

> **Case Studies** > **OPSI Case Studies** > Economic Reforms Governance Model



<https://www.oecd-opsi.org/innovations/economic-reforms-governance-model/>

İqtisadi İslahatların İdarəedilməsi Modeli

İqtisadi İslahatların İdarəedilməsi Modeli vətəndaş və biznes yönümlü dövlət xidmətləri ilə bağlı islahat təşəbbüslərinin layihələndirilməsi və həyata keçirilməsi məqsədilə 2016-cı ildə təqdim edilmişdir. Bu Modelin məqsədi vətəndaş cəmiyyəti və biznes subyektlərini islahatlar prosesinə daha yaxından cəlb etməklə maneələri aradan qaldırmaq, şəffaflığı təmin etmək, rəqəmsal dövlət xidmətlərini inkişaf etdirmək və rəqabət qabiliyyətini artırmaqdan ibarətdir. Model çərçivəsində 55 normativ hüquqi akt qəbul edilməklə 136 islahat təşəbbüsü icra edilmiş, bununla da vətəndaşlar üçün daha əlverişli sosial-iqtisadi şərait təmin edilmişdir.

İnnovasiya ilə bağlı xülasə

İnnovasiya ilə bağlı qısa məlumat

2015-ci ildən bəri Azərbaycan dünyada xam neftin qiymətindəki yüksək volatillikdən irəli gələn yeni çağırışlarla üzləşmişdir. Bu çağırışlara cavab olaraq, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti innovativ həllər vasitəsilə biznes mühitinin əlverişliliyinin daha da artırılması üçün islahatları sürətləndirmək, innovasiya təfəkkürünü inkişaf etdirmək və təşviq etmək məqsədilə İqtisadi İslahatların İdarəedilməsi Modelini irəli sürmüşdür.

Bu Model iki çağırışı həll etməyə imkan verir:

1. İşlərin daha sürətli icrasını təmin edir. Dövlət xidmətlərinin layihələndirilməsi və həyata keçirilməsi ilə bağlı mövcud mexanizmlərdə bir sıra dövlət qurumları və maraqlı

tərəflər arasında müəyyən təkrarlanma halları mövcud idi. İslahatların/innovativ layihələrin mövcud mexanizmlər çərçivəsində həyata keçirilməsi bütün maraqlı tərəflərin ciddi səylərinə baxmayaraq, çox vaxt aparırdı.

2. İşlərin daha yaxşı icrasını təmin edir. Hökumət vətəndaşların rəyini dinləməyə maraqlı olsa da, dövlət xidmətlərinin layihələndirilməsi prosesində vətəndaş cəmiyyətinin/vətəndaşların fəal iştirakını sistemli şəkildə təşkil etmək imkanları məhdud idi. Model kimlərin öz səsini çatdırmaq imkanına malik olduğunu, kimlərin iştirak imkanına malik olmadığını, iqtisadi islahatların idarəedilməsi prosesində qərarların hansı qaydada qəbul edildiyini sorğuladı.

Zaman keçdikcə təkmilləşən elə bir yeni İslahat Modeli yaratmaq hədəflənirdi ki, (1) həm dövlət qurumları və maraqlı tərəflər arasında koordinasiyanın zəif cəhətlərini aradan qaldıran rəqəmsal əməkdaşlıq platforması, (2) həm də xüsusən qadınlar, əlilliyi olan insanlar və yaşlılar kimi dövlət xidmətlərinə əlçatanlıqda müəyyən problemlərlə üzləşə bilən şəxslər üçün vətəndaş yönümlü dövlət xidmətlərinin layihələndirilməsi və həyata keçirilməsi asanlaşdıran inklüziv mexanizm rolunu oynasın.

Yeni Model “təşkilat” və “innovativ alətlər” bölmələri üzrə aşağıdakı əsas elementlərdən ibarətdir:

(Təşkilat) İslahat təşəbbüslərinin koordinasiyası və islahatların çevikliyinə artırılması məqsədilə yaradılmış Komissiya; əməkdaşlıq və inklüzivliyin artırılması, spesifik sahələrin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı zəruri təşəbbüs təkliflərinin verilməsi məqsədilə yaradılmış 19 işçi qrup.

(İnnovativ alətlər) Kommunikasiya platforması; İştirakçılıq platforması/Rəqəmsal təqvim; Analitik bençmarkinq aləti.

Sözgedən alətlər İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi tərəfindən işçi qrupların və digər istifadəçilərin fəaliyyətini asanlaşdırmaq məqsədilə hazırlanmışdır.

1. Kommunikasiya platforması. Bu Platforma çoxsaylı kommunikasiya kanallarını yalnız bir rəqəmsal kanalla əvəz etməklə, həm koordinasiya prosesindəki qırılmaları, həm də gecikmə risklərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır. Daha da əhəmiyyətli məqam ondan ibarətdir ki, işçi qruplar arasında və komissiya daxilində bütün kommunikasiya rəqəmsal formada aparıldığı üçün kağızdan istifadə səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə azaltmağa kömək edir (https://azranking.az/public/images/Management_and_coordination_panel/Management_and_coordination_panel_az.pdf).

2. İştirakçılıq platforması/rəqəmsal təqvim. Rəqəmsal Təqvim islahatların təsir dairəsinə daxil olan bütün maraqlı tərəflərin dinlənilməsinə təmin edir və islahatları innovativ üsullarla layihələndirilməyə və təşviq etməyə imkan verən inklüziv əməkdaşlıq mühiti yaradır. Rəqəmsal Təqvim işçi qrupların fəaliyyətində şəffaflıq yaradır, qərarların qəbulu prosesində ictimaiyyətin iştirakını və inklüzivliyini təmin edir və asanlaşdırır. İştirakçılıq platforması kimi, təqvim rəqəmsal alətlər vasitəsilə dövlət-özəl dialoqunu stimullaşdırmağı, bununla da islahatlarda sosial inklüzivliyi təşviq etməyi hədəfləyir (<https://azranking.az/protocols-announcements>, <https://azranking.az/online-apply>).

3. Analitik bençmarkinq aləti. Bu alətin əsas funksiyası cari biznes mühitini qiymətləndirmək və tətbiq edilə biləcək ən yaxşı təcrübələri tapmaq üçün rahat müqayisə imkanı təmin etməkdir (<https://azranking.az/benchmarking>). Alət müqayisə nəticələrinin vizuallaşdırılmasında geniş imkanlara malikdir və müxtəlif göstəricilər üzrə balları sütun diaqramları, xətti qrafiklər və s. formatda nəzərdən keçirməyə, habelə “Excel” sənədi kimi yükləməyə imkan verir. Bençmarkinq alətinin hazırlanması zamanı BVF, CIAT, IOTA və OECD təşkilatları tərəfindən birgə istifadəyə verilmiş qlobal bençmarkinq konsepsiyasından istifadə edilmişdir.

Yuxarıda qeyd edilən alətlərlə təchiz edilmiş Model islahatların hazırlanması sahəsində aşağıdakı səbəblərdən innovasiya hesab edilir:

(Çeviklik) Alət istifadəçilərə öz sahələrində biznes mühitinin cari vəziyyətini müxtəlif indekslərə/hesabatlarla baxmadan sürətlə təhlil etməyə imkan verir. Həmçinin, sürətli və rahat məlumat toplama və vizuallaşdırma imkanları istifadəçilərin bu cür təhlillərə sərf etdiyi vaxta qənaət etməyə imkan yaradır.

(Hesabatlılıq) Həm alət, həm də Komissiya çərçivəsində fəaliyyət göstərən işçi qrupların hədəfləri ictimaiyyətə açıqdır. Beləliklə, hər kəs hesabatları nəzərdən keçirə və hər hansı bir işçi qrupun uğurunu həmin işçi qrup qarşısında qoyulmuş məqsədlər əsasında qiymətləndirə bilər.

(İnklüzivlik) Hər kəs alətdən istifadə etməklə, ölkənin mövcud vəziyyətini, güclü tərəflərini və inkişaf imkanlarını təhlil edə bilər. İstifadəsi olduqca rahat olan bu aləti iştirakçılıq platforması ilə birlikdə istifadə edərək, vətəndaşlar müəyyən sahələri təhlil edə və buna uyğun olaraq öz ideyalarını təqdim edə bilərlər;

(Proqnozlaşdırıla bilən) Alət beynəlxalq və regional kontekstdə ölkənin investisiya cəlbəciliyini müəyyən etməyə imkan verir. Ölkələrin islahat təcrübələrinin və strategiyalarının real təhlil əsasında qiymətləndirilməsi investisiya mühitinin dayanıqlılığı və volatilliyini qiymətləndirmək üçün böyük imkan yaradır;

(Qlobal istifadə imkanları) Ödənişsiz alət dünyanın istənilən yerində istifadə edilə bilər və bu alətdən istifadə digər ölkələrdə biznes mühitinin müqayisəli təhlilində çevikliyi əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

İnnovasiyanın təsviri

Layihəni innovativ edən nədir?

Model aşağıdakı səbəblərdən innovativ hesab edilir:

- Azərbaycanda yaradılmış kommunikasiya platforması özlüyündə bir ilkdir;
 - “Dövlət-Biznes Dialoqu” Platforması ictimaiyyət tərəfindən ideya və rəylərin təqdim edilməsi üçün rahat imkan təmin edir (<https://azranking.az/working-groups>);
 - Bençmarkinq sistemi islahat və investisiya məsələləri ilə əlaqəli qərarların qəbulu üçün səmərəli analitik informasiya dəstəyi təmin edir;
 - Yaradılmış institusional çərçivə qurumlar arasında körpü rolunu oynayaraq, onlar arasında həm sürətli və effektiv əməkdaşlıq və uzlaşma imkanı yaradır, həm də bilik və bacarıqların artırılmasına kömək edir;
 - Çevik iş prinsipləri islahat prosesinin səmərəliliyini və sürətini artırır;
 - Bütün normativ hüquqi aktların yeni mexanizm əsasında prediktiv təsir analizi aparılır və bu, qanunvericiliyin təsiri analizinin müəyyən elementlərini özündə ehtiva edir.
- Bundan əlavə, bu Model bütün komanda üzvlərində innovasiya düşüncə tərzini inkişaf etdirir; belə ki, onlar davamlı olaraq yeni innovativ islahatlar üzərində beyin fırtınası aparırlar. Bu, həm də dəyişmə prosesində iştirak edən əməkdaşlarının köməyi ilə qurumlar daxilində əməkdaşlıq və innovasiya düşüncə tərzini inkişaf etdirməyə kömək edir.

İnnovativ təşəbbüsün hazırkı statusu nədir?

Son 4 il ərzində Model 3 mərhələdən keçmişdir: formalaşma mərhələsi (2016-2017), inkişaf mərhələsi (2017-2018) və innovasiya mərhələsi (2018-2019). 1-ci mərhələdə Modelin əsası qoyulmuş və fəaliyyətə başlamışdır. 2-ci mərhələdə fəaliyyət planlarının icrasına başlandı, bütün tərəflər islahatlar üzərində intensiv iş aparırdılar. “Ətraf mühit

üçün zərərsiz” olaraq da səciyyələndirilən 3-cü innovasiya mərhələsində bençmarkinq sistemi, “Dövlət-Biznes Dialoqu” Platforması, kommunikasiya platforması kimi koordinasiya və səmərəliliyi daha da artırmağa xidmət edən bir çox rəqəmsal platforma və analitik alətlər təqdim edildi. Nəhayət, ictimai iştirakçılıq və şəffaflığı daha da yüksəltmək məqsədilə ən son innovativ alət olan “Rəqəmsal Təqvim” aləti təqdim edildi (<https://azranking.az/en/protocols-announcements>). Innovasiya mərhələsi Modelin özünün dayanıqlılığı və davamlı inkişafı baxımından böyük önəm kəsb edir və Mərkəz Modelin özünün də davamlı olaraq təkmilləşdirilməsinə diqqət yetirir.

İnnovasiyanın hazırlanması

Əməkdaşlıq və tərəfdaşlıqlar

Model Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Administrasiyasının, İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzinin və əlaqədar qurumların sıx əməkdaşlığı əsasında hazırlanmışdır. Bu əməkdaşlıq islahatların çevikliyi daha üst səviyyəyə qaldırmaq və innovativ alətləri inkişaf etdirmək üçün institusional çərçivənin hazırlanmasına kömək etmişdir. “Dövlət-Biznes Dialoqu” Platforması çərçivəsində 36 dövlət qurumu, özəl sektor, akademik dairələr və vətəndaş cəmiyyətindən (41 QHT) 300-dən çox iştirakçı könüllü qaydada əməkdaşlıq edir.

İstifadəçilər, maraqlı tərəflər və benefisiarlar

Əsas benefisiarlar aşağıdakılardır:

- Vətəndaşlar: hər bir şəxsin təkmilləşdirilmiş dövlət xidmətlərinə bərabər əlçatanlığını təmin edir;
- Əlilliyi olan şəxslər və yaşlılar: dövlət xidmətlərini rəqəmsallaşdırmaqla dövlət müəssisələrinə fiziki olaraq gəlmədən dövlət xidmətlərindən rahat istifadəni asanlaşdırdı;
- Vətəndaş cəmiyyəti: islahat prosesində birbaşa iştirak imkanı təmin etdi;
- Kiçik və orta biznes subyektləri: dövlət xidmətlərinin təkmilləşdirilməsi tədbirləri maneələrin aradan qaldırılması, yükün azaldılması, biznes subyektləri üçün bərabər imkanların yaradılmasına yönəlmişdir.

İnnovasiyanın nəticələri

Əldə olunan nəticə və təsirlər

Fəaliyyətə başladıqdan sonra Model çərçivəsində 300-dən çox insan 136 təşəbbüsün layihələndirilməsi və 55 hüquqi aktın qəbul edilməsi ilə bağlı 789 min iş saati sərf etmiş, 627 iclasda iştirak etmişdir. Bu çərçivədə aşağıdakı nailiyyətlər əldə edilmişdir:

- İqtisadi baxımdan: Aparılan islahatlar yüksələn makroiqtisadi göstəricilərlə müşayiət olunmuş, ÜDM davamlı olaraq artmış (2016-cı ildə 38 milyard ABŞ dollarından 2018-ci ildə 47 milyard ABŞ dollarına), 2016-2018-ci illərdə qeyri-neft ixracı 33 faiz yüksəlmiş, 2016-2019-cu illərdə il ərzində yaradılan yeni biznes müəssisələrinin sayı ikiqat artmışdır;
- Sosial baxımdan: Model bütün əhali qruplarının xidmətlərə bərabər qaydada əlçatanlığının təmin olunmasına kömək etmişdir. Məsələn, yeni biznes müəssisəsinin yaradılması ilə bağlı prosedurların sadələşdirilməsi 2016-cı il ilə müqayisədə 2019-cu ildə qadınlar tərəfindən yaradılan yeni biznes müəssisələrinin sayının ikiqat artması ilə nəticələnmişdir;

- Ətraf mühit baxımından: Kommunikasiya proseslərinin artmasına baxmayaraq Model kağızdan istifadə həcmi azaltmağa imkan vermişdir. Kommunikasiya platformasının yaradılması və bir çox sahələrdə rəqəmsal platformaların təmin edilməsi (e-satınalma, e-məhkəmə) kağızdan istifadə həcmi əhəmiyyətli dərəcədə azaltmışdır. McKinsey & Company tərəfindən Model üzrə ayrıca qiymətləndirmə hesabatı hazırlanmışdır.

Çətinliklər və uğursuzluqlar

1. İlk mərhələdə islahat təcrübəsinin təkmilləşdirilməsi zərurəti maneələrdən biri idi. İşçi qrup üzvlərini təlimatlandırmaq üçün təlimlər təşkil edildi, məlumat mübadiləsi təmin edildi və rəqəmsal bençmarkinq aləti yaradıldı.
2. İnsanlar yeni modelin tətbiqinin mümkünlüyü və effektivliyi ilə bağlı narahatlıqlarını ifadə etdilər. Davamlı olaraq təlimlər təşkil edildi, işçi qrup üzvlərinin fəaliyyəti monitorinq edildi, fəal olmayan üzvlər yeniləri ilə əvəz edildi.
3. İctimaiyyətin rəyinin alınması üçün rəqəmsal alət yox idi. Veb-platforma vasitəsilə rahat əks-əlaqə imkanı təmin edən rəqəmsal iştirakçılıq aləti yaradıldı.
4. Modelə cəlb edilən insanların sayı artdıqca kommunikasiyanı asanlaşdıracaq elektron infrastruktur yox idi. Rəqəmsal kommunikasiya platforması yaradıldı.
5. Maliyyələşmə və büdcədən ayırmalara ehtiyac ilə bağlı narahatlıqlar: İşçi qruplar qurumların əməkdaşlarından təşkil olunmuşdur və onların fəaliyyəti əlavə xərclər yaratmır, bu işə öz növbəsində Modelin maliyyə baxımından dayanıqlı olmasını təmin edir. Bu günə qədər mövcud resurslardan maksimum istifadə təmin edilmişdir.

Uğuru şərtləndirən amillər

“Minimum xərc/maksimum təsir” yanaşması aşağıdakı meyarları yerinə yetirməklə Modelin effektivliyini və uğurunu şərtləndirir:

(Səmərəli koordinasiya) təşəbbüslərin daha davamlı şəkildə əlaqələndirilməsi və hər bir islahatın əvvəlki islahatlardan öyrənilən “dərslər”ə əsaslanması; islahat təşəbbüslərinin əlaqələndirilməsinə cavabdeh olan məsul qurumun olması;

(Davamlı əməkdaşlıq) müvafiq qurumlardan olan islahat komandalarının səmərəli şəkildə bir araya gətirilməsi, onların həvəs, motivasiya və yaradıcılığa əsaslanan davamlı birgə əməkdaşlığını təmin edən prosesin qurulması;

(Çevik institusional çərçivə) dayanıqlı institusional çərçivə vasitəsilə biznes mühitinin əlverişliliyinin artırılması ilə bağlı islahatlarının layihələndirilməsi və həyata keçirilməsində çevikliyin daha da artırılması;

(İnklüzivlik) vətəndaşların, vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının və biznes müəssisələrinin islahatlar prosesində iştirakının artırılması;

(İnnovasiya və texnologiya) innovasiyanın yuxarıda qeyd edilən bütün proseslərin ayrılmaz tərkib hissəsi olması.

Təkrar tətbiq oluna bilmə

Modelin inklüziv xarakteri və innovativ alətləri onun yerli və global səviyyədə təkrar tətbiq oluna bilmə potensialını artırır. İnkişaf etməkdə olan ölkələr islahat təcrübəsinin məhdud olması, koordinasiya prosesini və davamlı formada təhlillərin aparılmasını asanlaşdıracaq innovativ alətlərin olmaması səbəbindən islahatlar prosesində çətinliklərlə üzləşirlər. Bu səbəbdən, Model islahatları sürətləndirmək üçün kiçik

düzəlişlərlə digər ölkələrdə ödənişsiz formada təkrar tətbiq oluna bilər. Modelin yenidən tətbiqi üçün Əfqanıstan, Keniya və Uqanda da daxil olmaqla bir sıra ölkələrlə ilkin müzakirələr aparılmaqdadır. Bundan əlavə, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının vitse-prezidenti Hans Peter Lanke 2019-cu ilin sentyabr ayında Azərbaycana səfəri zamanı bu Modelin digər ölkələrdə təkrar tətbiqini təşviq etmək niyyətində olduğunu bildirmişdir. Ölkə səviyyəsində isə bir sıra qurumlar (məsələn, “Azərsu” ASC, “Azəriqaz” İB) artıq Modelin müəyyən elementlərinin öyrənilməsi və tətbiqinə başlamışdır. Habelə, bir çox işçi qrup üzvləri də Modelin uğurundan ilhamlanaraq təmsil etdikləri qurumlarda islahatlara təşəbbüs göstərmişdirlər.

Öyrənilən dərslər

Modelin tətbiqi prosesində öyrənilmiş aşağıdakı “dərslər” Modelin başqa kontekstlərdə təkrar tətbiqi baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir:

- İnsanların düşüncə tərzinin dəyişdirilməsi çox vaxt tələb etməsinə baxmayaraq, uğuru şərtləndirən ən vacib amildir;
- Müxtəlif qurumların nümayəndələrinin birgə əməkdaşlığı işlərin daha sürətlə icra edilməsinə kömək etmişdir;
- İdarəetmə üslubunun yeni olması (hər bir tematik işçi qrup üzrə diaqnostika aparılması, fəaliyyətin və təsirlərin analizi) insanlar arasında başlanğıcda narahatlıq doğursa da, uğurlar əldə edildikcə bu narahatlığı yüksək həvəs və motivasiya əvəz etdi;
- Səmərəli institusional çərçivə əməkdaşlığı gücləndirməklə bərabər, xərclərin minimum səviyyədə saxlanmasına imkan verdi;
- İnnovativ alətlərin tətbiq edilməsi koordinasiyanı asanlaşdırdı;
- Özəl sektor nümayəndələrinin və vətəndaş cəmiyyətinin cəlb edilməsi islahatların erkən mərhələsində əks-əlaqə imkanı təmin etməklə, islahatların səmərəliliyini artırmağa kömək etdi.

Əlavə qeydlər

Model yaradıldıqdan bəri Azərbaycanda vətəndaşlar üçün daha əlverişli iqtisadi və sosial imkanların yaradılması məqsədilə 19 sahədə 136 islahat təşəbbüsü həyata keçirilmiş, biznes mühitinin əlverişliliyi əhəmiyyətli dərəcədə artırılmışdır. Modelin nailiyyətləri bir sıra beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən də tanınmışdır: Dünya Bankının “Doing Business” hesabatında Azərbaycan 2017-ci və 2018-ci illərdə bir çox sahələrdə islahat aparmış ölkələrin ilk 10-luğunda yer almışdır. Həmin hesabatda əsasən 2018-ci ildə biznesin asanlığına görə dünya üzrə ən yaxşı nəticə göstərən ilk 25 ölkə sırasında Azərbaycan da qeyd edilmişdir. Bundan əlavə, Dünya Bankı “Doing Business 2020” hesabatında Azərbaycanı 190 ölkə arasında 20 ən islahatçı ölkədən biri kimi qeyd etmişdir. Qlobal Rəqabətlik Hesabatı, İqtisadi Azadlıq İndeksi kimi digər hesabatlarda da ölkənin biznes mühitində əldə edilmiş irəliləyişlər barədə məlumatlar verilmişdir. 2019-cu ildə Ümumdünya Əqli Mülkiyyət Təşkilatı (WIPO) “İqtisadi İslahatların İdarəetmə Modeli”nin uğurla hazırlanması və həyata keçirilməsinə görə İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzini “IP Enterprise Trophy” mükafatı ilə təltif etmişdir.