**UOT 338**

***İbrahim Ziyad oğlu ƏLİYEV***
***ETN İqtisadiyyat İnstitutu, doktorant***
***Email: aliyevibrahim549@gmail.com***
***https://doi.org/10.30546/4.71.73001.2026.005.016***

# DÖVLƏT SATINALMALARINDA MÜASİR PROBLEMLƏRİN TƏHLİLİ

***Xülasə***

**Tədqiqatın məqsədi** – Azərbaycanda dövlət satınalmalarının təşkilində yaranan maneələri, o cümlədən korrupsiya risklərini, rəqabətin məhdudluğunu, idarələrarası koordinasiyanın zəifliyini və sistematik qüsurları aşkar etmək, həmçinin kontrakt sisteminin yenilənməsi üçün təkliflər vermək.

**Tədqiqatın metodologiyası** – Rəsmi hesabatların (Hesablama Palatasının məlumatları), beynəlxalq reytinqlərin, məhkəmə qərarlarının və qanunvericilik aktlarının təhlili əsasında keyfiyyət və kəmiyyət analizlərinin aparılması.

**Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti** – Dövlət vəsaitlərinin səmərəli bölüşdürülməsi, itkilərin minimuma endirilməsi (ildə milyardlarla manat), korrupsiyanın azaldılması, iqtisadi sabitliyin gücləndirilməsi, yerli istehsalçıların dəstəklənməsi, beynəlxalq inteqrasiya və davamlı inkişafın təmin edilməsi.

**Tədqiqatın nəticələri** – Vahid normaların olmaması, keyfiyyət standartlarının zəifliyi, nəzarət çətinlikləri, ölçü vahidlərinin uyğunsuzluğu, kataloq dublikatları kimi qüsurların müəyyənləşdirilməsi; 2025-ci ilin ilk yarısında 65 milyon manat pozuntu; avtomatlaşdırma, süni intellekt, elektron platformalar, kadr təlimi və qanun islahatları ilə həll təklifləri.

**Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi** – Azərbaycan kontekstində dövlət satınalmalarının sistematik qüsurlarını Hesablama Palatasının aktual məlumatları (2025-ci il) ilə birləşdirərək süni intellekt, blokçeyn və rəqəmsal nəzarət kimi müasir texnologiyaların tətbiqi ilə kompleks islahat modelinin təklif edilməsi.

***Açar sözlər: dövlət satınalmaları, problemlər, sifarişçilər, nəzarət orqanları, xəzinə müşayiəti, keyfiyyət kriteriyaları, ölçü vahidləri, dublikasiya, restrukturizasiya, audit nəticələri.***

## *Giriş*

Azərbaycanda dövlət satınalmalarının təşkili prosesi bir sıra əhəmiyyətli maneələrlə üzləşir ki, bu da maliyyə idarəçiliyinin əsasları və iqtisadi sabitliyinə təsir edir. Bu aspektlər milli qanunvericiliklə tənzimlənir, xüsusilə "Dövlət satınalmaları haqqında" Qanunla ki, bu qanun dövlət vəsaitlərinin açıq, bərabər və ağlabatan bölüşdürülməsini təmin etmək məqsədi daşıyır. Praktikada isə, kontraktların yerinə yetirilməsinin keyfiyyətinə, korrupsiya risklərinin səviyyəsinə və dövlət sektorunun ümumi məhsuldarlığına təsir edən çətinliklər yaranır. Araşdırmanın əsas vəzifəsi – tenderləri formalaşdıranlar, planlaşdırma və icra mərhələlərində gündəlik çətinliklərlə qarşılaşanlar, həmçinin qaydaların yerinə yetirilməsinə nəzarət edən orqanlar, sistematik qüsurları aşkar edənlər baxımından problemlərin tədqiqidir. Rəsmi hesabatlara, o cümlədən Hesablama Palatasının məlumatlarına və beynəlxalq reytinqlərə əsaslanaraq, analiz dövlət satınalmalarının kontrakt sisteminin əsaslı yenilənməyə ehtiyacı olduğunu göstərir, bu yenilənmə süni intellekt kimi müasir texnologiyalardan istifadəni və proseslərə nəzarətin gücləndirilməsini əhatə edir. Araşdırma nəinki əsas qüsurları müəyyənləşdirmişdir, məsələn, vahid normaların olmaması, rəqabətin məhdudluğu və idarələrarası koordinasiyanın zəifliyi, həm də həll yollarını təklif etmişdir, o cümlədən avtomatlaşdırılmış sistemlərin tətbiqi, vicdansız iştirakçılar üçün maneələrin artırılması və kadrlar üçün ixtisaslaşmış tədris proqramlarının yaradılması. Bu mövzu xüsusilə cari iqtisadi şəraitdə əhəmiyyətlidir, çünki satınalmaların səmərəli idarə edilməsi ildə milyardlarla manat həcmində maliyyə vəsaitlərinin bölüşdürülməsini müəyyən edir və ölkənin uzunmüddətli inkişafını dəstəkləyir.

Hesablama Palatasının məlumatlarına görə, 2025-ci ilin ilk altı ayı ərzində 65 milyon manat həcmində pozuntular qeydə alınmışdır ki, bu da itkilərin minimuma endirilməsi və dövlət qurumlarına inamın gücləndirilməsi üçün islahatların vacibliyini vurğulayır. Bundan əlavə, inflyasiyanın artması və dünya bazarlarında xammal qiymətlərinin dəyişkənliyi əlavə çətinliklər yaradır, satınalmalar sistemindən daha çox elastiklik və uyğunlaşma tələb edir, bu da cari ildə islahatları daha aktual edir. Qlobalizasiya şəraitində Azərbaycan beynəlxalq iqtisadi ittifaqlara, məsələn, Avrasiya İqtisadi İttifaqına inteqrasiya olmağa çalışır, burada satınalmalar standartları ticarət təcrübələrinın harmonizasiyasında, ixrac üçün maneələrin azaldılmasında və xarici investisiyaların cəlb edilməsində əsas rol oynayır. Bu, cəzalar və beynəlxalq ticarətdə itkilərdən qaçmaq üçün nəinki daxili dəyişiklikləri, həm də xarici normalara uyğunlaşmanı nəzərdə tutur. Nəticədə, satınalmalar sisteminin islahatı milli iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün katalizator ola bilər, özəl sektorda innovasiyaları stimullaşdırır və yerli istehsalçıların dövlət sifarişlərinin daha ədalətli bölüşdürülməsini təmin edir, həmçinin ekoloji təşəbbüsləri, məsələn, bərpa olunan enerji mənbələrinə keçidi dəstəkləyir. Bu kontekstdə, Azərbaycanın neftdən asılı iqtisadiyyatının diversifikasiyası üçün satınalmalar sistemi strateji rol oynayır, çünki dövlət sifarişləri turizm, kənd təsərrüfatı və İT kimi yeni sahələrin inkişafını stimullaşdıra bilər. Məsələn, 2025-ci ildə qəbul olunan düzəlişlər ekoloji standartların tətbiqini nəzərdə tutur ki, bu da ölkənin beynəlxalq tərəfdaşlıqlarını gücləndirər və investorların marağını artıra bilər.

**Dövlət satınalmalarının tərifi və xüsusiyyətləri**

Sifarişçilər üçün satınalma obyektlərinin xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi əsas çətinliklərdən biridir. Məhkəmə qərarlarında bəzən qəbul olunur ki, sifarişçilər öz ehtiyaclarına uyğun parametrləri qoya bilərlər, lakin bu digər iştirakçıların girişini məhdudlaşdırmamalıdır, bu da fərdi tələblər və bazar şərtləri arasında ciddi tarazlıq tələb edir. Əks halda, sənədlərdə həddindən artıq detallıq və ya qeyri-müəyyənlik pozuntu kimi qəbul oluna bilər [1]. Azərbaycanda bu cür mübahisələr tikinti sektorunda daha çox yaranır, burada tələblərin həddindən artıq konkretləşdirilməsi tez-tez iştirakçıların sayının azaldılması ilə ittiham olunur, bu da kontrakt qiymətlərini artırır, layihələrin icrasını ləngidir və obyektlərin təhlükəsizliyinə risk yaradır. Bu problemin həlli üçün obyektlərin təsviri üçün ciddi şablonların işlənib hazırlanması lazımdır, bu şablonlar subyektiv təfsirləri minimuma endirir və mütəxəssislər üçün mütəmadi təlimlərin tətbiqi, bazar reallıqlarını, o cümlədən tikinti normalarındakı dəyişiklikləri və enerji səmərəliliyi tələblərini daha yaxşı nəzərə almağa imkan verəcək. Bu, həmçinin tenderlərin dərcindən əvvəl sənədlərin yoxlanılması üçün müstəqil ekspert qruplarının yaradılmasını tələb edir, bu da məhkəmə çəkişmələrini qabaqlayaraq prosesləri sürətləndirə bilər. Əlavə olaraq, şablonların sənaye standartlarına əsasən avtomatik generasiya olunduğu elektron platformalarla inteqrasiya inzibati yükü azaldaraq təsvirlərin dəqiqliyini artıra bilər, bu da beynəlxalq nəzarətçilər üçün şəffaflığı təmin edir və ölkənin investisiya cəlbediciliyini artırmağa imkan verə bilər. Həmin yanaşma həmçinin, Azərbaycanın iqtisadi inteqrasiyasını, beynəlxalq standartlara uyğunlaşmanı, məsələn, AB tələblərinə, asanlaşdıra, gücləndirə bilər.

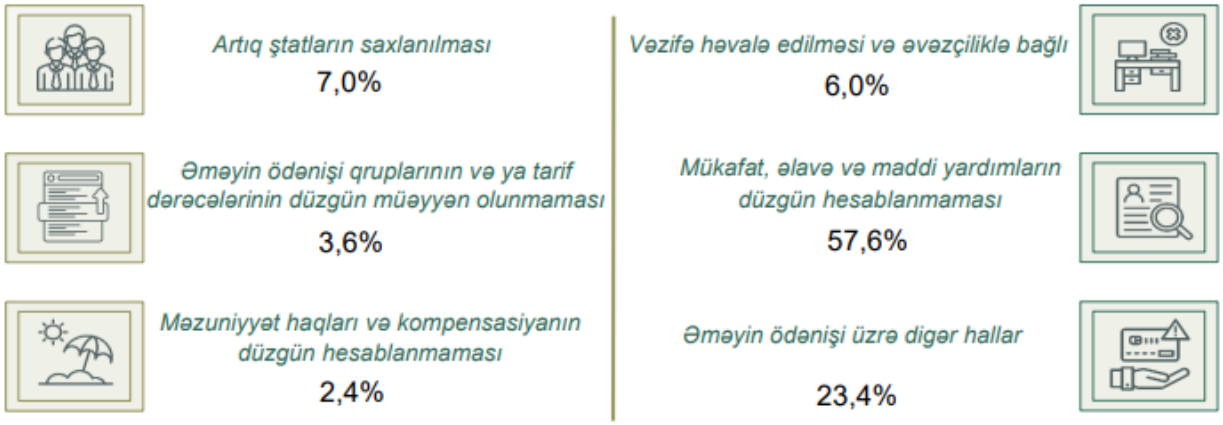
Dövlət kontraktlarının maliyyə axınlarına nəzarət ilə bağlı başqa bir çətinlik mövcuddur. Bu prosedur resursların bölüşdürülməsini izləməyə və nəticələri qiymətləndirməyə imkan verir, lakin xüsusi obyektlərə əməkdaşların girişinin məhdudluğu, xüsusilə dağlıq rayonlarda və ya Xəzər dənizinin sahil zonalarında maneələr yaradır. Məsələn, yüksək hündürlükdə və ya elektrik avadanlıqları ilə işlər xüsusi icazələr tələb edir, mobil həllərin olmaması isə vəziyyəti ağırlaşdırır. Dronlar və ya avtomatlaşdırılmış cihazlar tətbiq oluna bilər, lakin sistemdə keyfiyyətin qiymətləndirilməsi metodları yoxdur, texniki baza zəifdir və kadrlar kifayət etmir, bu da kənd rayonlarında daha qabarıq görünür, xüsusən infrastrukturun az inkişaf etdiyi yerlərdə. Bu hal, sifarişlərin vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsini ləngidir [2]. Azərbaycan şəraitində belə gecikmələr böyük layihələrin icrasında, məsələn, yolların, enerji obyektlərinin və ya su təchizatının tikintisində yaranır, xərcləri artırır, investisiyaların qaytarılışını azaldır və xidmətlərin çatışmazlığı səbəbindən sosial gərginlik yaradır. Eyni zamanda, zənnimizcə, süni intellektlə rəqəmsal nəzarət sistemlərinin

istifadəsi monitorinqi yaxşılaşdıra bilər, insan faktorunun təsirini azaldaraq logistikanı dəqiq planlaşdırma ilə xərcləri azaldar. Bundan əlavə, regional nəzarət mərkəzlərinin inkişafı məlumatlara girişi sürətləndirə və əməliyyatçılığı artıra bilər, xüsusilə ölkənin uzaq rayonlarında, infrastrukturun az inkişaf etdiyi yerlərdə və idxal tədarüklərinin daha səmərəli izlənilməsi üçün gömrük nəzarəti sistemləri ilə inteqrasiya ola bilər, bu da xarici ticarətin artması şəraitində vacibdir və sanksiyaların təsirini yumşalda bilər. Bu, həmçinin layihələrin mövsümi xüsusiyyətlərini nəzərə almağa imkan verər, məsələn, qışda tikinti materiallarının saxlanması və risk idarəçiliyini gücləndirər.

Xarici iqtisadi kontraktlara nəzarət kadrların beynəlxalq ticarətin xüsusiyyətləri barədə qeyrikafi məlumatlılığı səbəbindən çətinləşir, o cümlədən valyuta riskləri və gömrük prosedurları. Azərbaycanda texnika, materiallar və ərzaq məhsullarının idxalının artmasını nəzərə alaraq, sənədlərdə səhvlər gömrük gecikmələrinə, əlavə xərclərə və tədarük gecikmələrinə səbəb olur, xüsusilə mürəkkəb sanksiya məhdudiyyətləri və dünya bazarlarında qeyri-sabitlik şəraitində. Kadrların hazırlanması və qlobal normalara uyğunlaşma, məsələn, Avrasiya İqtisadi İttifaqına qəbul olunanlara, bu çətinlikləri azalda bilər, həmçinin beynəlxalq bazarlara inteqrasiyanı asanlaşdırar, o cümlədən beynəlxalq tenderlərdə iştirakı. Kadrların ticarət qaydalarında dəyişikliklərə, o cümlədən valyuta dəyişikliklərinə, yeni gömrük tariflərinə və məhsul sertifikasiyası tələblərinə operativ reaksiya verə bilməsi üçün mütəxəssis kursları, konsaltantlara giriş və idarələrarası işçi qruplarının yaradılması lazımdır. Uzunmüddətli perspektivdə bu, xarici tədarükçülərdən asılılığı azaldaraq istehsalın lokallaşdırılmasını stimullaşdira bilər, xüsusilə prioritet sahələrdə, məsələn, kənd təsərrüfatı və emalda, və ölkənin ixrac potensialını artıra bilər, bu da valyuta ehtiyatlarının gücləndirilməsinə və iqtisadi müstəqilliyə kömək edə bilər. Bu, həmçinin ticarət müqavilələrinin rəqəmsal imzalarla imzalanmasını nəzərdə tutur, bu da prosesləri sürətləndirər və sənədlərin saxtalaşdırılması riskini azaldar.

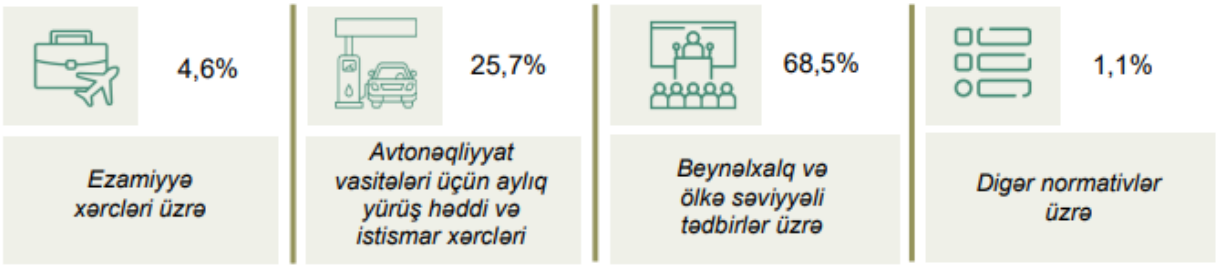
Mal və ya xidmətlər üçün keyfiyyət standartlarının müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı problemlər yaranır. Vahid dövlət normalarının olmaması sifarişçilərə dəqiq tələblər qoymağı çətinləşdirir, bu da məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına mane olur, yerli istehsalçıların rəqabət qabiliyyətini azaldır və innovasiyaların tətbiqini məhdudlaşdırır. Eyni məhsul üçün müxtəlif ölçü vahidlərinin istifadəsi də çətinlik yaradır. Məsələn, yanacaq tonlarla alınır, lakin son istehlakçıya litrlərlə verilir, temperaturun kütləyə təsiri nəzərə alınmaqla, bu da əlavə düzəlişlər tələb edir və mövsümi dəyişikliklər şəraitində hesabatda uyğunsuzluqlara səbəb ola bilər. Oxşar olaraq, müxtəlif qablarda boya müxtəlif çəkiyə və həcmə malik olur, qablaşdırmadan asılı olaraq, bu da anbar komplekslərinin uçotunu və nəzarətini çətinləşdirir. Bu, dələduzluq və ya itkilər riskini artırır, satınalmaların miqyası isə səhvin qiymətini əhəmiyyətli edir, xüsusilə inflyasiya, qiymətlərin artması və tədarük qeyri-sabitliyi şəraitində. Belə ki, Hesablama Palatasının məlumatlarına görə “əməyin ödənişi sahəsində nöqsanlara 22 auditdə rast gəlinmişdir. Xarakterik nöqsanlara əmək müqaviləsinin qüvvəyə minmədiyi dövrdə və ya işdən azad olunduğu tarixdən sonra, eləcə də işdə olmadığı hallarda əməkhaqqı ödənişlərini, “Vahid Tarif-İxtisas Sorğu Kitabçası"nın tələblərinə əməl olunmamasını, məzuniyyət haqqı, mükafat və əlavələrin düzgün hesablanmamasını, artıq ştatların saxlanmasını, əməkhaqqı cədvəli ilə müqayisədə karta artıq vəsait köçürülməsini, əsas olmadığı halda artıq iş saatına görə əlavələrin verilməsini və s. aid etmək olar” (bax Şəkil 1).

Digər tərəfdən, 17 təftiş zamanı müxtəlif istiqamətlərdə müəyyən edilmiş xərc limitlərinə və qaydalarına uyğun hərəkət edilməməsi ilə bağlı hadisələr qeydiyyatdan keçirilib. Təftiş nəticələri, bəzi hallarda, qurumların beynəlxalq və yerli səviyyədə təşkil etdiyi tədbirlər zamanı cari qanunvericilik tələblərinə riayət edilmədiyini, tədbirlərlə bağlı təsdiqedici və əsaslandırıcı sənədlərin tamamilə, ya da düzgün hazırlanmadığını, həmçinin beynəlxalq və yerli tədbirlərdə günlərin və iştirakçıların sayının artırılaraq təqdim olunduğunu ortaya qoyur. Bununla yanaşı, hesabat dövründə avtomobil nəqliyyat vasitələri üçün aylıq istismar həddi və xərclər normasının səhv tətbiq edilməsi, qida standartlarına uyğunluğun olmaması, iş haqqı ödənişləri və digər meyarlara riayət edilməməsi kimi problemlər də aşkarlanıb (bax Şəkil 2).




**Şəkil 1. Hesablama Palatası tərəfindən keçirilən auditlərdə əməyin ödənişi ilə bağlı pozuntuların bölgüsü (məbləğ baxımından).**

*Mənbə: [9].*




**Şəkil 2. Hesablama Palatasının auditlərdə normativlərə əməl olunmama ilə bağlı pozuntuların bölgüsü (məbləğ baxımından).**

*Mənbə: [9].*

Qeyd etməliyik ki, sifarişçilər ölçü vahidlərini vahidləşdirmək və yenidən hesablama üçün daxili qaydalar qoyur, bu da şəffaflığı sadələşdirir, lakin uçotu çətinləşdirir və insan səhvlərini istisna etmir, xüsusilə böyük əməliyyat həcmində və çoxsəviyyəli bürokratiyada. Yenidən hesablama üçün avtomatlaşdırılmış sistemlərin tətbiqi bu qüsurları aradan qaldıra bilər, real vaxt rejimində məlumatların dəqiqliyini təmin edərək ERP-sistemlərlə inteqrasiya oluna bilər, bu da tədarük zəncirinin tam nəzarətini xüsusilə böyük infrastruktur layihələrində, məsələn, dəmir yollarının tikintisində təmin edir. Bu, həmçinin mövsümi faktorları nəzərə almağa imkan verər, məsələn, qışda tikinti materiallarının saxlanması və risk idarəçiliyini gücləndirər, o cümlədən anbarlarda inventarizasiya proseslərini avtomatlaşdıraraq.

Digər tərəfdən, satınalma kataloqlarında qeydlərin təkrarlanması başqa bir problemdir. Bir məhsul səhvlər səbəbindən müxtəlif adlar altında qeyd olunur, məsələn, hərflərin əvəzlənməsi, qısaltmalar və ya jarqonun istifadəsi, bu da hesabatda qarışıqlıq yaradır, lazımi mövqelərin axtarışını ləngidir və əməliyyat vaxtını artırır. Belə dublikatların aşkarlanması çətindir, kataloq daim genişlənir, analiz, planlaşdırma və xərclərə nəzarəti çətinləşdirir, həmçinin İT-infrastrukturuna əlavə yük yaradır. Filiallar arasındakı qeyri-koordinasiya bir mövqenin müxtəlif adlar altında sifarişlərin artmasına səbəb olur, bu da xərcləri artırır və səmərəliliyi azaldır, xüsusilə mərkəzləşdirilmiş strukturlu böyük şirkətlərdə və bir neçə regional bölmələri olanlarda. Ən pis halda, təkrarlanma qəsdən ola bilər: vicdansız sifarişçilər tədarükçülərlə sövdələşərək adları dəyişdirir, rəqibləri istisna edərək giriş üçün süni maneələr yaradır, bu da yüksək marja sahələrində, məsələn, tikinti və əczaçılıqda çox yayılmışdır. Əvvəllər belə sxemlər dövlət satınalmalarında populyar idi, simvollar oxşarlarla əvəz olunurdu, bu da avtomatikanı aldadır və tenderləri seçilmişlər üçün saxlayır,

bərabərlik prinsipini pozurdu. Ticarətdə bu cür üsullar məhsul kodlarına tətbiq olunur, xüsusilə rəqəmsallaşma şəraitində, bazaların manipulyasiyalardan qorunması şifrələmə və mütəmadi auditlərlə təmin olunmalıdır. Bununla mübarizə üçün dublikatlara avtomatik yoxlama ilə vahid baza tətbiq etmək lazımdır, bu, manipulyasiya riskini minimuma endirir, prosesləri sürətləndirir və beynəlxalq standartlara uyğunluq təmin edir, həmçinin qeydlərin dəyişməzliyi üçün blokçeyn texnologiyaları ilə inteqrasiya, məlumatların uzunmüddətli etibarlılığını təmin edir və xarici partnyorlarla qarşılıqlı əlaqəni asanlaşdırır. Bu, həmçinin kataloqların yenilənməsi üçün avtomatik alətlərin istifadəsini nəzərdə tutur, bu da kadrların iş yükünü azaldır və səhvlərin ehtimalını minimuma endirir, xüsusilə böyük həcmli bazalarda. Bu yanaşma həmçinin məlumatların analitikasını yaxşılaşdırar, sifarişçilərə bazar trendlərini proqnozlaşdırmağa imkan verər.

Daxili uyğunsuzluğun nümunəsi - istehsalat şöbəsi, satınalma mütəxəssisi, tədarükçü və anbar arasında fərqli anlayışdır. Hər biri öz terminlərindən istifadə edir: şöbə nümayəndəsi müraciətdə sözləri yer dəyişdirə bilər və ya sinonimlərdən istifadə edə bilər, satınalma mütəxəssisi isə bütün texniki detalları və terminologiyanı bilməyə bilər, bu da spesifikasiyalarda səhvlərə və sonradan danışıqlara səbəb olur. “Mexanizm” termini açar, transmissiya və ya silah anlamına gələ bilər, “metal element” isə minlərlə variant tələb edir, bir neçə səviyyədə dəqiqləşdirmə tələb edir, xüsusilə müxtəlif dillər istifadə edən çoxmillətli komandalarda. Satınalma mütəxəssisi telefonla detalları dəqiqləşdirib tədarükçülərlə razılaşmalı olur, bu da hər mərhələdə məlumatın təhrifinə səbəb olur. Bu, xüsusilə təhlükəsizlik və səmərəlilik üçün dəqiqliyin kritik olduğu mürəkkəb layihələrdə qabarıqdır, gecikmələr milyonlarla manat itkilərə gətirə bilər və sifarişçinin etibarlılıq nüfuzunu poza bilər. Problemin həlli üçün vahid termin lüğətləri və şöbələr arasındakı mütəmadi görüşlər lazımdır, yanaşmaları sinxronlaşdırmaq və səhvləri azaltmaq üçün, həmçinin real vaxt rejimində razılaşma üçün kollaborativ platformalar, qarşılıqlı əlaqəni yaxşılaşdaracaq və bütün dəyişikliklərin dokumentləşdirilməsini təmin edəcək. Bu, həmçinin komanda daxilində bilik mübadiləsi proqramlarının tətbiqini nəzərdə tutur, bu da səhvləri minimuma endirir və idarəetməni yaxşılaşdırır, xüsusilə çoxmillətli müəssisələrdə.

Bu proses satınalmaları səhvlərə və sui-istifadələrə qarşı həssas edir, nəticənin gözləntilərə uyğunluğunu azaldır və xüsusilə uzun tədarük zəncirlərində, iqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində və idxaldan asılılıqda irrasional xərcləri artırır. Təklif olunur unikal kodlarla standartlaşdırılmış kataloqlar yaradılması və şöbələrin koordinasiyası üçün rəqəmsal platformaların tətbiqi, bu da məlumatlara operativ giriş təmin edərək riskləri minimuma endirməyə imkan verir. Həmin proses, şəffaflığı artırır və xüsusilə investisiyaların cəlb edilməsi üçün iştirakçıların inamı kritik olan sektor üçün vacibdir. Terminologiyaya və avtomatlaşmaya vahid yanaşma olmadan problemlər davam edəcək, əlavə xərclər yaradaraq tədarük gecikmələrinə səbəb olacaq, bu da ölkənin ümumi iqtisadiyyatına təsir edə bilər və krizislərlə mübarizə qabiliyyətini azaldar. Terminlər üçün məcburi lüğət və kadrların təlimi terminoloji uyğunsuzluqlar səbəbindən gecikmələri qabaqlayar, şöbələr arasındakı əlaqə sistemlərinin tətbiqi isə qüsurların aradan qaldırılmasını sürətləndirər və qarşılıqlı əlaqəni yaxşılaşdırar. Nəticədə standartlara və texnologiyalara diqqət vicdanlı tədarükçülər üçün sistemin cəlbediciliyini artırar, vahidlik üçün qanunvericilik dəstəyi tələb edərək idarələrarası koordinasiya mərkəzlərinin yaradılması və milli rəqəmsallaşma strategiyasının inkişafı, bu da yaşıl iqtisadiyyata keçid və satınalmaların davamlı təcrübələrinə uyğunlaşma da daxil olmaqla yeni iqtisadi şəraitə uyğunlaşma üçün vacibdir, xüsusilə ekoloji və sosial tələblərin artması şəraitində. Bu yanaşma həmçinin beynəlxalq tərəfdaşlıqları gücləndirə bilər, məsələn, Avropa İttifaqı ilə əməkdaşlıqda, satınalmaların şəffaflığı və davamlılığı tələblərinə uyğunlaşaraq, bu da investisiyaların artmasına kömək edər. Əlavə olaraq, bu sistemin təkmilləşdirilməsi regional iqtisadi fərqləri, məsələn, Bakı və rayonlar arasındakı fərqləri nəzərə alaraq, daha bərabər inkişafı təmin edə bilər.

**Dövlət satınalmalarının prinsipləri, funksiyaları və həyata keçirilməsi**

Satınalmalar sferasında çətinliklər nəzarət orqanları tərəfindən aşkar olunur və qanunda metodların tam siyahısının olmaması, müsabiqələrdə subyektiv qiymətləndirmələrin üstünlüyü və kiçik biznesin kifayət qədər dəstəklənməməsi daxildir [4]. Qanunda metodların tam siyahısının

olmaması sifarişçilər tərəfindən minlərlə qeyri-standart yanaşmanın istifadəsinə səbəb olur, o cümlədən bir tədarükçüdən qapalı sövdələşmələr, bu da rəqabəti azaldır, xüsusilə energetika və nəqliyyat kimi monopoliya sahələrində. Bu, xərcləri artırır, keyfiyyəti azaldır, innovasiyaları məhdudlaşdırır və beynəlxalq təcrübə ilə dopolnenmiş icazəli metodlar siyahısının qanunda müəyyənləşdirilməsini tələb edir. Bundan əlavə, podratçının seçimində şəffaflığın olmaması yeni oyunçuların cəlb edilməsini çətinləşdirir, sektorun innovasiyalarını ləngidir və startaplar üçün bazar girişini məhdudlaşdırır, xüsusilə aşağı iqtisadi fəallıq olan rayonlarda. Rəqəmsal reyestrlərin tətbiqi yoxlamanı avtomatlaşdıra bilər, analizi sürətləndirər, inzibati maneələri azaldar və xarici partnyorların inamını artırar, birgə layihələrdə iştirak da daxil olmaqla, məsələn, regional inkişaf proqramlarında. Bu, həmçinin yerli məşğulluğun artırılması yolu ilə dövlət satınalmalarının sosial-iqtisadi təsirini gücləndirər.

Hazırda qanunlara tənzimləyici qurumların iştirakı ilə, birinci oxunuşdan keçmiş və növbəti mərhələyə düzəlişlər hazırlanır. Bu dəyişikliklər insan faktorunun azaldılması üçün elektron sistemlərin inkişafını, iştirakçıların açıq reyestrlərinin tətbiqini əhatə edir, bu da məlumatlara girişi artırır və tenderlərin nəzarəti üçün müstəqil komissiyaların yaradılmasını, nəzarəti gücləndirər və korrupsiya risklərini azaldar. Onlar həmçinin pozuntulara cərimələrin tətbiqini və səhiyyə və təhsil kimi əsas sahələrdə pilot layihələrin inkişafını nəzərdə tutur, bu da beynəlxalq əlaqələrin artması şəraitində vacibdir. Qlobal qurumlarla əməkdaşlıq üçün şəffaflıq əsas faktor olduğundan, məsələn, Dünya Bankı və Avropa İnvestisiya Bankı ilə, bu da layihələrin maliyyələşdirilməsini asanlaşdırar. Bu düzəlişlər, həmçinin ekoloji standartların tətbiqini nəzərdə tutur, bu da ölkənin beynəlxalq tərəfdaşlıqlarını gücləndirər.

Müstəqil qiymətləndirmə obyektinin, təsdiqedici sənədlərin növlərinin və qiymətləndirmə qaydasının açılması hüququnun olmaması səbəbindən mövcud normalarda bu məlumat hər sifarişçi tərəfindən müstəqil müəyyən olunur. Faktiki olaraq belə satınalmalar kontraktın keyfiyyətli yerinə yetirilməsinə zəmanət olmadan “qanuniləşdirilmiş” və “lazım” icraçı seçmə üsuluna çevrilir. Bu, zənnimizcə, korrupsiyaya kömək edir, burada vahidləşdirmə və ciddi yoxlamaların tətbiqinin vacibliyi vurğulanmalıdır, o cümlədən açıq auditlər və məlumatların toplanması. Azərbaycan şəraitində belə təcrübələr rayonlarda xüsusilə qabarıqdır, yerli hakimiyyətlər podratçı seçiminə əhəmiyyətli təsir etdiyi yerlərdə, bu da şəffaflığın əlavə tədbirlərini, məsələn, publik auditlər və regional anti-korrupsiya komitələrinin yaradılmasını tələb edə bilər. Keyfiyyət üzrə milli baza yaradılması yanaşmaları standartlaşdıra bilər, təkliflərin müqayisəsini asanlaşdırar və idxal məhsullarının seçimində riskləri azaldar, xüsusilə sanksiya təzyiqi şəraitində, bu da milli təhlükəsizliyə təsir edir. Həmçinin beynəlxalq sertifikasiya sistemləri ilə inteqrasiyanı nəzərdə tutur, bu da məhsulların keyfiyyətini yaxşılaşdıra bilər.

Qeyd edək ki, şəxsi əlaqələr və ya lobbi təzyiqi obyektiv göstəriciləri üstələyə bilər, xüsusilə ictimai əhəmiyyətli layihələrdə, məsələn, sosial infrastrukturda. Müddət və texniki xüsusiyyətlər kimi obyektiv göstəricilər üçün minimum hədlərin tətbiqi vəziyyəti yaxşılaşdıra bilər, həmçinin şəxsi razılaşmalardan asılılığı azaldar. Bu kriteriyaların mütəmadi yenidən qiymətləndirilməsi sistemi bazar şəraitinə, o cümlədən ekoloji tələblərə və rəqəmsallaşmaya uyğunlaşdıra bilər, bu da tikinti tarifləri kimi uzunmüddətli layihələr üçün vacibdir, həmçinin davamlı inkişaf məqsədlərinə uyğunlaşmağa kömək edər. Bu, həmçinin sosial məsuliyyət meyarlarının tətbiqini, məsələn, ətraf mühitin qorunmasını nəzərdə tutur.

Zənnimizcə, kiçik biznesin və sosial strukturların cəlb edilməsi üçün tədbirlərin olmaması bürokratiya və giriş maneələri səbəbindən iştiraklarını məhdudlaşdırır. Azərbaycanda kiçik biznes iqtisadiyyatın əhəmiyyətli hissəsini təşkil edir, lakin mürəkkəb prosedurlar, maliyyə dəstəyinin olmaması və tenderlər barədə məlumat çatışmazlığı səbəbindən dövlət satınalmalarına qoşulması minimaldır. Prosedurların sadələşdirilməsi, kvotaların tətbiqi, qrantların verilməsi və məlumat mərkəzlərinin yaradılması bazarı genişləndirə bilər, monopoliyaları azaldar və yerli təşəbbüsləri dəstəkləyə bilər. Bu, həmçinin yeni iş yerlərinin yaradılmasını stimullaşdıra və sosial sabitliyi gücləndirə bilər, xüsusilə yüksək işsizlik olan rayonlarda, məsələn, Naxçıvanda və şimal rayonlarında.

Kiçik biznes üçün ixtisaslaşdırılmış proqramların işlənib hazırlanması, o cümlədən güzəştli kreditlər, konsaltinq və böyük layihələrin tədarük zəncirlərinə qoşulma, onları krizislərə davamlı edər və kənd təsərrüfatı kooperativlərinin inkişafını dəstəkləyər, bu da ölkənin ərzaq təhlükəsizliyini artırar və idxal asılılığını azaldar. Bu, həmçinin sosial inklüzivliyi gücləndirər, məsələn, əlillər və ya gənc sahibkarlar üçün xüsusi kvotaların tətbiqi ilə, cəmiyyətin bütün təbəqələrinin iqtisadi proseslərə qoşulmasını təmin edər.

Bu aspekt üzrə kontrakt sistemi restrukturizasiyaya ehtiyac duyur, onsuz satınalmaların səmərəliliyi artmayacaq, dövlət iqtisadiyyatı rəqabətdən kənarda qalacaq, bu da əhali üçün mal, iş və xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəlməsinə kömək etməyəcək. Kompleks islahatlar, rəqəmsallaşma, anti-korrupsiya addımları, yerli sahibkarların dəstəyi və regional infrastrukturun inkişafı daxil olmaqla, sistemi dəyişdirə bilər, onu müasir çətinliklərə, məsələn, inflyasiya, qlobal tədarük zəncirləri, iqlim dəyişiklikləri və geosiyasi risklərə daha uyğun edə bilər. İxtisaslaşdırılmış fondların yaradılması innovasiyaların maliyyələşdirilməsini, yaşıl texnologiyalar, etik praktikalar və yerli materialların istifadəsi daxil olmaqla davamlı inkişafa keçidi sürətləndirə bilər, bu da beynəlxalq bazarlarda Azərbaycanın mövqeyini gücləndirə, xüsusilə bərpa olunan enerji, rəqəmsal xidmətlər və tullantıların emalı sahələrində, həmçinin yoxsulluğun azaldılması milli proqramlarını dəstəkləyə bilər. İslahatlar, həmçinin xarici investisiyaların cəlb edilməsini asanlaşdırmağa, ölkənin reytinqini yaxşılaşdırmağa və iqtisadi artımı stimullaşdırmağa şərait yarada bilər. Bundan əlavə, beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlıq, məsələn, BMT-nin satınalma sistemlərini, ən yaxşı təcrübələrini mənimsəmə imkanı əmələ gələ bilər.

### *Nəticə*

Azərbaycanda dövlət satınalmaları iqtisadiyyatın və dövlət idarəçiliyinin əsas elementidir. Onlar büdcə vəsaitinin səmərəli istifadəsini təmin etməklə yanaşı, iqtisadi artımı, innovasiyaları və sosial rifahı dəstəkləyir. Azərbaycan qanunvericiliyi bu sahədə şəffaflığı, ədalətliliyi və korrupsiyanın qarşısının alınmasını təmin edən prinsipləri müəyyənləşdirir. Dövlət satınalmalarının düzgün təşkili iqtisadiyyatın dayanıqlı inkişafına və cəmiyyətin sosial-iqtisadi problemlərinin həllinə töhfə verir. Bu sistem iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində rəqabəti stimullaşdırır, yerli istehsalçıları dəstəkləyir və innovasiyaların tətbiqini təşviq edir. Eyni zamanda, satınalmaların şəffaf və hesabatlı şəkildə həyata keçirilməsi korrupsiya risklərini minimuma endirir və dövlət resurslarının səmərəli istifadəsinə imkan yaradır. Dövlət satınalmaları, həmçinin sosial məqsədlərə xidmət edir, əhalinin həyat səviyyəsini yüksəldir və müxtəlif sosial qrupların ehtiyaclarını ödəyir. Məsələn, səhiyyə, təhsil və infrastruktur sahələrində satınalmalar ictimai rifahın artmasına kömək edir. Azərbaycanın dövlət satınalmaları sistemi beynəlxalq standartlara uyğunlaşmağa çalışır və bu, ölkənin iqtisadi inkişafına müsbət təsir göstərir. Gələcəkdə bu sistemin daha da təkmilləşdirilməsi, rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi və nəzarət mexanizmlərinin gücləndirilməsi ilə dövlət satınalmalarının səmərəliliyi daha da artırıla bilər. Bu, həm dövlət büdcəsinə qənaət edəcək, həm də cəmiyyətin ümumi rifahına töhfə verəcək. Dövlət satınalmaları sahəsində problemlərin həlli üçün qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsi, elektron sistemlərin genişləndirilməsi və nəzarətin gücləndirilməsi vacibdir. 2025-ci ilin ilk yarısında Hesablama Palatasının məlumatlarına görə, dövlət satınalmalarında pozuntular 65 milyon manata çatmışdır [7], bu da korrupsiya ilə mübarizə və proseslərin optimallaşdırılması üçün rəqəmsallaşma üçün tədbirlərin gücləndirilməsinin zəruriliyini göstərir. Rəqəmsallaşma sayəsində qənaət 2025-ci ilin ilk yarısında 38,6% artmışdır, texnologiyaların xərcləri azaltmaq potensialını nümayiş etdirir, dövlət satınalmalarının həcmi 2024-cü illə müqayisədə 12,2% artaraq elektron formada 1,6327 milyard manata çatmışdır [8], bu da sektorun aktivliyinin artmasını və modernləşdirilmə ehtiyacını əks etdirir. 2025-ci ildə təsdiq olunan “Dövlət satınalmaları haqqında” Qanuna düzəlişlər, ekoloji təşəbbüslər, yerli tədarükçülərin dəstəyi və rəqəmsal platformaların inkişafı daxil olmaqla, şəffaflığı gücləndirir və riskləri azaldır. Belə tədbirlər Azərbaycanı qlobal bazarlara inteqrasiya edərək yerli şirkətləri dəstəkləyir, xarici faktorlardan asılılığı azaldır və qlobal qurumlarla, məsələn, Dünya Bankı ilə əməkdaşlıq üçün

şərait yaradır. Kompleks yanaşma kadrların təlimi, infrastrukturun inkişafı və nəzarət daxil olmaqla, itkiləri minimuma endirərək innovasiyaları stimullaşdırar və dövlət qurumlarına inamı gücləndirər, gələcəkdə sabitlik və tərəqqi təmin edər. Bundan əlavə, “Ramp” kimi beynəlxalq satınalma platformaları ilə inteqrasiya səmərəliliyi artırmaq üçün ən yaxşı təcrübələri mənimsəyə bilər, islahatların maliyyələşdirilməsi üçün milli fondun yaradılması prosesi sürətləndirər və pilot layihələr üçün resurslar təmin edə bilər. Nəticədə, uğurlu dəyişikliklər nəinki büdcə itkilərini azaldacaq, həm də davamlı iqtisadi artım üçün baza yaradacaq, vətəndaşların həyat keyfiyyətini yüksəldəcək, ölkəni investorlar üçün cəlbedici edəcək və geosiyasi çətinliklərə, o cümlədən sanksiyalara və iqlim dəyişikliklərinə davamlılığını artıracaq, bu da milli təhlükəsizlik və rifah üçün vacibdir. Bu islahatlar, həmçinin sosial inklüzivliyi gücləndirər, məsələn, əlillər və ya gənc sahibkarlar üçün xüsusi kvotaların tətbiqi ilə, cəmiyyətin bütün təbəqələrinin iqtisadi proseslərə qoşulmasını təmin edər. Bundan əlavə, bu dəyişikliklər ölkənin BMT-nin Davamlı İnkişaf Məqsədlərinə uyğunlaşmasına kömək edər, məsələn, yoxsulluğun azaldılması və ətraf mühitin qorunması sahələrində.

## ƏDƏBİYYAT


1. Александрова Е.Н. Практика арбитражных судов Северо-Западного округа по делам, связанным с оспариванием торгов в порядке статьи 449 Гражданского кодекса Российской Федерации. http://отрасли-права.рф/article/23335.
2. Васин А.С. Особенности казначейского сопровождения в 2017 году. Порядок казначейского сопровождения государственных контрактов. https://www.minfin.ru/common/upload/library/2016/12/main/Osobennosti_kaznacheyskogo_soprovozhdeniya_v_2017_godu._Poryadok_kaznacheskogo_soprovozhdeniya_gos.kontraktov.pdf.
3. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации. http://nationalinterest.ru/wp-content/uploads/2017/02/doklad-o-sostoyanii-konkurentsii-v-Rossijskoj-Federatsii-za-2015-god.pdf.
4. Решение по жалобе № 123/05-18.1-2016. http://solutions.fas.gov.ru/to/kemerovskoe-ufas-rossii/123-05-18-1-2016.
5. Transparent Public Procurement Rating: Azerbaijan. https://www.tpp-rating.org/page/eng/country/azerbaijan.
6. Милли Меджлис: Прослушивание отчета Счетной палаты. https://meclis.gov.az/news.php?id=1473&lang=az.
7. Trend informasiya Aqentliyi https://www.trend.az/business/ 4075186.html
8. APA informasiya Aqentliyi https://en.apa.az/entrepreneurship/volume-of-electronic-purchases-in-azerbaijan-increased-by-more-than-12-475873
9. https://sai.gov.az/files/2024_fealiyyet_hesabati-320141570.pdf



***Ибрагим Зияд оглы Алиев***
***Институт Экономики Министерства Науки и Образования***
***докторант***


### Анализ современных проблем в сфере государственных закупок


***Резюме***

**Цель исследования** – выявить препятствия в организации государственных закупок в Азербайджане, включая риски коррупции, ограниченность конкуренции, слабость межведомственной координации и системные недостатки, а также предложить меры по обновлению контрактной системы.

**Методология исследования** – анализ официальных отчетов (данных Счетной палаты), международных рейтингов, судебных решений и законодательных актов на основе качес-

твенного и количественного анализа.

**Практическая значимость исследования** – эффективное распределение государственных средств, минимизация потерь, снижение коррупции, укрепление экономической стабильности, поддержка местных производителей, международная интеграция и обеспечение устойчивого развития.

**Результаты исследования** – выявление недостатков, таких как отсутствие единых норм, слабость стандартов качества, трудности контроля, несоответствие единиц измерения, дубликаты в каталогах; нарушения на 65 млн манатов в первой половине 2025 года; предложения по решению через автоматизацию, искусственный интеллект, электронные платформы, обучение кадров и реформы законодательства.

**Оригинальность и научная новизна исследования** – в контексте Азербайджана объединение системных недостатков государственных закупок с актуальными данными Счетной палаты (за 2025 год) и предложение комплексной модели реформ с применением современных технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и цифровой контроль.

***Ключевые слова: государственные закупки, проблемы, заказчики, контролирующие органы, казначейское сопровождение, критерии качества, единицы измерения, дублирование, реструктуризация, результаты аудита.***

***Ibrahim Ziyad Aliyev***
***Institute of Economics of the Ministry of Science and Education, Doctoral student***

**Analysis of contemporary problems in public procurement**

***Summary***

**Purpose of the study** – To identify obstacles in the organization of public procurement in Azerbaijan, including corruption risks, limited competition, weak interagency coordination, and systemic flaws, as well as to propose measures for updating the contract system.

**Methodology of the study** – Analysis of official reports (data from the Chamber of Accounts), international ratings, court decisions, and legislative acts based on qualitative and quantitative analysis.

**Practical significance of the study** – Efficient allocation of public funds, minimization of losses (billions of manats annually), reduction of corruption, strengthening economic stability, support for local producers, international integration, and ensuring sustainable development.

**Results of the study** – Identification of flaws such as the lack of uniform norms, weak quality standards, control difficulties, inconsistency in units of measurement, catalog duplicates; violations amounting to 65 million manats in the first half of 2025; solutions proposed through automation, artificial intelligence, electronic platforms, staff training, and legislative reforms.

**Originality and scientific novelty of the study** – In the Azerbaijani context, combining systemic flaws in public procurement with current data from the Chamber of Accounts (2025) and proposing a comprehensive reform model incorporating modern technologies such as artificial intelligence, blockchain, and digital monitoring.

***Key words: public procurement, problems, customers, supervisory authorities, treasury support, quality criteria, units of measurement, duplication, restructuring, audit results.***