

КРИТЕРИИ И ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАКУПАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.С. Уметалиев

Рассмотрена проблема сбалансированной и разумной оценки результатов работы в сфере государственных закупок. Предлагается использовать определенные критерии и индикаторы для оценки эффективности работы менеджеров и специалистов по закупкам для оценки их закупочной деятельности.

Ключевые слова: критерии; индикаторы; рейтинговая система; закупающая организация; конечный пользователь; внутренние бизнес-процессы; сбалансированная система оценки показателей.

В настоящее время в любом государстве общественности уже недостаточно предоставления отчета о расходовании бюджетных денег в таком упрощенном виде, например, “куда ушли их деньги”. Современные граждане являются также и искушенными потребителями, они имеют доступ к разнообразной информации и знают свои права. Они хотят знать как функционируют школы, больницы, правоохранительные органы и другие общественные институты и какой сер-

вис они получают за свои деньги. Такая тенденция – отчет об эффективности функционирования (о качестве функционирования) общественных институтов – прослеживается во всех странах, включая развивающиеся и страны с переходными экономиками. Не все они следуют единой, общепринятой методологии, однако эта тенденция прослеживается везде. Если мы хотим улучшить качество функционирования организации, будь то фирма, министерство, агентство

или правительство в целом, – в первую очередь мы должны уметь измерять или оценивать эффективность (качество) их работы. Однако найти измеряемые параметры, которые бы удовлетворяли все вовлеченные стороны, и предложить методологию измерения – весьма непростая задача. Цель правительства в целом – предоставление услуг гражданам, – от образования до ремонта дорог, от сбора налогов до здравоохранения. И эти услуги должны предоставляться таким образом, чтобы граждане понимали, что их налоги “работают” и приносят пользу обществу [1–3].

До недавнего времени основой для планирования и оценки деятельности служили финансово-экономические показатели. Отчеты, подготовленные финансовыми или экономическими департаментами, используют в качестве единицы измерения различную валюту – сом, доллар и т.д. Однако чисто финансовыми параметрами трудно оценить, например, степень удовлетворенности конечного пользователя или качество предоставляемых услуг, или влияние проводимых закупок на окружающую среду (например, в рамках так называемого “зеленого прокьюремента”). В последнее время наблюдается тенденция использования ключевых критериев и индикаторов для оценки закупочной деятельности и этот подход представляется наиболее предпочтительным. Центр перспективных исследований закупочной деятельности (Center for Advanced Purchasing Studies – CAPS) провел исследование, касающиеся критериев ее оценки, и пять критериев были включены в число приоритетных:

- качество поставляемых товаров/услуг/работ;
- проблемы, связанные с выбором надежного поставщика;
- качество выполнения контрактов;
- удовлетворенность конечных пользователей; стоимость самого процесса закупки.

Чтобы сопоставить фактическое использование конкретного показателя с тем, насколько значимым сочли его руководители отделов закупок, аналитики создали рейтинговую систему, названную ими “MAR” (Measurement, Assessment and Reality). Очки в этом рейтинге подсчитываются путем деления процента фактического использования того или иного показателя на 100 и умножения полученного результата на среднюю оценку его значимости (от 1 – самый полезный, до 5 – наименее полезный). Таким образом, если данный показатель использовался 100 процента-

ми фирм, участвовавшими в этом исследовании, и все фирмы единодушно согласились, что этот показатель полезен, это уравнение будет выглядеть следующим образом:

$$\frac{100}{100} \times 1 = MAR = 1.$$

Поэтому, чем ниже число очков в этом рейтинге, тем лучше сочетание значимости этого показателя, как она воспринимается участниками исследования, с его фактическим использованием фирмами, участвовавшими в этом исследовании. Следующие пять показателей закупочной деятельности возглавили рейтинг “оценка значимости и использования” (MAR):

- переговоры о ценах, приводящие к экономии (MAR – 1,78),
- совмещение объемов закупок для оказания давления на поставщиков с целью получения более выгодных условий (MAR – 1,86),
- качество выполнения предыдущих поставок (MAR – 1,93),
- мониторинг выполнения поставок (MAR – 1,99),
- требование к поставщикам иметь надежные программы обеспечения качества и его непрерывное повышение (MAR – 2,10).

Все эти пять показателей с наилучшим сочетанием значимости и использования относятся к направлениям, которые обычно считаются приоритетными в закупочной деятельности: цена, доставка и качество. Следует, конечно, оговориться, что во многих странах с “переходными экономиками” процедуры государственных закупок категорически исключают даже самую возможность переговоров с поставщиками, что представляется достаточно спорным требованием. Тем не менее, перечисленные выше данные не должны рассматриваться как истина в последней инстанции и механически применяться во всех случаях. Каждая организация имеет свои отличительные особенности – миссию, видение, стратегию. Показатели оценки должны выбираться так, чтобы они соответствовали конкретной ситуации.

Роберт Каплан и Дэвид Нортон в 1992 г. разработали систему оценки и управления эффективностью функционирования организации и которая стала стандартом для многих организаций, как частных, так и государственных.

Сбалансированная система оценки показателей (ССОП) – это система стратегического менеджмента для перевода видения, миссии и стратегии организации в ряд измеряемых или



поддающихся оценке индикаторов, сгруппированных по четырем основным направлениям:

- Финансовые цели
- Удовлетворение конечного пользователя.
- Внутренние бизнес процессы.
- Обучение и организационное развитие (см. рисунок).

Финансовые цели в государственных структурах отличаются от цели в частном секторе. Финансовые цели частного сектора – это получение прибыли. В государственном секторе – это, в первую очередь, удовлетворение потребностей пользователей с учетом эффективного использования бюджетных средств.

Конечный пользователь отражает возможности организации предоставить качественные услуги, товары, эффективность доставки и общее удовлетворение потребности “конечного пользователя” предложенным сервисом.

Внутренние бизнес-процессы служат для удовлетворения конечных пользователей и для достижения поставленных целей организация должна идентифицировать ключевые бизнес-процессы. Внутренние бизнес-процессы – это механизм, через который организация достигает поставленных целей.

Обучение и рост охватывает такие показатели, как возможности работников, информационные системы, организационные возможности с точки зрения адаптации к изменениям. Процессы будут эффективными только тогда, когда

в организации имеется квалифицированный, информированный и мотивированный персонал. Организация и ее персонал должны быть способны взять на себя ответственность и быстро реагировать на меняющиеся ситуации и возрастающие требования клиентов, используя новые знания, технологии и организационные решения.

Конечный пользователь. Применительно к государственным закупкам под конечным пользователем подразумевается получатель товаров, работ, услуг, поставляемых в рамках контракта. Возможные индикаторы:

- ☞ % пользователей, удовлетворенных временем доставки товаров, работ, услуг. Эта категория может включать следующие показатели:
 - доставлены ли товары или услуги в требуемые сроки;
 - выдержаны ли все промежуточные этапы (сроки);
 - осуществлялось ли планирование процесса закупок на его ранних этапах;
 - своевременное информирование конечного пользователя о состоянии дел;
 - оценка усилий департамента закупок по предупреждению сбоев, задержек и т.д.

☞ % пользователей, удовлетворенных качеством поставленных товаров, работ или предоставленных услуг. Источником информации по данной категории являются опросы конечных пользователей.

↳ % пользователей, удовлетворенных ответственностью, сотрудничеством, совместной работой с департаментом закупок.

Финансовые цели включают:

↳ Отношение операционных расходов (бюджета) отдела закупок к объему предстоящих закупок. Операционные расходы включают: заработную плату, расходы на подготовку персонала, командировочные расходы, информационные технологии, расходы, связанные с администрированием контрактов. Следует учесть, что в связи с различными институциональными решениями при реализации функции государственных закупок этот параметр не должен использоваться механически при сравнении и оценке закупочной деятельности в разных организациях.

↳ Отношение выплаченных штрафов к общему объему расходующих средств.

↳ Снижение операционных расходов за счет применения инновационных решений в рамках действующих нормативно-правовых актов. Примером может служить, например, снижение расходов, связанное с применением закупочных кредитных карточек (purchase card) или укрупнение закупок по соглашению между различными ведомствами.

↳ % контрактов, реализованных с использованием электронной коммерции.

Внутренние бизнес-процессы включают:

↳ Процент обоснованных жалоб по вопросам проведения конкурсных торгов и присуждения контрактов к общему числу присужденных контрактов.

↳ Процент переноса даты вскрытия конкурсных предложений из-за несовершенства конкурсной документации, или некачественного планирования процесса закупок к общему числу присужденных контрактов.

↳ Процент контрактов присужденных с использованием технологии “e-прокьюремент”

или электронной коммерции к общему числу присужденных контрактов.

↳ Процент присужденных контрактов, имеющих социально-экономическую направленность (если это предусмотрено законодательством). Например: контракты для малого бизнеса, исправительной системы, так называемые “экологически чистые” товары и т.д.

↳ Процент контрактов, заключенных с использованием конкурентных процедур, в основном, методом открытых конкурсных торгов.

Обучение и организационное развитие включает:

↳ Процент работников прошедших обучение или обязательную сертификацию.

↳ Процент работников, удовлетворенных условиями труда (включает такие показатели, как удовлетворение предоставленной компьютерной или офисной техникой, общей атмосферой в организации, системой оценки вклада персонала и т.д.) Источником информации могут быть опросы, анкетирование, аттестация работников и т.д.

↳ Процент работников, удовлетворенных профессионализмом, культурными ценностями и улучшениями в организации.

Литература

1. www.itcilo.it
2. Малочко В., Береснева Е. Государственные закупки: принципы, законодательные нормы и институциональные схемы. – Турин, Италия: МУЦ МОТ, 2005.
3. Материалы отчета по реализации проекта Всемирного Банка “Институциональное усиление системы государственных закупок в Кыргызской Республике через поддержку Регионального учебного центра в Бишкеке”. – Бишкек: РУЦ, 2006.