Icmal 21 Avqust 2011

## Dövlət Satınalmaları

# Effektivliyin Ölçülməsi

MÜNDƏRICAT

- Dövlət satınalmalarında effektivliyin ölçülməsi üçün məntiqi əsaslar hansılardır?
- Effektivliyin ölçülməsinin idarə edilməsinin faydaları hansılardır?
- Effektivlik necə ölçülür?
- Dövlət satınalma sisteminin müxtəlif səviyyələrində effektivliyin ölçülməsi üzrə metodologiyalar

EUROPEAN COMMISSION
OECD BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES
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.

## 1. Dövlət satınalmalarında effektivliyin ölçülməsi üçün məntiqi əsaslar hansılardır?

Dövlət satınalma müqavilələri istənilən ölkənin ÜDM-da xüsusi payını və dövlət xərcləri üzrə büdcəsini təmsil edir. Avropa Komissiyasının sonuncu Qiymətləndirmə Hesabatında (2011) dərc etdiyi məlumatlarına əsasən Aİ-da dövlət satınalmaları 2009-cu il üzrə 2100 milyard miqdarında hesablanmışdır ki, ÜDM-un 19%-dir. Bu xərclərin səviyyələri ayrılıqda əsaslı səbəblər irəli sürür ki, dövlət satınalma əməliyyatlarının bütün səviyyələrdə effektivliyi təhlil edilə bilsin.

Dövlətin satınalma sisteminin başlıca məqsədi Aİ tələblərinə və yerli qanun və siyasətlərə riayət etməklə yanaşı dövlət sərmayələrinin istifadəsi zamanı səmərəliliyi və "qiymət və keyfiyyət nisbətini" çatdırmaqdır. Effektivliyin ölçülməsi, satınalma sistemi və əməliyyatlarının məqsədləri ilə bağlı mühüm sualına cavab axtarır.

Dövlət satınalmaları sistemi daxilində effektivliyin ölçülməsinin üç müxtəlif səviyyəsi geniş müstəvidə müəyyən edilə bilir. Üç səviyyə arasında effektivliyin qarşılıqlı asılılığı baxımından yaxın əlaqələr vardır. Buna baxmayaraq, işin effektivliyini ölçmək üçün mövcud ehtiyaclar, məqsədlər və metodologiyalar fərqli ola bilər.

1. **Milli (Meta) Səviyyə** - milli satınalma sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsi

2. **Satınalan Təşkilat (Makro) Səviyyəsi** – satınalma təşkilatlarının əməliyyatlarının iş effektivliyinin qiymətləndirilməsi
3. **Müqavilə İdarəetmə (Mikro) Səviyyəsi** – fərdi müqavilənin təqdim edilməsinin qiymətləndirilməsi

## 2. Effektivliyin ölçülməsinin idarə edilməsinin faydaları hansılardır?

Effektivliyin ölçülməsinin idarə edilməsinin əsas faydaları effektivliyin ölçülməsinin üç müxtəlif səviyyəsinə istinadən aşağıda izah edilmişdir.

**Milli (Meta) Səviyyə**: Milli səviyyədə dövlət satınalmaları sisteminin effektivliyi üzrə yüksək keyfiyyət məlumatı (standart və ya keyfiyyət):

- Siyasət qurucularına siyasət məqsədlərinin qarşılıqlı təsir qüvvəsini və satınalma sisteminin ümumilikdə effektivliyinə siyasətin nə dərəcədə təsir etməsini anlamaqda yardım edir;
- Hökumət və parlamentlərə imkan verir ki, onlar qərar qəbul etmə prosesinin keyfiyyətini yaxşılaşdırsınlar və dövlət satınalma sistemlərini effektiv şəkildə inkişaf etdirən konstruktiv və uzun-müddətli tədbirlər görsünlər (məsələn, satınalma siyasəti və tənzimləyici islahatlar, təşkilati inkişaf və potensialın gücləndirilməsi baxımından);
- Hökumətlərdə onların satınalma sistemlərinin yaxşılaşdırılması üzrə stimulu artıra bilər, onlara dövlət satınalma sahəsində islahat tədbirləri üçün prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı və qoyulmuş məqsədlərə qarşı nailiyyətləri nəzarətdə saxlamaqda yardım edə bilər;
- Dövlət xərcləri sisteminin qiymətləndirilməsi üçün dəyərli məlumat təmin edə bilər.

**Satınalan Təşkilat (Makro) Səviyyəsi:** Yüksək effektivliyi ölçmə sistemi satınalan təşkilatlara qərar qəbul etmə zamanı onların fəaliyyət məqsədlərinin və strategiyalarının effektiv şəkildə həyata keçirilməsində yardım edə bilər:

- Onların satınalma əməliyyatlarının səmərəliliyinin və effektivliyinin dərəcəsini tam şəkildə və başlıca infrastruktur layihələri kimi fərdi layihələr səviyyəsində daha yaxşı müəyyən etməkdən ötəri məlumatın təmin edilməsi;
- Onların satınalma əməliyyatlarında və monitorinq gedişatında güclü və zəif cəhətlərinin müəyyən edilməsi və doğru prioritetlərin müəyyən edilməsində və zəif cəhətlərin inkişaf etdirilməsi naminə müvafiq tədbirlərin görülməsində yardım edilməsi;
- Uzun-müddətli strategiyanın və əməliyyatların planlaşdırılması, eləcə də illik büdcə prosesinin, idarəetmənin və personalın inkişaf etdirilməsi zamanı ayrılmaz hissənin formalaşdırılması.

**Müqavilə İdarəetmə (Mikro) Səviyyəsi:** Müqavilənin fərdi müqavilə səviyyəsində ödəniş mexanizmlərlə əlaqəli şəkildə idarə edilməsi:

- Daha yaxşı və daha yüksək keyfiyyətli müqavilə tələblərinin təmin olunması;
- Müqavilənin səmərəli şəkildə icra edilməsinin və onun “qiymət və keyfiyyət nisbətini” təmin etməsinin qiymətləndirilməsi;

- Qarşı tərəfin reaksiyası barədə dəyərli məlumat təmin edir və satınalma prosesinin səmərəli şəkildə planlaşdırılmış və idarə edilmiş həcmini təsdiq edir (xüsusilə də texniki spesifikasiyaların və ya texniki tapşırığın tərtib edilməsi, satınalma strategiyası və müqavilə modelinin seçilməsi, satınalma prosedurunun seçilməsi, seçim və təltif edilmə kriteriyasının müəyyən edilməsi və tender qiymətləndirilməsinin aparılması və müqavilənin təltif edilməsi müstəvisində)
- Satınalma prosesinin bütün mərhələlərində, eləcə də daxili və xarici əlaqələrində keçmiş təcrübədən öyrənməklə onun dəyişdirilməsi və təkmilləşdirilməsi məqsədilə dəyərli arqumentlər və stimullar yaradacaq;
- Effektivliyin ölçü meyarı kimi effektivliyin müqayisəsi zamanı satınalan təşkilat öz fəaliyyətini müqayisə etmək və ya oxşar əməliyyat tipləri üçün məsuliyyət daşıyan satınalma təşkilatlarının nəticələri ilə müqayisə etmək iqtidarında olacaq.

## 3. Effektivlik necə ölçülür?

**3.1 Mürəkkəb məsələlər:** Effektivliyi idarəetmə sisteminin təsis və idarə edilməsi kompleks işdir və bir sıra mürəkkəb məsələləri qaldıra bilər. Bu mürəkkəb məsələləri qabaqcadan başa düşmək və effektivliyi ölçmə sisteminin həyata keçirilməsində onların nəzərə alınması faydalıdır. Aşağıdakı mürəkkəb məsələlər yuxarıda qeyd edilən üç səviyyədə effektivliyi ölçmə sistemləri üzrə ümumi xarakter daşıyır.

- **Ardıcıl siyasət tapşırıqları və məqsədləri:** Dəyişən və ya qeyri-müntəzəm siyasət tapşırıqları və məqsədləri mənasız effektivliyi ölçmə sistemlərini təqdim edə bilər və iqtisadi nailiyyətləri artıran imkanlara və dövlət satınalma əməliyyatlarının səmərəliliyinə təzyiq göstərə bilər. Siyasətdə və digər məqsədlərdəki ardıcıllıq bu səbəbdən də effektivliyin ölçülməsinin qiymətləndirilməsində və idarə edilməsində mühüm elementdir.
- **Dəqiq və güvənli statistik məlumat:** Effektivliyin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi yüksək keyfiyyət, müvafiq və uyğun məlumatlardan asılıdır ki, bu məlumatlar sağlam araşdırma metodologiyasına əsaslanmaqla ciddi və ardıcıl şəkildə toplanmalıdır. Toplanmış məlumatın praktiki istifadəyə yararlılığını təmin etmək üçün lazımi səylər göstərilməlidir.
- **Səmərəliliyin müəyyən edilməsi və ölçülməsi:** Effektivliyin ölçülməsi adətən “səmərəliliyi” ölçməyə çalışır, lakin səmərəliliyi ölçmək üçün heç bir tərif və ya

üsul mövcud deyildir. Buna görə də dəqiq tərifin müntəzəm olaraq tətbiq edilməsi razılaşdırılmalı və təmin edilməlidir.

- **Effektivliyə əsaslanmış təkmilləşmə:** Satınalan təşkilatların bu cür iqtisadi öhdəliklərə və ya keyfiyyətin yaxşılaşması ilə bağlı narahatçılıqlara əsaslanmış təkmilləşməni axtarmasına baxmayaraq, tənzimləyici və təşkilati mexanizmlər satınalan təşkilatların təkmilləşmiş səmərəlilik və ya daha yaxşı fəaliyyət üçün mübarizəsi zamanı stimul yarada bilər. Müsbət effektivliyin ölçülməsini dəstəkləyən tənzimləyici və təşkilati mexanizmlərin nəzərə alınması lazımdır.
- **Sağlam mərkəzi dəstək və təlimatlar:** Yuxarıdakı faktorların bir çoxu həm mərkəzi hökumət səviyyəsində, həm də xüsusi təşkilatlar daxilində sağlam mərkəzi dəstəkdən və təlimatlardan asılıdır. Bu aydın mandat, milli səviyyə təlimatları üzrə sənədləşmə və dəstək təmin edən təşkilatların rəhbərlik etdiyi geniş məlumat kampaniyasını tələb edə bilər. Bu, həmçinin mili səviyyə siyasəti üzrə qərarların qəbul edilməsini tələb edə bilər ki, bu qərar satınalma təşkilatlarını məntiqli effektivliyi ölçmə sistemlərinin icra edilməsinə və yerli məlumatların toplanması məqsədilə müvafiq məlumatın təmin edilməsinə məcbur edir.
- **Məlumatların əldə edilməsi:** Geniş yayılmayan məlumatın çox kiçik praktiki yararlılığı ola bilər və nailiyyətlərin və nəticələrin təqdim edilməsini tələb edə bilər. Nəticələr və tapıntılar illik hesabatda təqdim edilməlidir və müqayisə və effektivliyin müqayisəsi üçün dövlət administrasiyası daxilində, eləcə də geniş ictimaiyyət tərəfindən şəffaf şəkildə əldə edilməlidir. Əməliyyatlar və satınalmanın ölçülməsi sistemi üçün fundamental məqsədlərə istinadən hesabat (i) dövlət satınalma əməliyyatlarının güclü və zəif cəhətləri baxımından əsas tapıntılarını təsvir etməlidir və (ii) sistemin təkmilləşməsi üçün tövsiyə edilən tədbirlər siyahısını müəyyən edir. Nəticələr qısa və orta müddət ərzində strateji planlamanın bir hissəsini formalaşdırmalıdır.

**Qeyd: Baza tələbləri, nəticə göstəriciləri və resurs göstəriciləri**

Bütün üç səviyyədə effektivliyin ölçülməsi məqsədilə baza tələblərini və fəaliyyət göstəricilərini müəyyən edir. Aşağıdakı qeyd bu fəaliyyət üzrə bəzi məlumatları təmin edir.

Fəaliyyət istiqamətlərindən biri də *bazanın* hazırlanmasıdır ki, buna əsasən effektivlik ölçüləcəkdir, hər bir göstəricinin altında seçilmiş standart təmsil ediləcəkdir və bu standarta əsasən qiymətləndirmə və müqayisə həyata keçiriləcəkdir. Prinsip etibarı ilə, baza müəyyən bir vaxtda əldə edilmiş effektivlik səviyyəsini (akseptə edilə bilməyi və ya nəticələri) əks etdirir. Bu həm də spesifik bir müddət ərzində, məsələn bir təqvim ili ərzində nailiyyətin səviyyəsini ölçmək üçün başlanğıc nöqtəsindən ibarətdir.

Tətbiq edilən göstəricinin xüsusiyyətindən asılı olaraq, effektivlik müxtəlif üsullarla ölçülə bilər. Prosedur çərçivəsinin keyfiyyəti kimi resurs göstəriciləri normalda ixtisaslaşmış ekspertlər tərəfindən aparılmış və araşdırma və oxşar məlumat toplama üsulları ilə tamamlana bilən sistematik qiymətləndirmə tələb etdiyi halda, nəticə göstəriciləri normalda hesablama sistemi vasitəsilə ölçülə bilər (məs, əldə edilmiş iqtisadi qənaətlər).

Qiymətləndirmə sisteminin son komponenti effektivlik hədəflərinin sözlə və ya rəqəmlə yaxud bunların kombinə edilmiş forması ilə ifadə edilməsidir. Hökumət bu hədəflərdən bəzilərini özəl sektorun inkişafı və büdcə icrası naminə ümumi məqsədlərin bir hissəsi olaraq təyin edir (məsələn dövlət qulluğunun təmin edilməsində maliyyə qənaətləri və səmərəliliyin təkmilləşdirilməsi müstəvisində). Satınalan təşkilat üçün müstəsna hesab edilən əməliyyat tapşırıqlarının həmin təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilməsi təqdirdə, bu cür milli səviyyədə müəyyən edilmiş tapşırıqlar satınalan təşkilatlar tərəfindən icra olunmalıdır.

Ümumi məqsəd dövlət satınalmalarının keyfiyyətinə dair məlumat və təlimatların təmin edilməsi üçün fəaliyyət göstəricilərinə əsaslanan sistemlərin inkişaf etdirilməsindən ibarətdir ki, bu da iqtisadi sahədə ümumi metodologiya hesab olunur. Adətən, fəaliyyət göstəricilərinin seçilməsi sistemin effektivliyini ölçmək məqsədilə keyfiyyət faktorlarının geniş miqyasda istifadə edildiyi halda *nəticə göstəriciləri* ilə əlaqələndirilir.

Nəticə göstəriciləri sistemin standart faktorlardan ibarət məcmusuna əsasən fəaliyyət göstərdiyini isbat edir, lakin onlar konkret nəticənin əldə olunmasının səbəbini izah edə bilmir. Satınalma sahəsində nəticə göstəricilərinin nümunəsi kimi monetar göstəriciləri göstərmək olar ki, bunlara qənaətlər və səmərəliliyin təkmilləşməsi daxildir. Bununla

belə, yalnız nəticə göstəricilərinə bel bağlamaq standartın və dövlət satınalma sisteminin inkişafının ölçülməsi üçün qənaətbəxş metod deyildir.

*Resurs və proses göstəricilərinin* daxil edilməsi də eyni dərəcədə vacibdir, çünki onlar dövlət satınalma sistemi daxilində iqtisadi nəticələrin əldə edilməsi üçün zəmin yaradır. Dövlət satınalmaları daxilində şəffaflıq, qeyri-diskriminasiya, ədalətli münasibət və məsuliyyətlilik kimi əlavə yüksək prioritetli hədəfləri əhatə etmək məqsədilə bu nəticələrə necə nail olunmasına nəzarət etmək və onları başa düşmək çox vacibdir. Bu hədəflərin təmin edilməsi üçün vasitələr adətən qanunverici və nizamlayıcı struktur quruculuğu, təşkilati quruculuq, nəzarət və şikayət mexanizmləri ilə əlaqələndirilir. Resurs göstəriciləri yalnız *"subyektiv kriteriyalar"* vasitəsilə müstəqil satınalma ekspertlərinin əsaslı qərarlarına əsaslanmaqla qiymətləndirilə bilər. Resurs göstəricilərinin tipik nümunələrinə müxtəlif satınalma statistikası (məsələn, açıq prosedurun və bir sıra illik şikayətlərin istifadəsinin proporsional payı) və qavrama indeksləri (məsələn, istifadəçini qane edən indeks) aiddir.

## 4. Dövlət satınalmaları sisteminin müxtəlif səviyyələrində effektivliyin ölçülməsi üçün metodologiyalar

Növbəti bölmədə qabaqcadan təyin edilmiş üç səviyyədə effektivliyin müəyyən edilməsi üçün istifadə edə bilinəcək metodologiyaların bəzi nümunələri müəyyən edilmişdir.

### 4.1 Milli (meta) səviyyədəki metodologiyalar

**Ekspert rəyləri və qiymətləndirilmə:** Ekspert rəyi dövlət sektorundakı əməliyyatlara, eləcə də İƏİT tərəfindən hazırlanan və uzun müddət ərzində istifadə edilən dövlət satınalmalarına diaqnoz qoyulması üçün vasitədir. Ekspert qrupu geniş təcrübəli və bu sahədə ixtisaslaşmış beynəlxalq baş mütəxəssislərdən təşkil olunmuşdur. Məqsəd satınalma sisteminin güclü və zəif cəhətlərini (fəaliyyətin qiymətləndirilməsi) müəyyən etməkdir ki, bu zaman xüsusi diqqət qanunverici və təşkilati struktur; potensial, bacarıq və bazara nəzərən satınalma təşkilatları kimi əsas komponentlərə yönəlmişdir. Təhlil və nəticələrə əsaslanaraq ekspert qrupu lazım olduqda təkmilləşmə məqsədilə tövsiyələri təmin edir, lakin bu tövsiyələrdən sonra həyata keçirilməli tədbirlər üzrə qərarların verilməsi baxımından tamamilə ölkəyə aid bir məsələdir.

**Tənzimləyici təsirin qiymətləndirilməsi (TTQ):** Tənzimləyici təsirin qiymətləndirilməsinin (TTQ) rolu (qaydalar vasitəsilə arzu edilən məqsədlərə nə dərəcədə müvəffəq olmağın dəyərləndirilməsi) yeni qanunun və ya tənzimləyici

qaydaların potensial təsirlərini təfsilatlı və müntəzəm şəkildə qiymətləndirməkdir. Aİ üzv dövlətlərindən tələb olunur ki, dövlət satınalmaları qanununa dair Satınalma Direktivlərinin tətbiq edildiyi ölkələrdə həmin Direktivlərə əməl etsinlər və bütün digər spesifik milli müddəaların AK Sazişinin (hal-hazırda AİFS – Avropa İttifaqının Fəaliyyəti üzrə Saziş) fundamental qaydaları və prinsiplərinə uyğunluğunu təmin etsinlər. Bununla belə, üzv dövlətin bu tələbləri təfərrüatı ilə həyata keçirməsi üzrə seçim etmə baxımından kifayət dərəcədə azadlıq mövcuddur.

Tənzimləyici qaydalar ümumiyyətlə bir sıra təsirləri olduğundan TTQ-nə ehtiyac duyulur ki, bu təsirləri adətən təfsilatlı araşdırma və ya təsirə məruz qalmış tərəflərlə məsləhətləşmələr aparmadan qabaqcadan görmək olmur. Tənzimləmə məsələsinə iqtisadi yanaşma yüksək riskə işarədir və bu səbəbdən tənzimləmə xərcləri mənfəətləri üstələyə bilər. TTQ yeni qanunvericilik qəbul edilməzdən öncə istifadə edilən ilkin metodologiyadır. Buna baxmayaraq, tənzimləyici islahat aparılmasına təkan verən amil kimi mövcud qanunvericiliklə bağlı TTQ-nin istifadəsinə heç nə mane olmur. İƏİT TTQ metodologiyasının istifadəsinə dair (bax aşağıda Əlavə Oxu Materialı) bir sıra sənədlər çap etdirmişdir. Avropa Komissiyasının yaşıl kitabı tənzimləyici təsirin təhlili üzrə digər bir nümunədir.

**Maraqlı tərəflərin araşdırmaları:** Dövlət satınalma sisteminin effektivliyi ilə bağlı mühüm sahələr və məsələlərin həlli üzrə müntəzəm araşdırmalar aparıla bilər. Araşdırma müvafiq qaydada seçilmiş satınalma təşkilatlarına, biznes assosiasiyalarına və fərdi iqtisadi operatorlara, audit təşkilatlarına, universitet və dövlət satınalma sahəsində marağı olan digər vacib maraqlı tərəflərə paylanmalıdır. Araşdırma ölkənin dövlət satınalma idarəsi yaxud müstəqil təşkilat və ya elmi müəssisə tərəfindən hazırlana və idarə edilə bilər. Araşdırma müntəzəm şəkildə aparılırsa, bu zaman araşdırmalar arasındakı fikir fərqini görmək mümkün olur. Araşdırmaların nəticələri hökumət tərəfindən dövlət satınalma sistemində problemlərin müşahidə olunduğu sahələrdə dəyişikliklərin edilməsi üçün əsas kimi istifadə edilə bilər.

**Xarici audit təşkilatları:** Xarici audit təşkilatlarının qarşısında vacib məsələlər durur ki, bunlar da satınalma təşkilatlar səviyyəsində aparılan dövlət satınalma əməliyyatlarının icrası zamanı güclü və zəif cəhətlərin aşkar edilməsi müstəvisində faktiki nəticələrə əsaslanmışdır. Bu auditlərin məqsədi qanun və qanunvericiliklə müvafiqlik və ya qeyri-müvafiqlik dairəsini, eləcə də satınalma fəaliyyəti üzrə müəyyən edilmiş məqsəd və hədəflərlə əlaqədar effektivlik və əldə edilmiş nailiyyətləri müəyyən etməkdir.

## 4.2 Satınalma təşkilatı (makro) səviyyəsindəki metodologiyalar

Bu səviyyədəki metodologiyalar satınalma təşkilatları üçün “nümunəvi təcrübə” bazasını təmin etmək və onların satınalma əməliyyatları zamanı effektivliyini ölçmək məqsədilə hazırlanır. Hökumətlər də bu səviyyədə effektivliyin ölçülməsindən toplanan məlumatlardan dövlət satınalma əməliyyatlarının monitorinqi və qiymətləndirilməsi məqsədləri və hüquqi və təşkilati strukturun təsirləri barədə bir qənaətə gəlmək üçün istifadə edə bilərlər. Effektivliyin ölçülməsi sisteminin satınalma təşkilatı səviyyəsindəki nəticələri büdcə qənaətləri və dövlət xidmətlərinin çatdırılması zamanı ümumi keyfiyyətin yaxşılaşdırılması kimi ümummilli nailiyyətlərə dəyərli töhfə verə bilər.

**Fəaliyyət hədəflərinin müəyyən edilməsi:** İstifadə edilmiş fəaliyyət hədəflərinin aşağıdakı keyfiyyət göstəriciləri olmalıdır:

- Təşkilatın nail olmaq istədiyi hədəfə *Uyğunluq*;
- *Xas olma* – ölçülən fəaliyyətə təşkilata xas ola biləcək tədbirlər təsir göstərməlidir edilməlidir;
- *Dəqiqlik* – məlumatın müntəzəm olaraq toplanması, ölçünün başa düşülməsi və istifadəsinin asan olması üçün aydın və birmənalı tərif;
- *Vaxtlılıq* – gedişatı izləmək məqsədilə məlumatların müntəzəm olaraq və məlumatın yararlılığının itməməsi üçün yubanmadan əldə edilməsi;
- *Güvənlilik* – məqsədli istifadəsi və dəyişilə bilməsi üçün kifayət qədər dəqiq olması;
- *Müqayisə edilə bilən* – ya keçmiş ya da istənilən yerdə oxşar proqramlarla müqayisə edilməsi;
- *Yoxlanıla bilən* – bunu dəstəkləyən aydın sənədləşmə prosesidir ki, əldə edilən ölçü nəticələri təsdiq edilə bilsin.

**Satınalma təşkilatı səviyyəsində fəaliyyət hədəflərinin, göstəricilərinin və effektivliyin ölçülməsinin bəzi nümunələri**

**I. İqtisadi səmərəliliyin ölçülməsi**

- **İllik realizə edilən qənaətlər:** Bazardan asılı olaraq qiymətləri dəyişməyən mallar və xidmətlər üçündür. Eyni-tərkibi müqavilələri (məhsul və ya xidmət yaxud da say baxımından) təmsil edən topluya (hansı ki, müəyyən vaxt üçün ardıcıl hesablamanı təmin edir və sürətli spesifikasiya dəyişikliyinə uğramır) əsasən qiymət və dəyərin inkişafı bir ilə istinadən müəyyən edilir və bütün satınalma həcminə tətbiq edilir.
- **Fərdi qiymət təhlilləri:** Sürətli qiymət oynaması və spesifikasiya dəyişməsinə məruz qalan mallar və xidmətlər üçündür ki, bunlara da İT və məişət avadanlıqları aiddir. Bu zaman əsas kimi götürülən ilə istinadən fərdi qiymət təhlili aparılmalıdır ki, qənaətlər və ya itkilərin həddini müəyyən etmək mümkün olsun.
- **Satınalma fəaliyyətində illik realizə edilən səmərəlilik (qiymət istisna olmaqla):** Satınalma fəaliyyətinin X ilindən Y ilinə qədər olan müddəti üzrə müqayisəli xərc və mənfəət təhlilinin aparılması ilə yoxlanıla və realizə edilə bilmənin ölçülməsi. Səmərəliliyə daha az resurslardan istifadə etməklə eyni yaxud təkmilləşdirilmiş nəticələr daxildir ki, onlar da ya resurslarda (məs, texnologiyanın təkmilləşməsi) ya da nəticələrdə (məs, əməkdaşlıq, loqistika və proseslər) əldə edilmiş müvəffəqiyyətlər vasitəsilə səmərəlilik mənfəətlərini əks etdirir.
- **Layivənin/müqavilənin icrasının səmərəliliyi:** Kapital yatırımı və infrastruktur layihələri kimi birdəfəlik layihələr üçün texniki-iqtisadi əsaslandırmanın (biznesin aparılması) aparılması və bu əsaslandırma layihənin həyata keçirilməsini ölçməkdə yardım edir. Bu zaman buna paralel olaraq xərclər və icra üçün son müddətlər də daxil olmaqla təfərrüatlı fəaliyyət hədəflərindən ibarət topluya da nəzər salınır.

**II. Satınalma fəaliyyəti və prosedurlarının keyfiyyətinin ölçülməsi**

Mümkün göstəricilərin nümunələri:

- Planlama və hazırlıq üçün orta müddət X gündən artıq ola bilməz;
- Tenderlərin planlaşdırılması və hazırlanması üçün lazım olan orta xərclər X avrodan çox ola bilməz;

- AK maliyyə həddindən aşağı olan müsabiqə prosedurları da daxil olmaqla, açıq və qapalı prosedurlar kimi müsabiqə prosedurları ümumi prosedurların x%-dən az olmayaraq (və ya maliyyə həddi X Avrodan artıq olduqda X%) istifadə edilməlidir;
- Müqaviləyə dair bildiriş (və birbaşa təltif edilmə) qabaqcadan dərc edilmədən və razılaşdırılmış prosedurlar timsalında qeyri-müsabiqə prosedurları minimum sayda olmalı və ümumi prosedurların sayının X%-dən çox olmamalıdır;
- Təqvim ili boyunca açıq dəvətlərlə əlaqədar orta iştirak norması X sayda iddiaçı və tenderçidən az olmamalıdır;
- KOM-lərə verilən müqavilələrin sayı normalda təqvim ili boyunca təltif edilən müqavilələrin ümumi sayının X%-dən az olmamalıdır;
- Təqvim ili boyunca qəbul edilmiş şikayətlərin sayı aparılmış tender prosedurlarının ümumi sayının X%-dən çox olmamalıdır;
- Elektron satınalmaların faizi X ilindən başlayaraq təqvim ili boyunca aparılmış tenderlərin ümumi sayının X%-dən az olmamalıdır.

**III. Xarici və daxili əlaqələr, habelə əməkdaşlıq normasının ölçülməsi**

**Ölçmə metodları:**

- İllik Təchizatçı Qənaətləndirmə Sorğusunun məqsədi təchizatçıların çox hissəsinin satınalan təşkilatla əməkdaşlıqlarından razı qaldıqlarını təmin etməkdən ibarətdir
- İllik Daxili Müştəri Qənaətləndirmə Sorğusunun məqsədi daxili müştərilərin çox hissəsinin satınalma təşkilatının xidmətlərindən razı qalmalarını təmin etməkdən ibarətdir.

**Mümkün göstəricilər:**

- Təchizatçı Qənaətləndirmə sorğusunun mürəkkəb indeksi müvafiq şkala üzrə X-dən yuxarı olmalıdır və il ərzində Y% artmalıdır.
- Daxili Müştəri Qənaətləndirmə sorğusunun mürəkkəb indeksi müvafiq şkala üzrə X-dən yuxarı olmalıdır və il ərzində Y% artmalıdır.
- Satınalan təşkilat tərəfindən qəbul edilən *birgə çərçivə* müqaviləsi/sazişi vasitəsilə əlaqələndirilən satınalma xərcləri ümumi satınalma həcminin X%-dən az olmamalıdır.

**Bençmarkinq (effektivliyin müqayisəsi):** Bütün yaxud bir neçə satınalma təşkilatının müqayisəli araşdırılması və ya müvəffəqiyyətli satınalma sistemlərinin təhlilini daxil edən bençmarkinq fəaliyyət hədəflərinin müəyyən edilməsində əla yardımçı metoddur. Bençmarkinq məlumatlarının milli səviyyədə əldə edilməsi mümkün edilə bilər ki, bu da ölkə boyu effektivliyin vahid ölçülməsi sisteminin tətbiqini təmin edir və milli səviyyədə müqayisələrin aparılmasına yardım edə bilər.

Bençmarkinq həm də satınalan təşkilatın öz fəaliyyətini müxtəlif aspektlərdə (müqayisə edilə bilən xarici öhdəliklərlə bərabər) müqayisə edə bilməsi üçün bir metoddur. Bençmarkinq həm də digər müqayisələr, məsələn qiymətlər və ya xidmət səviyyələrinin müqayisəsi zamanı tətbiq edilə bilər.

### 4.3 Müqavilənin icrası (mikro) səviyyəsindəki metodologiyalar

*Satınalma İcmalı 22 – Müqavilənin İdarə Edilməsi* üç böyük hissəyə bölünmüş fərdi müqavilələrin effektivliyinin ölçülməsi üçün istifadə edilə biləcək metodologiyaları təqdim edir. Bu üç böyük hissəyə çatdırılmanın idarə edilməsi, əlaqələrin idarə edilməsi və müqavilənin idarə edilməsi daxildir. Effektivliyin ölçülməsi müqavilə idarəetmə prosesinin bir hissəsidir. Fərdi müqavilələrin effektivliyinin ölçülməsində yuxarıda təsvir edildiyi kimi mahiyyətcə eyni marşrut tətbiq ediləcəkdir. Bu zaman məlumat toplanması üçün metodlar, fəaliyyət sahələri, bazan, göstəricilər, ölçü və metodların təhlili müəyyən edilir.

**Əlavə oxu materialı:**

- Avropa İttifaqı Ali Audit Təşkilatlarının Müqavilə Komitəsinin 2010-cu ildə aparılmış dövlət satınalma auditi üzrə dərc etdiyi təlimatlar.
- Dünya Bankı, İƏİT/DAC – Satınalma Sistemlərinin Qiymətləndirilməsi Metodologiyası (SSQM)
- İƏİT-in Tənzimləyici Təsirlərin Təhlilinə dair Buraxılışları: *Tənzimləyici Təsirlərin Təhlili: Siyasətin Uyğunluğu üçün Alət (2009)*
- Tənzimləyici Təsirlərin Təhlili üçün Giriş Kitabı (2008): *Tənzimləyici Təsirlərin Təhlili üçün Təşkilati Strukturun Qurulması: Siyasət Qurucuları üçün Təlimatlar* (2008)
- Tənzimləyici İdarəetmə Sistemlərinin Göstəriciləri (2007)
- İƏİT Ölkələrində TTQ və İnkişaf etmkdə olan Ölkələr üçün Çağırışlar (2005)
- TTQ Siyahısı (2004)
- Tənzimləyici Təsirlərin Təhlili – *İƏİT Ölkələrindən Nümunəvi Təcrübə* (1997)
- Ten Good Practices in the Design and Implementation of RIA (1997)

- Hökumət Reqlamentinin Keyfiyyətinin Yaxşılaşdırılması üzrə İƏİT Şurasının Tövsiyələri