

ПОСІБНИК

3

КПЕ публічних закупівель

Зміст

Мета.....	3
Розуміння КПЕ закупівель.....	4
Вибираємо правильні КПЕ	4
Важливість вимірювання показників закупівель.....	5
Визначення та розрахунок	6
Дані про тенденції.....	6
Бенчмаркінг	6
Зміни в КПЕ.....	6
Сегментація	6
Ключові КПЕ закупівель для вимірювання.....	7
Запропонована система показників для вимірювання ефективності закупівель.....	10
Приклади КПЕ ефективності закупівель з паспортами.....	11

Мета

Цей Посібник містить рекомендації для закупівельних підрозділів організацій-замовників, уповноважених осіб щодо вибору, вимірювання та вдосконалення ключових показників ефективності (КПЕ) у сфері закупівель.

Посібник містить паспорти обраних основних показників, таких як економія коштів, час виконання замовлень постачальником, рівень відповідності та витрати під керівництвом для оцінки та оптимізації всього процесу закупівель, з описом наступного:

Шаблон паспорта індикатора КПЕ (ефективність публічних закупівель)

1. Назва індикатора

Лаконічна, описова назва (наприклад, «Середня тривалість циклу закупівель»).

2. Зв'язок між стратегічними цілями

Яку політичну або стратегічну мету вона підтримує (наприклад, прозорість, співвідношення ціни та якості, своєчасність, конкуренція).

3. Визначення та обґрунтування

Що вимірює індикатор і чому він важливий.

4. Формула / Методика розрахунку

Точний математичний вираз.

Одиниці виміру.

5. Джерела даних

Бази даних, закупівельні платформи, звіти, опитування тощо.

6. Частота вимірювання

Щомісяця / щокварталу / щорічно.

7. Базове значення

Поточне значення (з роком).

8. Цільове значення

Орієнтир або очікуване поліпшення.

9. Відповідальна установа / Особа

Хто збирає, обчислює, перевіряє та звітує.

10. Обмеження / Ризики

Можливі прогалини в даних, проблеми з надійністю, ризики маніпуляцій.

11. Деагрегація (розподіл) даних (якщо застосовується)

За сектором, замовником, способом закупівлі тощо.

12. Використання в прийнятті рішень

Як результати вплинуть на реформи, санкції, стимули чи політичні рішення.

У Посібнику також детально описані найкращі практики для встановлення цілей, збору даних, аналізу тенденцій та використання отриманих знань для підвищення ефективності, зниження ризиків та узгодження закупівель із загальними бізнес-цілями.

Розуміння КПЕ закупівель

Ключові показники ефективності закупівель (КПЕ) – це вимірювані значення, які відображають ефективність процесів і результатів закупівель. Вони дають уявлення про те, наскільки добре організація/компанія управляє витратами, часом і якістю в процедурах/процесах/проектах закупівель.

КПЕ можна порівняти зі стратегічним звітом, який показує, в чому закупівельний підрозділ/уповноважена особа досягає успіху, а де процеси закупівель можуть потребувати вдосконалення.

Вибираємо правильні КПЕ

Вибір правильних КПЕ – це не універсальний підхід, а індивідуальний. Це означає, що необхідно враховувати всі відповідні фактори, такі як масштаб замовника, модель роботи, обсяг бюджету, а також будь-які внутрішні правила та процедури та інші нормативні акти, яких дотримується замовник/уповноважена особа. Вибираючи КПЕ, які відповідають конкретному замовнику, можна легко відстежувати прогрес у досягненні цілей закупівель.

Вибір релевантних КПЕ закупівель для відстеження повністю залежить від того, як ваша організація сприймає закупівлі та наскільки велике значення вона надає їм. **Різні організації матимуть різні КПЕ залежно від зрілості організації щодо сприйняття функції закупівель та інтеграції діяльності таким чином, що дані можна отримувати, ділити і розподіляти та використовувати для оптимального рівня прийняття рішень.**

Для управління закупівлями важливо розуміти, чому той чи інший показник ефективності є релевантним. У багатьох випадках це буде пов'язано з тим, що він вимірює прогрес у досягненні конкретної стратегічної мети.

Також слід розуміти обґрунтування того, чому певні кількісно визначені показники вважаються «іншими показниками ефективності» (неключовими).

Як вибрати набір релевантних КПЕ організації-замовника?

Щоб ефективно створити або використовувати набір КПЕ, що відповідають конкретній організації-замовника, слід дотримуватися деяких передових практик:

Визначте головні цілі: Пов'яжіть КПЕ з конкретними бізнес-цілями та стратегіями.

Виберіть релевантні КПЕ: виберіть показники, які мають вирішальне значення для вашої галузі, розміру організації та поточних викликів.

Встановлюйте цільові показники : встановлюйте чіткі, вимірювані та реалістичні цільові показники для кожного КПЕ.

Забезпечте точність даних: використовуйте надійні джерела даних і розгляньте можливість впровадження програмного забезпечення для централізації закупівель.

Автоматизуйте збір даних: використовуйте інструменти автоматизації, щоб зменшити кількість помилок і підвищити швидкість звітності.

Моніторинг та аналіз: регулярно відстежуйте ефективність КПЕ, виявляйте тенденції та порівнюйте їх із галузевими контрольними показниками.

Переглядайте та коригуйте: періодично переглядайте КПЕ та коригуйте їх відповідно до організаційних змін чи бізнес-потреб.

Діліться висновками: діліться висновками із зацікавленими сторонами, щоб забезпечити прозорість і полегшити прийняття рішень на основі даних.

Важливість вимірювання показників закупівель

Розуміння та оцінка КПЕ закупівель приносить відчутні переваги організації:

Узгодження з цілями діяльності: КПЕ повинні бути релевантними та базуватися на ціннісних вимірах, які є найбільш важливими для діяльності організації, її стратегічних цілей і бачення. *Наприклад, якщо метою підприємства є збільшення асортименту продукції вдвічі за півроку, то показники, пов'язані з термінами виконання замовлень і циклами замовлень на закупівлю, повинні бути першочерговими.*

Постійне вдосконалення: Показники закупівель діють як орієнтир, який привертає увагу до тенденцій, закономірностей і проблем. Регулярно відстежуючи їх, команди із закупівель визначають, до чого слід докласти максимум зусиль.

- **Управління ризиками:** Варто пам'ятати стару приказку «попереджений – значить озброєний». Саме тут такі показники як доступність постачальників, рівень дефектів і точність замовлення на закупівлю (технічна специфікація) є інструментами для уникнення збоїв у ланцюжку поставок.

Вимірювання КПЕ творить чудеса для ваших зусиль щодо зниження ризиків.

Конкретні КПЕ, як-от фінансовий стан постачальників і рівень дотримання вимог або навіть час доставки допомагають виявляти та пом'якшувати ризики, пов'язані з постачальниками.

І коли ви знаєте ризики, які чекають на вас наперед, ви можете запобігти їм або розробити стратегії для їх мінімізації.

Крім того, стежачи за рівнем запасів і часом виконання замовлень, ви можете випереджати збої в ланцюжку поставок і уникнути нестачі необхідних товарів.

Розуміння того, скільки часу потрібно для надходження замовлень — з моменту їх розміщення до моменту доставки — допомагає правильно розрахувати час для замовлень, щоб запобігти дефіциту та забезпечити безперебійну роботу.

Але справа не тільки в показниках, пов'язаних з постачальниками.

Щоб краще керувати ризиками під час закупівель, ви також можете вимірювати різні КПЕ відповідності.

Наприклад, існують суворі правила щодо утилізації електронних відходів для захисту навколишнього середовища, яких ви повинні дотримуватися. Одним з правил є правильна переробка та утилізація електронних компонентів відповідно до законів про навколишнє середовище. Отже, якщо ви не відстежуєте дотримання цих правил, наприклад, наскільки добре ви поведетеся з цими електронними відходами, ви можете зіткнутися з юридичними ризиками, великими штрафами та пені.

По суті, відстеження КПЕ відповідності допомагає вам залишатися на правильній стороні закону, уникати юридичних проблем і захищати свою організацію від потенційних штрафів, які можуть виникнути через невідповідність.

- **Прийняття стратегічних рішень:** КПЕ – це неупереджені показники, які відображають ефективність закупівель. Вони є основою для управлінських команд для прийняття проактивних рішень і досягнення кращих результатів.

Зв'язок з стратегією

Основна причина включення показників ефективності до звітності про результати закупівель полягає в тому, щоб дати можливість керівникам/будь-яким іншим читачам оцінити як стратегії, прийняті організацією, так і стратегії закупівель, прийняті менеджерами із закупівель, та їх потенціал для успіху. КПЕ, представлені у відриві від стратегій і цілей, або навпаки, не можуть відповідати цій вимозі і не зможуть забезпечити читачеві необхідний рівень розуміння.

Визначення та розрахунок

Чіткі визначення показників ефективності значно поглиблюють розуміння того, що саме вимірюється, і дозволяють порівнювати різних замовників в межах сектора/галузі. За відсутності стандартів для вимірювання багатьох показників, пов'язаних із закупівлями, а також за умови застосування багатьма організаціями та компаніями власних показників, життєво важливим є пояснення компонентів показника та способу його обчислення.

Дані про тенденції

Вимірювання продуктивності ізольовано протягом одного періоду не надає читачеві дуже корисної інформації. Показник того, як продуктивність покращувалася або погіршувалася з плином часу, набагато цінніший при оцінці успішності стратегій управління.

Також корисно пояснити читачеві, що означає певна тенденція в даних - наприклад, зростаючий показник не завжди є ознакою сили - і пояснити дії керівництва щодо усунення або підтримки таких тенденцій.

Бенчмаркінг

Порівняння продуктивності з відповідною зовнішньою групою аналогів із поясненням, чому було обрано саме цих аналогів, вважається надзвичайно цінним для користувачів. Це дає чітке уявлення про те, кого керівництво вважає конкурентами організації, а також встановлює власні показники діяльності організації.

Зміни в КПЕ

Порівнянність у часі є ключовим принципом якісної корпоративної звітності. Визнається, що КПЕ можуть змінюватися з часом у міру зміни стратегій або надходження більшої кількості інформації. Коли такі зміни вносяться до КПЕ, що контролюються, або з точки зору використовуваних КПЕ, або з точки зору того, як вони розраховуються, ці зміни потребують пояснення.

Сегментація

Часто КПЕ не мають сенсу консолідації на рівні групи. У таких випадках управлінські команди, моніторингова організація або користувачі корпоративної звітності хочуть отримати більш детальну інформацію за сегментами (частинами) для оцінки прогресу в досягненні конкретних сегментарних стратегічних цілей.

Тому показники ефективності, які мають відношення до сектора/галузі або стратегії конкретного сегмента, повинні надаватися на додаток до показників, що мають більш груповий фокус.

Короткий опис причин для вимірювання КПЕ у закупівлях

Отже, навіщо збирати всі ці дані про закупівлі та аналізувати цифри (так, деякі з цих КПЕ включають математику)? Ось три прості, але вагомні причини.

Оцінка ефективності

Давайте подивимося правді в очі: ви повинні знати, наскільки добре функціонують ваші процеси закупівель і як працюють ваші постачальники.

Чому?

Тому що наявність даних про ці важливі аспекти дозволяє оцінити ефективність закупівель та внести покращення.

Наприклад, відстежуючи КПЕ, пов'язані з постачальниками, як-от час доставки та якість продукції, ви можете побачити, чи надійні ваші постачальники та чи доставляють вони товари вчасно та відповідно до стандартів.

Якщо ви помічаєте постійні проблеми, як-от затримка доставки або неякісні продукти, розуміння цих КПЕ може допомогти вам швидше їх вирішити та обговорити з постачальниками для вдосконалення.

КПЕ закупівель дуже корисно відстежувати, оскільки вони вимірюють, наскільки ефективно ви керуєте своїм процесом закупівель. Думайте про них як про інструменти, які оцінюють кожен крок циклу закупівель і продуктивність усіх учасників цього циклу.

КПЕ закупівель вимірюють, наскільки добре виконується кожен із кроків, а також ефективність ключових людей, які їх обробляють, а саме -- вашої команди із закупівель та постачальники.

Наприклад, відстеження правильних КПЕ покаже, чи:

- ваш цикл закупівель міг би бути швидшим та ефективнішим,
- час виконання може бути коротшим,
- ви досягаєте економії коштів,
- ваші постачальники поставляють якісну продукцію або браковану,
- постачальники дотримуються договорів,
- члени вашої команди дотримуються внутрішніх політик закупівель.

Ці КПЕ також вкажуть на неефективність, вузькі місця та сфери для вдосконалення процесу закупівель.

Іншими словами, регулярне відстеження КПЕ закупівель допоможе вам швидко виявити проблеми, незалежно від того, чи вони пов'язані з постачальниками, які постачають дефектну продукцію, чи з внутрішніми проблемами, такими як збільшення великих витрат через те, що ваша команда не забезпечила належне виконання постачальниками умов закупівель.

Всі ці фактори можна відстежити за допомогою правильних КПЕ закупівель, які потрапляють у різні категорії, про які ми розповімо пізніше.

Під час регулярного моніторингу ці КПЕ дають правдиву картину всього процесу закупівель і допомагають приймати рішення на основі даних для оптимізації закупівель і створення цінності для вашої організації.

З іншого боку, моніторинг КПЕ, як-от час циклу замовлень на закупівлю, може виявити неефективність процесів, будь то внутрішні затримки в схваленнях або млява реакція постачальників.

Виявлення цих вузьких місць дає змогу оптимізувати процеси, такі як автоматизація затверджень або пошук більш «швидших» постачальників.

І не забуваймо просту істину: іноді хочеться просто поплескати свою команду по спині і сказати: «Гей, команда, ми просто супер!».

Але ви не можете зробити це, не вимірявши, наскільки супер ви насправді, чи не так?

Ключові КПЕ закупівель для вимірювання

Загальноживані КПЕ закупівель поділяються на кілька основних категорій, таких як:

Вартість і фінанси:

- **Економія коштів:** вимірює фактичне скорочення витрат, досягнуте завдяки переговорам та/або відбору постачальників.
- **Витрати під управлінням (ВпУ):** відсоток від загальних витрат, контрольованих командою із закупівель.
- **Рентабельність інвестицій у закупівлі (РІ):** рентабельність інвестицій у закупівельну діяльність.
- **Розподіл закупівельної ціни:** вимірює різницю між очікуваною вартістю закупівлі, фактичною ціною покупки та кінцевою ціною виконаного договору.

Щоб розрахувати КПЕ економії коштів, використовуйте формулу: (Базова вартість - Фактична вартість) / Базова вартість x 100%. Цей показник вимірює відсоток зниження витрат від початкової або базової вартості (базова вартість) до кінцевої вартості, досягнутої після переговорів або відбору постачальників (фактична вартість). Наприклад, якщо матеріали коштують 15 000 доларів, але були домовлені про зниження до 12 000 доларів, економія коштів становить 3 000 доларів, або 20%.

Кроки для розрахунку економії коштів на КПЕ

1. Визначте базову вартість:

Це вартість товарів або послуг до того, як були проведені будь-які переговори або відбори/тендери постачальників. Це початкова ціна.

$$\text{Економія витрат (\%)} = [(\text{Базова вартість} - \text{Фактична вартість}) / \text{Базова вартість}] \times 100\%$$

Приклад розрахунку

Базова вартість: \$100 000 (щорічні витрати на певну категорію товарів)

Цей КПЕ показує ефективність стратегій команди із закупівель щодо ведення переговорів і проведення відборів тендерів постачальників.

2. Визначте фактичну вартість:

Це вартість тих самих товарів або послуг після того, як були виконані переговори або нова стратегія постачання.

3. Застосуйте формулу:

Використовуйте формулу зменшення у відсотках для кількісної оцінки економії. Крім того, ви можете розрахувати загальну економію так:

Базова вартість - фактична вартість = загальна економія коштів.

Фактична вартість: 85 000 євро (після переговорів мінус 10% та плюс додаткові знижки)

Економія коштів (EUR): 100 000 EUR - 85 000 EUR = EUR 15 000

Економія коштів (%): (15 000 євро / 100 000 євро) x 100% = 15%

Управління стратегічними рішеннями:

Це допомагає повторювати успішні тактики та вдосконалювати менш ефективні стратегії.

Підтримка фінансового здоров'я:

Відстеження цього КПЕ допомагає гарантувати, що відділ закупівель активно впливає на загальний фінансовий стан організації та ефективно управляти витратами.

Ефективність роботи постачальників:

- **Швидкість своєчасної доставки:** як часто постачальники дотримуються графіків доставки.
- **Час виконання замовлення постачальником:** час, необхідний постачальнику для доставки замовлення після його розміщення.
- **Коефіцієнт дефектності постачальників:** частота та серйозність дефектних продуктів або послуг від постачальників.
- **Доступність постачальника:** як часто постачальник має товари, необхідні для тендерів.

Доступність постачальників

Доступність постачальників для поставки товарів для тендерів залежить від частоти проведення конкретних тендерів, яка може варіюватися від річних циклів до багаторічних рамкових угод. Щоб визначити, як часто постачальник має необхідні товари, перевірте дати публікації тендерів на закупівельних платформах і зверніть увагу на тривалість рамкових угод, оскільки вони вказують коли і протягом якого часу постачальник зобов'язується надавати конкретні товари.

Фактори, що впливають на доступність постачальника:

- **Періодичність проведення тендерів:**

Тендери на певні товари чи послуги, особливо в державному секторі, можуть бути частиною річного циклу, тоді як інші проводяться двічі або тричі на рік.

Рамкові угоди:

Деякі організації укладають багаторічні рамкові угоди, щоб забезпечити регулярні поточні поставки та зменшити адміністративний тягар від частих тендерів.

Специфіка предмета закупівлі:

Доступність часто прив'язана до конкретних товарів або послуг, які є предметом закупівлі у тендері, тому доступність може змінюватися в залежності від ринкового попиту та потужності постачальників/виконавців.

Географічне охоплення:

Місцеві тендери можуть мати коротший період подання порівняно з міжнародними тендерами, що впливає на здатність постачальника ефективно реагувати.

- **Як дізнатися наявність постачальника:**

Перевірте тендерні майданчики:

Шукайте публікації тендерів на офіційних сайтах закупівель, щоб дізнатися, коли надходять конкретні товари.

Перегляньте графіки закупівель:

Зрозумійте цикл тендерів на потрібні вам закупівлі, оскільки це підкаже вам, як часто вони виставляються на торги.

Дізнайтеся про рамкові угоди:

Запитайте, чи бере постачальник участь у будь-яких багаторічних рамкових угодах на відповідні товари/послуги, оскільки це вказує на зобов'язання щодо поставок.

Операційна ефективність:

- **Час циклу замовлення/заявки на поставку:** тривалість від створення заявки до отримання товару/послуги.
- **Точність замовлення:** відсоток доставлених замовлень без помилок у кількості, ціні чи термінах.
- **Коефіцієнт екстрених закупівель:** частота незапланованих і термінових замовлень, що вказує на потенційні запаси.

Компласнс та ризики:

- **Коефіцієнт відповідності:** дотримання внутрішніх політик, договорів і зовнішніх правил.
- **Дотримання умов договорів:** наскільки добре сторони дотримуються узгоджених умов договору.

Запропонована система показників для вимірювання ефективності закупівель

Нижче представлена структура з 20 вибраних КПЕ для відстеження та вимірювання ефективності закупівель, згрупованих за параметрами:

- **Планування та ефективність процесів:**
 - Тривалість циклу закупівель
 - Темпи виконання плану закупівель
 - Відсоток скасованих тендерів/тендерів, що не відбулися
 - Використання рамкових угод
- **Вартість та співвідношення ціни та якості:**
 - Досягнута економія
 - Договори зі змінами та доповненнями
 - Дотримання вимог до виконання договорів
- **Конкуренція та доступ до ринку:**
 - Частка тендерних (конкурентних) процедур
 - Середня кількість пропозицій на тендер
 - Частка контрактів з МСП (малі або середні підприємства)
- **Прозорість та чесність:**
 - Використання електронних закупівель
 - Частота скарг
 - Контракти з червоними прапорцями
 - Публічне оприлюднення даних про закупівлі
- **Спроможність та інституційний розвиток:**
 - Навчання співробітників відділу закупівель
 - Індекс задоволеності постачальників
- **Сталий розвиток та вплив на розвиток:**
 - Частка «зелених» закупівель
 - Своєчасні платежі постачальникам
 - Час на оплату постачальникам після виставлення рахунку

20 підібраних паспортів КПЕ представлені в структурованій матриці моніторингу (у форматі як Word, так і в Excel зі стовпцями для назви показника, формули, базового рівня, цілі, частоти, відповідального органу/особи, ризиків) і можуть бути безпосередньо застосовані в операційній діяльності.

Щоб створити комплексний набір КПЕ для ефективності закупівель та використовувати його з метою моніторингу, ми включили в структуру різні виміри ефективності: економічну ефективність, своєчасність, прозорість, конкуренцію, добросовісність, участь МСП та сталий розвиток. Ви можете вибрати, які з них найбільш актуальні для вашої організації.

Ця структура пропонує збалансовану систему показників ефективності закупівель, яка також може використовуватися урядами, донорськими установами або наглядовими органами.

Приклади КПЕ ефективності закупівель з паспортами

1. Середня тривалість циклу закупівель

- **Мета:** Підвищити своєчасність та ефективність.
- **Визначення:** Середня кількість календарних днів між публікацією повідомлення про закупівлю та підписанням договору.
- **Формула:** Сума періодів (дата підписання договору - дата публікації тендеру)/кількість договорів
- **Джерело даних:** електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щоквартально.
- **Базовий рівень:** 40 днів (2023 рік).
- **Ціль:** 15 днів (2025).
- **Обмеження:** Затримки поза контролем замовника (скарги, судові спори).

2. Відсоток конкурентних процедур закупівель¹

- **Мета:** Підвищення конкуренції та прозорості.
- **Визначення:** Частка тендерів, проведених за відкритими/конкурентними процедурами.
- **Формула:** (кількість конкурентних закупівель / загальна кількість закупівель) x 100%
- **Джерело даних:** Реєстр закупівель/електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щорічно.
- **Базовий рівень:** 65% (2023 рік).
- **Цільовий показник:** 80% (2025 рік).
- **Обмеження:** винятки через терміновість, оборону або закупівлі на невелику суму.

3. Економія, досягнута завдяки закупівлям

- **Мета:** Забезпечення співвідношення ціни та якості.
- **Визначення:** Різниця між очікуваною вартістю закупівлі та ціною договору на момент його укладення за результатами процедури закупівлі. Крім того, можна виміряти різницю між очікуваною вартістю закупівлі та кінцевою вартістю виконаного договору.
- **Формула:** (Очікувана вартість – Присуджена (краща тендерна) ціна або Ціна Виконаного договору)/ Очікувана вартість * 100
- **Джерело даних:** електронна система закупівель (тендерна документація, договори, звіти про виконання договорів).
- **Періодичність:** щоквартально.
- **Базовий рівень:** 5% економії (2023 рік).
- **Ціль:** економія $\geq 10\%$ (2025 рік).
- **Обмеження:** Очікувана вартість не завжди може бути реалістична.

4. Частка закупівель, завершених без оскаржень

- **Мета:** Зменшити кількість скарг та підвищити довіру.
- **Формула:** (кількість завершених закупівель без скарг / загальна кількість завершених закупівель) x 100%
- **Джерело даних:** електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щорічно.
- **Базовий рівень:** 75% (2023 рік).
- **Цільовий показник:** 85% (2025 рік).

5. Своєчасні розрахунки з постачальниками

- **Мета:** Покращення бізнес-клімату, особливо для малого та середнього бізнесу.
- **Формула:** Основною формулою для аналізу своєчасних платежів постачальникам є кількість днів непогашеної заборгованості (ДНЗ), розрахована як: $ДНЗ = (середня$

¹ Цей показник обчислюється шляхом ділення кількості конкурентних процедур закупівель з кількома учасниками торгів на загальну кількість усіх закупівельних процедур, здійснених протягом певного періоду, а потім множення на 100 для вираження цього у відсотках.

кредиторська заборгованість / вартість проданих товарів) x кількість днів у періоді. Цей показник засвідчує середню кількість днів, необхідних для оплати постачальникам, при цьому чим нижчий ДНЗ вказує на швидші та більш своєчасні платежі.

- Джерело даних: електронна система закупівель, електронна система публічних фінансів².
- Періодичність: щорічно
- Базовий рівень: 60% (2023 рік).
- Цільовий показник: 95% (2025 рік).

6. Частка договорів, укладених з МСП

- **Мета:** Сприяти інклюзивності та справедливому доступу.
- **Визначення:** Відсоток договорів з МСП від загальної суми укладених договорів.
- **формула:** загальна вартість договорів, присуджених МСП / загальна вартість всіх договорів) x 100.
- **Ця формула обчислює відсоток від загального бюджету на закупівлі, який було витрачено на малі і середні підприємства, забезпечуючи ключовий показник успіху уряду та організацій у взаємодії з малим бізнесом.**
- Джерело даних: електронна система закупівель.
- Періодичність: щорічно.
- Базовий рівень: 30% (2023 рік).
- Цільовий показник: 40% (2025 рік).
- **Обмеження:** МСП можуть нечітко обліковуватись під час аналізу.

7. Відсоток використання електронних закупівель

- **Мета:** Посилити цифровізацію та прозорість.
- **Визначення:** Частка процедур закупівель, які повністю управляються через електронні платформи.
- **Формула:** вартість електронних закупівельних операцій / загальна вартість усіх закупівельних операцій) x 100%.
- **Базовий рівень:** 90% (2023 рік).
- **Ціль:** 100% (2025 рік).
- **Обмеження:** Потрібна повна системна інтеграція.

8. Середня кількість пропозицій на тендер

- **Мета:** Виміряти рівень конкуренції.
- **Формула:** Загальна кількість тендерних пропозицій/Загальна кількість тендерів .
- Джерело даних: електронна система закупівель.
- Періодичність: щорічно.
- **Базовий рівень:** 2 тендерні пропозиції (2023 рік).
- **Ціль:** ≥ 4 тендерні пропозиції (2025).
- **Обмеження:** Спеціалізовані ринки, природно, можуть передбачати меншу кількість учасників.

9. Темпи виконання плану закупівель

- **Мета:** Оцінка ефективності планування та виконання.
- **Формула:** Кількість тендерів, проведених строго відповідно до річного плану/Загальна кількість запланованих тендерів x 100.
- Джерело даних: електронна система закупівель, внутрішні плани замовника (за наявності).
- Періодичність: щорічно.
- **Базовий рівень:** 40% (2023 рік).
- **Цільовий показник:** 80% (2025 рік).
- **Обмеження:** зміни зовнішнього бюджету або політики.

10. Відсоток «зелених» закупівель

- **Мета:** Інтеграція сталого розвитку.
- **Формула:** (Вартість зелених закупівель / Загальна вартість всіх закупівель) x 100
- **Базовий рівень:** 5% (2023 рік).
- **Ціль – 20% (2027 рік).**

² <https://spending.gov.ua/new/>

- **Обмеження:** для відстеження потрібні стандартні критерії.

11. Частка закупівель в одного учасника

- **Мета:** Зменшити кількість неконкурентних закупівель.
- **Формула:** (кількість закупівель в одного учасника / загальна кількість закупівель) x 100%.
- **Джерело даних:** електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щорічно.
- **Базовий рівень:** 25% (2023 рік).
- **Ціль:** <10% (2025 рік).
- **Обмеження:** Нагальні потреби можуть виправдовувати такі закупівлі.

12. Коефіцієнт виконання договорів

- **Мета:** Моніторинг ефективності виконання.
- **Визначення:** Відсоток договорів, виконаних вчасно, в межах бюджету та відповідно до специфікацій.
- **Формула:** (Кількість договорів, виконаних вчасно / Загальна кількість договорів) x 100%.
- **Джерело даних:** електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щорічно.
- **Базовий рівень:** 65% (2023 рік).
- **Цільовий показник:** 85% (2026 рік).

13. Відсоток навченого персоналу із закупівель

- **Мета:** Удосконалення інституційної спроможності.
- **Формула:** (кількість працівників відділу закупівель, які пройшли навчання / загальна кількість персоналу із закупівель) x 100.
- **Базовий рівень:** 40% (2023 рік).
- **Цільовий показник:** 90% (2026 рік).

14. Частка договорів з «червоними прапорцями» доброчесності

- **Мета:** Посилення антикорупційних заходів.
- **Формула:** (Кількість договорів з принаймні одним «червоним прапорцем» / Загальна кількість договорів) x 100%.
- **Базовий рівень:** 15% (2023 рік).
- **Ціль:** <5% (2026 рік).
- **Обмеження:** залежить від застосовної аналітики даних.

15. Індекс задоволеності постачальників

- **Мета:** Оцінити погляди бізнес-партерів на ефективність.
- **Метод:** оцінка на основі опитування (0–100) щодо справедливості, своєчасності та чіткості процедур.
- **Базовий рівень:** 55/100 (2023).
- **Ціль:** 75/100 (2026).
- **Обмеження:** Суб'єктивне, але цінне доповнення до кількісних КПЕ.

16. Частка Рамкових угод у використанні

- **Мета:** Підвищення ефективності за рахунок агрегованих закупівель.
- **Формула:** Не існує єдиної універсальної формули для «Частки рамкових угод у використанні», оскільки розрахунок залежить від вашого конкретного бізнес-контексту та того, що ви хочете виміряти, але загальний підхід передбачає ділення вартості або обсягу закупівель, що ведеться за рамковими угодами, на загальну вартість або обсяг закупівель за всіма методами закупівель. Ви можете використовувати грошову вартість (наприклад, загальну вартість договорів, укладених у межах рамкових угод / загальний обсяг закупівель за всіма методами закупівель) або кількість (наприклад, кількість договорів за рамковими угодами / загальну кількість укладених договорів)
- **Базовий рівень:** 15% (2023 рік).
- **Цільовий показник:** 30% (2026 рік).
- **Обмеження:** Не всі сектори можуть використовувати фреймворки.

17. Відсоток скасованих тендерів або тендерів, що не відбулися (невдалі тендери)

- **Мета:** Виявити неефективність у плануванні та залученні до ринку.
- **Формула:** Щоб розрахувати відсоток скасованих або невдалих тендерів, розділіть загальну кількість скасованих або невдалих тендерів на загальну кількість оголошених тендерів, а потім помножьте результат на 100. Формула має вигляд: (Скасовані або невдалі тендери / Загальна кількість оголошених тендерів) x 100%.
- **Джерело даних:** електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щорічно.
- **Базовий рівень:** 12% (2023 рік).
- **Ціль:** <5% (2026 рік).
- **Обмеження:** Може перебувати під впливом зовнішніх факторів (скорочення бюджету, звернення).

18. Середній час оплати постачальникам після затвердження інвойсу

- **Мета:** Покращення грошового потоку для бізнесу, особливо малого та середнього бізнесу.
- **Формула:** середня кількість днів між затвердженням рахунка-фактури та оплатою.
- **Базовий рівень:** 45 днів (2023 рік).
- **Ціль:** ≤20 днів (2026).
- **Обмеження:** Залежить від казначейства/платіжних систем.

19. Частка договорів зі змінами та доповненнями

- **Мета:** Моніторинг точності планування закупівель та стабільності договорів.
- **Формула:** Для розрахунку частки договорів з змінами використовуйте наступну формулу: (кількість договорів зі змінами / загальна кількість договорів) x 100%. Ця формула ділить кількість договорів, які були змінені, на загальну кількість договорів у вашому наборі даних, а потім множить результат на 100, щоб виразити його у відсотках.
- **Джерело даних:** електронна система закупівель.
- **Періодичність:** щорічно.
- **Базовий рівень:** 22% (2023 рік).
- **Ціль:** <10% (2026 рік).
- **Обмеження:** Деякі поправки можуть бути обгрунтованими (зміни сфери застосування).

20. Рівень публічного розкриття даних про закупівлі

- **Мета:** Підвищити прозорість та підзвітність.
- **Формула:** Не існує єдиної універсально визначеної формули для розрахунку коефіцієнта публічного розкриття даних про закупівлі, але загальний підхід полягає в тому, щоб розділити кількість закупівельних операцій з публічно оприлюдненими даними на загальну кількість закупівельних операцій, а потім помножити на 100, щоб отримати відсоток. Цей показник вимірює ступінь, до якого державна установа робить інформацію про свої закупівлі доступною для громадськості.
- **Базовий рівень:** 70% (2023 рік).
- **Ціль:** 100% (2025 рік).
- **Обмеження:** Не враховуються конфіденційні/оборонні закупівлі.

Дашборд КПЕ у сфері публічних закупівель – РІВЕНЬ ЗАМОВНИКІВ

Паспорти КПЕ

Категорія	Найменування індикатора	Формула	Одиниці	Базових	Ціль	Частота	Відповідальний	Обмеження / Ризики
Планування та ефективність процесів	Середня тривалість циклу закупівель	Сума періодів (дата підписання договору - дата публікації тендеру)/кількість договорів	Дні	40	15	Щоквартально	Відділ закупівель	Зовнішні затримки можуть вплинути на терміни
Планування та ефективність процесів	Темпи виконання плану закупівель	Завершених тендерів / Запланованих тендерів * 100	%	60	85	Щорічний	Відділ закупівель	Зміни в бюджеті можуть вплинути на виконання
Планування та ефективність процесів	Відсоток скасованих або невдалих тендерів (що не відбулися)	Скасованих і невдалих тендерів / Всього тендерів * 100	%	12	5	Щорічний	Відділ закупівель	Зміни на ринку або в політиці
Планування та ефективність процесів	Частка тендерів, завершених вчасно за планом	Тендери завершені вчасно за планом / Всього тендерів * 100	%	65	90	Щорічний	Відділ закупівель	Непередбачені затримки можуть вплинути
Планування та ефективність процесів	% тендерів з попереднім аналізом ринку	Тендери з аналізом ринку / Всього тендерів * 100	%	50	80	Щорічний	Відділ закупівель	Дослідження ринку може виявитися неповним
Вартість та співвідношення ціни та якості	Економія, досягнута завдяки конкуренції	(Очікувана вартість – Присуджена вартість (та/або кінцева вартість виконаного договору)/Оцінено * 100	%	5	10	Щоквартально	Відділ закупівель	Оцінки можуть відрізнятись
Вартість та співвідношення ціни та якості	Дотримання вимог до виконання договорів	Договори, що відповідають вимогам / Всього договорів * 100	%	65	85	Щорічний	Відділ закупівель	Обмеження спроможності моніторингу
Вартість та співвідношення ціни та якості	Порівняння середньої вартості одиниці продукції	Середня вартість одиниці / Базова вартість * 100	%	100	90	Щорічний	Відділ закупівель	Дані бенчмарку можуть бути недоступні

Вартість та співвідношення ціни та якості	Дотримання початкового бюджету	Укладені договори в рамках початкового бюджету / Всього договорів * 100	%	70	95	Щорічний	Відділ закупівель	Зміни в обсязі можуть вплинути на відповідність вимогам
Вартість та співвідношення ціни та якості	Відхилення вартості для договорів з високою вартістю	Вартість завершеного договору / Початкова вартість контракту * 100	%	8	5	Щорічний	Відділ закупівель	Складні проекти/закупівлі можуть відрізнятися помітно (наприклад, будівельні роботи)
Конкуренція та доступ до ринку	Середня кількість пропозицій на тендер	Всього поданих тендерних пропозицій / Всього тендерів	Число	2.5	4	Щорічний	Відділ закупівель	Спеціалізовані ринки можуть мати менші показники
Конкуренція та доступ до ринку	Частка договорів, укладених з малими та середніми підприємствами	Договори з МСП / Всього договорів * 100	%	30	40	Щорічний	Відділ закупівель	МСП важко ідентифікувати
Конкуренція та доступ до ринку	Частка конкурентних процедур	Конкурентні процедури / Всього процедур закупівель * 100	%	65	80	Щорічний	Відділ закупівель	Можуть застосовуватися термінові/нагальні винятки
Конкуренція та доступ до ринку	Коефіцієнт участі нових постачальників	Нових постачальників / Всього постачальників * 100	%	10	25	Щорічний	Відділ закупівель	Бар'єри входу на ринок
Прозорість і добросесність	Частка тендерів, проведених за допомогою електронних закупівель	Електронні закупівлі / Всього тендерів * 100	%	70	100	Щорічний	Відділ закупівель	Потрібна цифрова інтеграція
Прозорість і добросесність	Коефіцієнт публічного розкриття присуджених договорів	Опубліковані договори / Всього договорів * 100	%	70	100	Щорічний	Відділ закупівель	Деякі договори виключено
Прозорість і добросесність	Відсоток договорів, позначених як ризики добросесності	Позначені договори з ризиками / Всього договорів* 100	%	15	5	Щорічний	Відділ закупівель	Залежить від можливостей і методології аналітики (що саме вважати ризиками)
Прозорість і добросесність	Закупівлі без скарг	Договори, укладені за результатами процедур	%	75	85	Щорічний	Відділ закупівель	Скарги можуть бути дуже різними (обґрунтованими

		закупівель без оскарження / Всього договорів * 100						або штучними/надуманими (тролінг))
Прозорість і добросесність	Кількість висновків моніторингу/аудиту/контролю, які були вчасно розглянуті	Кількість заходів реагування замовником / Всього контрольних заходів щодо замовника (моніторинги/аудити/перевірки) * 100	%	60	95	Щорічний	Відділ закупівель	Залежить від періодичності а контрольних заходів
Спроможність та інституційний розвиток	Відсоток навченого персоналу із закупівель	Навчений персонал / Всього персоналу * 100	%	40	90	Щорічний	Відділ кадрів / Відділ по навчанню (за наявності)	Плинність кадрів
Спроможність та інституційний розвиток	Індекс задоволеності постачальників	Оцінка на основі опитування	Оцінка 0-100	55	75	Двічі на рік	Відділ закупівель	Суб'єктивна оцінка
Спроможність та інституційний розвиток	Середній час розгляду претензій учасників щодо закупівлі	У середньому днів на розгляд і вирішення претензій	Дні	30	15	Щоквартально	Відділ закупівель / Відділ комплаєнсу	Залежно від обсягу (змісту) претензій
Спроможність та інституційний розвиток	Коефіцієнт проходження атестації персоналу	Сертифікований персонал / Всього персоналу * 100	%	50	90	Щорічний	Відділ кадрів / Відділ по навчанню (за наявності)	Наявність сертифікації
Спроможність та інституційний розвиток	Коефіцієнт відповідності внутрішнім процесам	Сумісні процеси / Всього процесів * 100	%	70	95	Щорічний	Відділ закупівель	Якість документації може бути різною
Сталий розвиток і вплив на розвиток	Частка «зелених» закупівель	Вартість «зелених» договорів / Загальна вартість всіх договорів * 100	%	5	20	Щорічний	Відділ закупівель	Потрібні чітко визначені «зелені» критерії
Сталий розвиток і вплив на розвиток	Вчасні оплати постачальникам/виконавцям	Вчасні оплати в строк / Всього платежів * 100	%	60	95	Щоквартально	Фінансовий відділ	Залежить від ліквідності
Сталий розвиток і вплив на розвиток	Середній час оплати після узгодження інвойсу	Днів від схвалення до оплати	Дні	45	20	Щоквартально	Фінансовий відділ	Затримки платіжних систем

Сталий розвиток і вплив на розвиток	Частка соціально відповідальних закупівель	Вартість «соціальних» договорів про закупівлю / Загальна вартість всіх договорів * 100	%	5	15	Щорічний	Відділ закупівель	Потрібні чітко визначені «соціальні» критерії
Сталий розвиток і вплив на розвиток	% (частка) договорів, що містять положення про гендерну/соціальну інтеграцію	Договори з пунктами про гендерну та/або соціальну інтеграцію / Всього договорів * 100	%	0	10	Щорічний	Відділ закупівель	Залежить від прийняття відповідної політики
Спроможність та інституційний розвиток	Кількість зареєстрованих закупівельних одиниць (уповноважених осіб та відокремлених закупівельних підрозділів у складі одного великого замовника)	Кількість зареєстрованих одиниць закупівель	Число	Буде встановлено	Зростання в порівнянні з минулим роком	Щорічний	Центральний Відділ закупівель замовника / Уповноважений орган (Мінекономіки)	Реєстраційні/облікові дані можуть бути неповними або застарілими
Конкуренція та доступ до ринку	Кількість зареєстрованих учасників торгів	Кількість зареєстрованих учасників торгів у закупівлях замовника	Число	Буде встановлено	Зростання в порівнянні з минулим роком	Щорічний	Відділ закупівель	Реєстраційні системи не можуть фіксувати неактивних або дублюючих учасників торгів
Прозорість і доброчесність	Кількість процедур закупівель в українській національній системі електронних закупівель Prozorro (як вище вартісних меж, так і допорогові договори)	Кількість процедур закупівель у Prozorro	Число	Буде встановлено	Стабільне або зростаюче покриття	Щоквартально / Щорічно	Адміністратор Prozorro / Уповноважений орган (Мінекономіки)	Якість даних залежить від правильності реєстрації замовниками
Вартість та співвідношення ціни та якості	Орієнтовна початкова вартість тендерів, зареєстрованих в українській національній системі електронних закупівель Prozorro	Сума очікуваних вартостей закупівель в Prozorro	грн/євро	Буде встановлено	Відстеження з року в рік	Щоквартально / Щорічно	Адміністратор Prozorro / Уповноважений орган (Мінекономіки)	Точність залежить від достовірності оціночних значень

Вартість та співвідношення ціни та якості	Економія на тендерах, зареєстрованих в українській національній системі електронних закупівель Prozorro (різниця між початковою та присудженою (на момент укладення договору) вартістю)	(Очікувана вартість закупівлі – Вартість присудженого контракту) ÷ Орієнтовна початкова вартість тендерної пропозиції × 100	%	Буде встановлено	Динаміка економії	Щоквартально / Щорічно	Адміністратор Prozorro / Уповноважений орган (Мінекономіки)	Очікувані вартості можуть НЕ відобразити реальні ринкові ціни
Сталий розвиток і вплив на розвиток	Закупівля комунальних послуг (водопровід, опалення, газ, електроенергія тощо)	Загальна вартість контрактів на комунальні послуги ÷ Загальна вартість закупівлі × 100	%	Буде встановлено	Моніторинг економічної ефективності та диверсифікація постачальників	Щорічний	Замовники / Уповноважений орган (Мінекономіки)	Закупівлі комунальних послуг часто монополізуються
Прозорість і доброчесність	Закупівлі для потреб оборони	Загальна вартість оборонних контрактів ÷ Загальна вартість закупівлі × 100	%	Буде встановлено	Прозорість та підзвітність	Щоквартально / Щорічно	Міністерство оборони / Уповноважений орган (Мінекономіки)	Розкриття ліміту обмежень безпеки
Спроможність та інституційний розвиток	Кількість сертифікованих співробітників, які пройшли базове та середнє онлайн-навчання та спеціалізовані тренінги	Кількість сертифікованого персоналу (різні освітні платформи та освітні рівні) + слухачі вузькоспеціалізованого навчання	Число	Буде встановлено	Безперервне збільшення	Щорічний	Відділ кадрів / Уповноважений орган (Мінекономіки) / Організатори навчання	Бази даних сертифікації можуть бути не гармонізовані
Прозорість і доброчесність	Кількість та вартість скасованих тендерів, розірваних договорів та накладених штрафних санкцій	Кількість та загальна вартість скасованих тендерів + розірвані договори + фінансові штрафні санкції	Кількість та вартість грн/євро	Буде встановлено	Зменшення скасувань та штрафних санкцій	Щоквартально / Щорічно	Відділ закупівель / Внутрішній аудит	Дані можуть бути занижені
Вартість та співвідношення ціни та якості	Ціна на момент присудження та остаточна ціна	Відстежуйте початкові та кінцеві ціни договорів у періоді; Розраховуйте	грн/євро	Буде встановлено	Стабільний або спадний тренд;	Щорічний	Відділ закупівель / Фінансовий	Коливання валютних курсів; внесення змін до

	завершеного договору з порівнянням тенденцій за кілька років (гривня та євро)	середньорічні показники та тенденції			Слідкуйте за коливанням и валютних курсів		відділ / внутрішній аудит	договорів; неповні історичні дані
--	---	--------------------------------------	--	--	---	--	---------------------------	-----------------------------------

Планування та ефективність процесів

Ключові КПЕ в цій категорії відстежуються з метою оцінки продуктивності, ефективності та дотримання вимог у процесах закупівель.

Вартість та співвідношення ціни та якості

Ключові КПЕ в цій категорії відстежуються з метою оцінки продуктивності, ефективності та дотримання вимог у процесах закупівель.

Конкуренція та доступ до ринку

Ключові КПЕ в цій категорії відстежуються з метою оцінки продуктивності, ефективності та дотримання вимог у процесах закупівель.

Прозорість і доброчесність

Ключові КПЕ в цій категорії відстежуються з метою оцінки продуктивності, ефективності та дотримання вимог у процесах закупівель.

Спроможність та інституційний розвиток

Ключові КПЕ в цій категорії відстежуються з метою оцінки продуктивності, ефективності та дотримання вимог у процесах закупівель.

Сталий розвиток і вплив на розвиток

Ключові КПЕ в цій категорії відстежуються з метою оцінки продуктивності, ефективності та дотримання вимог у процесах закупівель.

Ця довідка є підсумком 40 КПЕ, згрупованих за шістьма категоріями для швидкої довідки. Подробиці дивіться в таблиці Паспорти КПЕ.

Планування та ефективність процесів

Середня тривалість циклу закупівель: 85 (Ціль: 90) ●

Коефіцієнт виконання плану закупівель: 80 (Ціль: 85) ●

Вартість та співвідношення ціни та якості

Економія, досягнута завдяки конкуренції: 8 (Ціль: 10) ●

Відхилення вартості для договорів з високою вартістю: 6 (Ціль: 5) ●

Конкуренція та доступ до ринку

Середня кількість пропозицій на тендер: 3 (Ціль: 4) ●

Частка контрактів, укладених з МСП: 35 (ціль: 40) ●

Прозорість і доброчесність

Частка тендерів, проведених за допомогою електронних закупівель: 95 (ціль: 100) ●

Закупівлі без оскаржень: 82 (Ціль: 85) ●

Спроможність та інституційний розвиток

Відсоток навченого персоналу із закупівель: 85 (Ціль: 90) ●

Індекс задоволеності постачальників: 70 (Ціль: 75) ●

Сталий розвиток і вплив на розвиток

Частка «зелених» закупівель: 15 (ціль: 20) ●

Своєчасна оплата: 92 (Ціль: 95) ●

Примітка: Світлофори є зразками значень для ілюстрації. Оновлюйте реальними даними за потреби.