha çox satınalan təşkilat üçün nəzərdə tutulan işlər, mal-material və ya xidmətlər üzrə çərçivə sazişlərini imzalayır.

Aİ üzv dövlətləri satınalma təşkilatlarının işləri, mal-materialı və ya xidmətləri mərkəzi satınalma orqanı vasitəsilə təchiz etmələri barədə göstəriş verə bilər. Buna görə də MSO-nı təsis etmək məcburi deyildir, bu sadəcə üzv dövlətlərə təklif edilən seçim imkanıdır.

Nəzərdə tutulmuş uyğunluq: Direktivin 11(2)-ci Maddəsi xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Satınalma təşkilatlarının işləri, mal-materialı və ya xidmətləri mərkəzi satınalma orqanı vasitəsilə təchiz etmələri Direktivə müvafiq qaydada nəzərdə tutulmalıdır, belə ki, MSO özü bu Direktivə riayət edir.

Məsələn bu o deməkdir ki, Direktivin müddəalarına uyğun olaraq çərçivə sazişini MSO təltif etdikdə, çərçivə sazişi altında təchiz edən satınalan təşkilatın həmin ana qədər Direktivin müddəalarına əməl etməsi kimi qiymətləndiriləcəkdir. MSO-nun təltif etdiyi

¹ Kommunal Xidmətlərə dair 2004/17 EC Direktivinə oxşar müddəalar daxildir.

çərçivə sazişindən istifadə edən satınalma təşkilatları tərəfindən irəli sürülən sonrakı xidmət müqavilələri zamanı çərçivə sazişinin davamı olan müqavilə təltifi üçün Direktivin müvafiq müddəasına riayət edilməlidir, lakin dövlət müqaviləsinin təltif edilməsi üçün standart prosedurlar tamamilən həyata keçirilmir. Bu müddəa olmadan Direktivin maliyyə həddinin dəyərindən öteki bütün xidmət müqavilələri Direktivə görə təltif olunma mövzusunda çevrilə bilər.

Çərçivə sazişləri

Direktivdə çərçivə sazişi aşağıdakı qaydada təyin edilir:

“...məqsədi verilmiş müddət ərzində təltif olunması müqavilələri idarə edən şərtlərin, xüsusilə də qiymətin və lazım gəldikdə kəmiyyətin nəzərdə tutulduğu şərtlərin tərtib edilməsi olan bir və ya bir neçə satınalan təşkilatlar yaxud bir və ya bir neçə iqtisadi operatorlar arasındakı saziş və ya digər razılaşma formasıdır”.

Çərçivə sazişinin tərtib və idarə edilməsi iki mərhələdə baş verir: ilk olaraq bir və ya bir neçə iqtisadi operatora çərçivə sazişinin təltif edilməsi və bunun ardınca fərdi xidmət müqavilələrinin bir və ya bir neçə iqtisadi operatora təltif edilməsi. İkinci mərhələ isə çərçivə sazişinin tək-təchizatçı yaxud çox-təchizatçı olmasından asılı olaraq fərqlidir. Bu haqda daha geniş məlumat almaq üçün bax: *Satınalma İcmalı 19 – Çərçivə Sazişləri* və 47-ci SİGMA Sənədi.

Qeyd etmək lazımdır ki, Direktivə əsasən çərçivə sazişinin müddəaları əməliyyat fərqlərindən asılı olmayaraq eyni dərəcədə bütün satınalma təşkilatlarına tətbiq edilir. Tərifinə görə satınalan təşkilat hesab edilən MSO (geniş miqyasda dövlət və digər sektorlar üçün çərçivə sazişini tərtib etməklə və bununla da **digər** satınalma təşkilatlarına xidmət müqavilələri tərtib etmək imkanını verən) fərdi satınalma təşkilatı kimi və daxili istifadəçilərinə və müştərilərinə xidmət göstərmək məqsədini güdən eyni qayda və prosedurları tətbiq etməlidir.

MSO-nın təsis edilməsi üçün məntiqi əsaslanma

Mərkəzi satınalma orqanının (MSO) təsis və idarə edilməsi üçün məntiqi əsaslanma müxtəlif aspektlərdən yanaşmaqla araşdırılmalıdır. Burada mühüm maraqlı tərəflər bunlardır:

- MSO-nın təmin etdiyi xidmətlərin **müştəriləri** – MSO-nın idarə etdiyi çərçivə sazişlərindən istifadə edən yaxud da MSO-nın əldə etdiyi mal-material və ya

xidmətləri təchiz edən satınalan təşkilatlardır. Müştərilər görünür ki, qiymət və keyfiyyət nisbəti ilə nəticələnən effektiv və səmərəli satınalmaya maraq göstərirlər.

- Birbaşa MSO-na və ya çərçivə sazişi altında işlərin, mal-materialın və xidmətlərin **təchizatçıları** – adətən özəl sektorun iqtisadi operatorlarıdır. Təchizatçılar görünür ki, biznes imkanlarına, effektiv və səmərəli satınalmaya maraq göstərirlər.
- MSO-nun **sahibləri** – adətən dövlət nazirlikləri, assosiasiyalar və yerli orqanlar, habelə vergi ödəyicisinin maraqlarını təmsil edən digər dövlət orqanlarıdır. Sahiblər dövlət xərclərinin ixtisar edilməsinə, qiymət və keyfiyyət nisbətinin yuxarı olmasına və ətraf-mühit, sosial məsələlər və KOM-lara aid məsələlər kimi konkret əhəmiyyətli siyasət məqsədlərinin realizə edilməsinə maraq göstərə bilərlər.

MOS-nın təsis edilməsinin başlıca məntiqi əsası adətən aşağıdakı şərtlərlə xarakterizə edilir:

“Satınalma həcmlərinin daha böyük olması daha münasib qiymətlərə gətirir.”

Düzgün şərtlər altında, MSO-nın bütün müştərilərinin təchizat ehtiyaclarının aqreqasiyasına əsaslanan mərkəzləmiş satınalma özəl sektor üçün çox maraqlı biznes imkanlarını təmin edir. Satınalma həcmlərinin daha böyük olması ilə bazar rəqabətinin artması normalda satınalma təşkilatının xeyrinə olaraq qiymətlərə və digər şərtlərə təsir edir. Fərdi satınalma təşkilatı nadir hallarda böyük həcmli satınalmaya malik ola bilər ki, bunun nəticəsində əldə edilmiş qiymətlər, bir neçə satınalma təşkilatı arasında ehtiyacların aqreqasiyası vasitəsilə əldə edilmiş qiymətlərlə müqayisə edilə bilən olsun. Potensial olaraq böyük həcmli satışları mərkəzləmiş satınalma vasitəsilə gözləmək olar ki, bu halda **miqyasa əsaslanan iqtisadiyyatdan** iqtisadi operatorlar öz maraqları dairəsində istifadə edə bilərlər.

Çərçivə sazişlərinin təltifi və idarə edilməsinə əsaslanan mərkəzləmiş satınalma sistemi (MSS) üçün aqreqasiya faktoru və onun qiymətlərə təsiri təltif olunması çərçivə sazişinin tipi və predmetinə görə qiymətləndirilməlidir.

“Əməliyyat xərclərinin ixtisar edilməsi”

Tam rəqabətə-davamlı satınalma prosesi satınalma təşkilatları müstəvisində və sadə xidmət tapşırığı ilə müqayisə edildikdə əsasən önəmli əməliyyat xərcləri ilə əlaqələndirilir (xərclər, satınalma prosesinin idarə edilməsi, işin birinci mərhələsində ikən işin bağlanması son mərhələsinin ehtiyaclarının müəyyən edilməsi baxımından). İqtisadi operatorlar tenderdə iştirak etməkdən ötəri nəzərəçarpan əməliyyat xərclərinə məruz qalır. Mərkəzləmiş çərçivə sazişləri ilə həm satınalma təşkilatları, həm də təchizatçılar bu xərclərin əhəmiyyətli dərəcədə ixtisar edilməsini

gözləyirlər. Bundan başqa, ixtisar edilmiş əməliyyat xərcləri satınalma təşkilatlarının və iqtisadi operatorların resurslarını daha vacib funksiyalar üçün azad edir.

Bununla belə, qiymətlərə təsir halında həm satınalma təşkilatları həm də özəl sektorun məruz qaldığı aqreqasiyanın əməliyyat xərclərinin təsiri ümumiləşdirilə bilməz, amma istifadə edilən çərçivə sazişinin tipinə görə hesablanmalıdır. Tək-təchizatçı çərçivə sazişi altında xidmət müqaviləsi heç bir tender xərcinə səbəb olmadığı (yalnız sifarişlərin yerləşdirilməsi üçün əməliyyat xərcləri) halda, mini-müsabiqələrdən ibarət çox-təchizatçı çərçivə sazişi həm satınalma təşkilatı, həm də iqtisadi operatorlar üçün tender xərcləri yaradacaqdır.

“Əhəmiyyətli xarakter daşıyan digər mənfəətlərə rast gəlinməsi”

Mərkəzləşmiş satınalma sistemi həmçinin birbaşa olaraq iqtisadi terminlərlə ifadə edilə bilməyən faydalar təklif edə bilər. mərkəzləşmiş satınalma razılaşmasının xeyrinə olaraq arqumentlərə aşağıdakılar daxildir:

Yüksək inzibati səmərəlilik: MSO-nın irəli sürdüyü mərkəzləşmiş və koordinasiya edilmiş həlli yolları dövlət administrasiyası daxilində tələb olunan standartlaşmanın və yüksək inzibati səmərəliliyin təmin edilməsində yardım edə bilər. İT sistemləri və proqram tətbiqi sahəsi buna misal ola bilər.

Bacarıqlar: MSO ekspert qiymətləndirilməsi və bir çox satınalma təşkilatlarında çatışmayan bacarıqları təmin edə bilər. Məsələn, spesifik məhsulun və bazarın qiymətləndirilməsini tələb edən sahələr üzrə kompleks tenderlərin hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün bacarıqlar.

Dəqiqlik: Peşəkar və mərkəzləşmiş satınalma hüquqi, texniki, iqtisadi və müqavilə kimi bir sıra mühüm aspektlərdə satınalma təşkilatları üçün dəqiqliyi təmin edir və bununla da riskləri azaldır, əks təqdirdə bu risklər satınalma təşkilatları tərəfindən yaradıla bilərdi. Bu risklərə şikayətlər, məhsulların pis və ya qeyri-qənaətbəxş keyfiyyəti, təchizatçıların müflisləşməsi və qeyri-adekvat müqavilə şərtləri daxildir.

Sadəlik: Xidmət razılaşmaları, hətta peşəkar satınalma tarixi olmadan belə satınalma təşkilatı və onun istifadəçi idarələrinə iqtisadi operatorlarla işlər, mal-material və xidmətlər üzrə çərçivə müqaviləsi bağlamaq imkanını yaradır.

Siyasət hədəflərinin çatdırılması: Hökumətlər spesifik sektorlarda MSO-dan **siyasət hədəflərinin**, məsələn yaşıl satınalmanın tanıtılması, innovasiyalar və KOM-in dövlət sektoru tenderlərində iştirakı, icrası məqsədilə alət kimi istifadə edə bilərlər.

Mərkəzləşmiş satınalma razılaşmalarının **əksinə olan arqumentlərə** daxildir:

Bazar konsentrasiyası: MSO-nın fəaliyyəti bazar konsentrasiyası və monopolistik strukturların inkişafı riskinə təkan verə bilər. Mərkəzləşmiş satınalmaya cəlb edilmiş geniş kütlə yeni xırda iqtisadi operatorların deyil, böyük iqtisadi operatorların xeyrinə işləyir.

KOM-in imkanlarının azalması: MSO adətən böyük müqavilələr üçün tenderləri idarə edir və bu halda KOM kvalifikasiya kriteriyasına cavab vermədiyindən və böyük iqtisadi operatorlarla rəqabət apara bilmədiyindən öz imkanları daxilində tenderdə iştirak edə bilməyəcəkdir. Bunun əvəzinə KOM subpodratçı qismində, konsorsiumda və ya təchizatçı imkan yaratdıqda tenderdə öz imkanları daxilində iştirak edə bilər.

Tələblərə cavab verməyən: Çərçivə sazişləri uzun-müddətli olduğundan (2-4 il) doğru şəkildə tərtib edilməzsə, nisbətən bazarda baş verən dəyişiklərin tələblərinə cavab vermir və bu yolla potensial olaraq bazar qiymətlərinin və texnologiyanın mühüm inkişafını kölgədə saxlayır. Buna görə də çərçivə sazişinin davamiyyətinin real olaraq müəyyən edilməsi və əsaslandırılmış olduqda müsabiqənin mini-tenderlərin təşkil olunması ilə saxlanılması vacibdir.

Eynilik: Bir çox çərçivə sazişlərinin eyniliyi və standartlaşma dərəcəsi digər bir narahatçılığa zəmin yaradır. Çərçivə sazişləri bəzən həddən artıq məhdud yanaşma təqdim etməyə meyli olur ki (xüsusilə də texniki əsaslarla), bu məhdudiyət satınalma təşkilatlarına öz satınalma məqsədlərinə çatmaqda çətinlik törədir.

MSO-da əhatə edilmiş tipik məhsullar və xidmət sahələri

MSO-nın təltif etdiyi çərçivə sazişlərində əhatə edilmiş işlər, mal-material və xidmətlər ümumiyyətlə dövlət administrasiyasının ümumi marağında olmalıdır və adətən dövlət administrasiyasından kənar təchiz edilməlidir. MSO-nın əməliyyatlarında əhatə edilmiş predmetlər siyahısına normalda aşağıdakı mal-material və xidmətlər daxildir (iş müqavilələri nadir hallarda MSO tərəfindən təltif edilir):

- IKT (informasiya və kompüter texnologiyaları) məhsulları və xidmətləri (kompüterlər, fotonüsxəçixardanlar, printerlər, serverlər, proqram təminatı);
- Telekommunikasiya (TCL) məhsulları (şəbəkələr, mobil telefonlar, stasionar telefonlar, ATS);
- Ofis mebeli;
- Səyahət xidmətləri;
- Ofis avadanlığı və materialları;

- Maşın və nəqliyyat xidmətləri;
- Yanacaq (qızdırıcı və nəqliyyat üçün) və elektrik enerjisi;
- Ərzaq (ərzaq məhsulları, yemək talonları);
- Təşkilati və insan resurslarının inkişafı xidmətləri.

Çərçivə sazişinin tipik predmeti üzrə daha geniş məlumat üçün bax: 47-ci SIGMA Sənədi

Geniş həcmli alışırlar baxımından ən geniş məhsul sahəsi ümumiyyətlə İKT məhsullarıdır. Maraqlı müşahidə ondan ibarətdir ki, məhsulların və xidmətlərinin bir çoxunun texniki cəhətdən nisbətən sadə və standart hesab edilməsinə baxmayaraq, yüksək texniki və kommersiya mürəkkəbliyi olan sahələr (məsələn qabaqcıl İT sistemləri) vardır ki, onlar MSO-nın məsuliyyəti altındadır. MSO eyni qaydada müvəffəqiyyətlə həm qeyri-strateji əhəmiyyətli standart məhsullar və xidmətləri, həm də strateji əhəmiyyətli standart məhsullar və xidmətləri təklif edə bilər. Sonuncu halda mərkəzləşmiş razılaşma adətən sahibin məqsədlərindən irəli gəlir ki, bu da satınalma təşkilatlarının istifadə etdiyi inzibati sistemlərin uyğunluğunun və standartlaşdırılmasının təmin edilməsi yolu ilə dövlət sektoru daxilində inzibati səmərəlilik və effektivliyin inkişafına yönəlmişdir.

Bəzi MSO-nın idarə etdiyi çərçivə sazişləri

Mərkəzi Satınalma Orqanı	Məhsullar və Xidmətlər
SKI, Danimarka	İnformasiya texnologiyaları, mebel, ofis avadanlığı, enerji, avtomaşınlar, eynəklər, ərzaq məhsulları, İAŞƏ mərkəzləri üçün avadanlıqlar, elektrik avadanlığı, tikinti materialları, alətlər, taxta-şalban, iş geyimləri, xadimə xidmətləri, tədqiqat və laboratoriya avadanlığı, müvəqqəti ştat, məsləhətçi mühəndislər və idarəetmə məsləhətçi xidmətləri
Hansel, Finlandiya	İKT satınalma müqavilələrini əhatə edən 70 çərçivə sazişi (İKT aparatura, proqram təminatı və xidmətlər), inzibati xidmətlərin satın alınması (maliyyə administrasiyası, təşkilati və insan resurslarının inkişafı, səyahət və konfrans idarəetməsi), material və texniki xidmətlərin satın alınması (material və mexanizm xidmətləri, maşın və nəqliyyat xidmətləri, ofis və enerji təminatı xidmətləri).
UGAP, Fransa	Məhsul və xidmətlər altı qrupa bölünmüşdür: İT avadanlığı, tibbi avadanlıq, mebel, maşınlar, respirator maskaları və xidmətlər.
KSzF, Macarıstan	İnfo-kommunikasiya, telekommunikasiya, ofis avadanlığı, elektron hökumət xidmətləri, ofis mebeli, kağız və ofis ləvazimatı, maşınlar, yanacaq, tibbi ləvazimatlar və səyahət xidmətləri.
Consip, İtaliya	Səhiyyə (məsələn, təcili yardım maşınları, diaqnostik avadanlıq, səhiyyə avadanlığının idarə edilməsi üçün xidmətlər); yanacaq (qızdırıcı və nəqliyyat üçün) və elektrik enerjisi; ofis ləvazimatı/avadanlığı (printerlər, fotonüsxəçixardanlar, PK-lər, serverlər, proqram təminatı); nəqliyyat (maşınların təchizatı və kirayəsi); Obyektlərin idarə edilməsi (ofis və xəstəxanalar üçün); telekommunikasiya (şəbəkələr, mobil telefonlar, stasionar telefonlar, ATS); mebel (ofislər, məktəblər və universitetlər üçün); sığorta və maliyyə xidmətləri (kredit kartları); ərzaq (ərzaq məhsulları, yemək talonları).

Mənbə: 47-ci SIGMA Sənədi, A1-da Mərkəzi Satınalma Sistemləri

MSO-ın əsas əməliyyat məsələləri

Mərkəzi Satınalma Orqanlarının Xidmətləri satınalma təşkilatlarının istifadəsi üçün məcburidirmi? Bəzi ölkələrdə hökumətlər konkret işlərin, mal-materialın və ya xidmətlərin birbaşa və ya dolayısı ilə MSO-dan alınmasını məcburi etmişlər. Digər ölkələrdə isə satınalma təşkilatları ən yaxşı “qiymət və keyfiyyət nisbətini” təklif edən mənbədən istifadə edə bilərlər.

Satınalma təşkilatlarını MSO-nın xidmətlərindən istifadə etməyə məcbur edən sistemin tərəfdaşları prinsip etibarını ilə, mübahisə edirlər ki, bu iqtisadi cəhətdən səmərəli dövlət

mənbələrini təmin edir və satınalma təşkilatları arasında standartlaşmanı yüksəldir. Kritiklər mübahisə edirlər ki, bu tələb MSO-ın istifadəçilər üçün dost münasibətini zəiflədir və monopolistik davranış riskini yaradır.

Könüllü sistemin faydalarından biri də odur ki, bu MSO-da müştərilərinə əlverişli çərçivə sazişləri və müsabiqə şərtləri altında digər xidmətləri təklif etmək həvəsini yaradır. MSO bunu bacarmazsa, onda onların xidmətlərinə tələb olmayacaq və onların mövcudluğu belə riskə məruz qala bilər. Könüllü sistemin faydası odur ki, bu MSO-nı müsabiqə keçirməyə vadar edir və bununla cəlbədicə məhsulların təklif edilməsi üçün stimül və ən yüksək “qiymət və keyfiyyət nisbəti” yaradıla bilər.

MSO hansı formalarda təzahür edir? Hökumət orqanı modelinin tətbiq edilməsinə baxmayaraq, MSO üçün ən ümumi təşkilati forma qeyri-kommersiya məhdudiyətli şirkət formasıdır. Sorğu keçirilən ölkələrdə MSO-nın təşkilati forma tipləri barədə daha geniş məlumat üçün bax: 47-ci SIGMA Sənədi

MSO-nın əməliyyatları necə maliyyələşməlidir? Bir çox MSO xidmət haqları vasitəsilə maliyyələşir. İki müxtəlif variant istifadə edilir: ya xidmət müqavilələri bağlanarkən satınalma təşkilatları qonorar ödəyir, ya da qonorar çərçivə sazişləri vasitəsilə faktura verildikdə iqtisadi operatorlar tərəfindən ödənilir. Alternativ maliyyələşmə modelinə MSO-nın birbaşa hökumət tərəfindən maliyyələşməsi xasdır.

Əlverişli müştəri və təchizatçı əlaqələrinin əhəmiyyəti nədən ibarətdir? MSO-nın əsas məqsədi cəlbədicə və işləyə bilən çərçivə sazişlərini təmin etməkdir. Bu müştərilərin bütün satınalma prosesinə ciddi cəlb edilməsini tələb edir: spesifik məhsulun və ya xidmət sahəsinin çərçivə satınalmasına müvafiqliyini müəyyən etmək; texniki spesifikasiyaları, tender seçimini və qiymətləndirmə kriteriyasını tərtib etmək; çərçivə sazişinin tipini və xidmət müqaviləsi sistemini seçmək; və çərçivə sazişini təltif etmək.

MSO-nın əsas funksiyalarının effektiv icrası, bazarın spesifik məhsulunun yaxud xidmətinin seqmentinin başlıca təchizatçıları, habelə onların ölçüsünü və bazarda mövcudluğunu tanımaq müstəvisində onun təchizat bazarının səmərəli şəkildə “başla düşülməsi və idarə edilməsi” üzrə bacarıq və imkanlarına əsaslanır. Satınalma prosesinin başlanğıc mərhələsində ilkin məlumat və iqtisadi operatorlarla dialoq (əgər bu dialoq şəffaf şəkildə və qüvvədə olan satınalma qaydalarına əsasən aparılıbsa) çərçivə sazişləri və əlavə edilmiş xidmət müqavilələri üçün podrat və satınalma strategiyalarının ən yaxşı tərtibatından ötəri müxtəlif versiyaları müəyyən etmək baxımından dəyərlidir.

Çərçivə sazişlərinin hansı tipləri istifadə edilməlidir? AK Direktivi MSO-na sazişin və prosedurların tipindən istifadə üzrə lazımi qədər azad imkanlar verir. MSO bu azad istifadə imkanlarından yararlanır və nəticə etibarlı ilə həm tək-təchizatçı həm də çox-təchizatçı çərçivə sazişlərindən, habelə müxtəlif xidmət müqavilələri prosedurlarından istifadə edir.

Tək-təchizatçı çərçivə sazişlərinin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bu cür müqavilənin tətbiq edilməsi seçilmiş iqtisadi operator üçün dəyərlidir. Bura “qalib hər şeyə layıqdır” xarakterli müqavilələr aiddir.

Çox-təchizatçı çərçivə sazişlərinin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar tək-təchizatçı sazişlərlə müqayisədə daha güvənli mənbələr təmin edir. Digər üstünlük odur ki, müvəffəqiyyətli bazar konsentrasiyası riski cüzdür. Çox-təchizatçı sazişin potensial əlverişsizliyi ondan ibarətdir ki, bir çox yerli qanunlarda iqtisadi operatorların öz çərçivə sazişləri altında satış təminatları yoxdur.

Satınalma təşkilatlarının mini-müsabiqələr vasitəsilə xidmət müqavilələri bağlaması versiyasının üstünlüyü çərçivə sazişi boyunca iqtisadi operatorlar arasında gedən rəqabəti təqdim etməkdir. Digər tərəfdən mini-müsabiqə versiyası əsaslı əməliyyat xərclərinə zəmin yarada bilər.

MSO-nın effektivliyi necə ölçülməlidir? Ümumiyyətlə, mərkəzləşmiş satınalma vasitəsilə əldə edilmiş qənaətləri qiymətləndirmək çətinidir. Bunun üçün fundamental səbəb ondan ibarətdir ki, mal-material və ya xidmətlərin mərkəzləşmiş satın alınmasının kontrafaktiki nəticələrini və alternativ satınalma metodunun yaratdığı müxtəlif qiymətləri və digər şərtləri müşahidə etmək mümkün deyildir. Bu o deməkdir ki, alternativ nəticə hansı isə bir yolla yaradılmalıdır.

Universitetlərlə əməkdaşlıq zamanı müxtəlif MSO effektivliyi ölçmək üçün metodlar işləyib hazırlamışlar. Bu qiymətləndirmələr fəaliyyətlə bağlı, xüsusilə də bu fəaliyyətlər müntəzəm olaraq müəyyən bir müddət ərzində tendensiya və modellərin müşahidə edilməsi üçün həyata keçirilirsə, dəyərli məlumatlar təmin edir. Bu qiymətləndirmələr, həmçinin MSO-na müəyyən gərginlik yaratmaqla mühüm funksiyaları icra edir ki, bu zaman MSO öz fəaliyyətlərinin nəzarətdə olmasını bilirlər. Effektivliyin ölçülməsinə dair daha geniş məlumat üçün bax: *Satınalma İcmalı 21 – Effektivliyin Ölçülməsi*.

“Təcrübədən öyrənmə” -nin əhəmiyyəti – risk və nailiyyət faktorları

Müasir və dəyər-verici mərkəzləşmiş satınalma sisteminin müvəffəqiyyətlə təsis edilməsi və icrası üçün bir sıra mürəkkəb məsələləri, yeni risk və nailiyyət faktorlarını başa düşmək və onlarla məşğul olmaq lazımdır. Bunlar təmin edilmədikdə MSO-nın müvəffəqiyyəti təhlükəyə məruz qala bilər.

Mərkəzləşmiş satınalma sistemləri müxtəlif yollarla təşkil və idarə edilə bilər – bunun üçün yeganə və ən yaxşı model yoxdur: Mərkəzləşmiş satınalma bir çox müxtəlif vasitələrlə həyata keçirilə bilər və bu müxtəliflik aşağıdakılarla bağlı mövcud ola bilər:

- MSO-nın hüquqi statusu və onların əhatə etdiyi dövlət administrasiyası sektorları/səviyyələri;
- MSO-na sahiblər tərəfindən mandatın verilmə qaydaları;
- Tətbiq edilən çərçivə sazişlərinin və xidmət müqavilələri sistemlərinin tipləri;
- MSO-nın təşkil edilməsi və maliyyələşməsi.

Aparıcı maraqlı tərəflərin ehtiyaclarına qarşı həssaslıq: MSO-nın uğuru etibar və etimadın nə dərəcədə möhkəm olmasından və onların aparıcı maraqlı tərəflərlə, yeni sahiblər, satınalma təşkilatları və təchizatçılarla əlaqədar nə dərəcədə qorunub saxlanmasından asılı olacaqdır.

İstifadəsi əlverişli və cüzi riskli xidmət müqavilələri sistemləri ilə “Rəqabətə-davamlı” çərçivə sazişləri: MSO-nın uğuru onun xidmət etdiyi dövlət sektorunda potensial “müşətilərin” geniş kütləsinə texniki və kommərsiya cəhətdən cəlbedici çərçivə sazişləri təklif etmək bacarığından çox asılıdır. Bu bacarıq MSO üçün könüllü mühitdə həlledici rol oynasa da, bu MSO-nın məcburi əməliyyat göstərdiyi situasnyada eyni dərəcədə əhəmiyyətlidir.

Müqavilənin həcmnin və dəyərinin müvafiq qaydada müəyyən edilməsi: MSO tək cə mərkəzləşmiş satınalma vasitəsilə təchiz ediləsi işlərin, mal-materialın və xidmətlərin müəyyən edilməsi üçün deyil, həm də tələb və təklifin dərin təhlilinə və ya texniki-iqtisadi əsaslandırma əsaslanan həmin müqavilələrin dəyərinin müəyyən edilməsi üçün mexanizmləri yerbəyer etmişdir. Çərçivə sazişi altında təltif ediləsi müqavilələrin həcmnin və dəyərinin müəyyən edilməsi potensial iddiaçılara məlumat təmin edir ki, bu məlumat əsasında onlar iştirak edib-etməməkləri barədə qərar verirlər. Eyni qaydada çərçivə sazişinin tipi (tək-təchizatçı yaxud çox-təchizatçı) iddiaçının mövqeyini formalaşdıracaq, iştirakın potensial müvəffəqiyyət dərəcəsini dəyişdirəcək

və faktiki olaraq sazişin həcmi və dəyərini dəyişdirəcəkdir. Xidmət müqavilələri mexanizmlərinin seçilməsi çərçivə sazişinin cəlbədiliyi baxımından nəzərə alınmalı faktordur.

Səriştəli personaldan ibarət səmərəli təşkilat: MSO-nın təşkilatının tərtib edilməsi onun müvəffəqiyyəti üçün zəruridir və onun fəaliyyət göstərdiyi spesifik xarakteristikaları əks etdirməlidir. Onun əsas funksiyaları adətən başlıca dəstək funksiyaları (İT, hüquq xidmətləri və administrasiya, mühasibatlıq) ilə birlikdə bazar və müştəri münasibətləri, məhsulun idarə edilməsi, satınalma və müqavilə idarəetməsi ətrafında cəmləşir

Hüquqi riskin effektiv şəkildə idarə edilə bilməməsi: Bir çox MSO tək cə çərçivə sazişlərinin tərtib edilməsi üçün tenderlərlə bağlı şikayətlərin sayının artmasının deyil, həm də xidmət müqavilələri mərhələsində prosedurlarla bağlı şikayətlərin sayının artmasının şahidi olmuşlar (bu sonradan MSO-nın vəziyyətini mürəkkəbləşdirir). Çox-təchizatı sazişinə görə edilmiş şikayətlər MSO-dan satınalma təşkilatlarına riskin ötürülməsi ehtimalını güdür ki, bu da hüquqi qeyri-müəyyənlik situasiyasını yarada bilər.

Diqqətin olmaması: Digər risk MSO-nın diqqətinin itirməsindən ibarət olacaqdır ki, nəticədə MSO öz əməliyyatları üçün həddlərini elə sahələrə genişləndirəcəkdir ki, orada ya rəqabətə-davamlı üstün cəhətlər olmayacaq, ya da həmin sahələr satınalma təşkilatının ehtiyaclarını doğru şəkildə ödəməyəcəkdir. Bununla da MSO satınalma təşkilatlarına potensial cəhətdən maraqlı olmayan çərçivə sazişləri təklif edəcəkdir.

Əlavə ozu materialı:

- SIGMA (2011), *Avropa İttifaqında Mərkəzləşmiş Satınalma Sistemi*, 47-ci SIGMA Sənədi
- SIGMA (2011), *Satınalma İcmalı 21 – Effektivliyin Ölçülməsi*
- SIGMA (2011), *Satınalma İcmalı 19 – Çərçivə Sazişi*