

Performance-based contracting: контракты на основании эффективности, качества и результатов



Содержание

Вводное слово	3
Что такое Performance based contracting	4
Бизнес-модели партнерства	7
Достоинства, недостатки и особенности PBC	13
Примеры заключения PBC-контрактов / Best Practices	16

Вводное слово

Проблема повышения эффективности государственных и корпоративных закупок стоит перед всеми странами мира. Организация и регулирование этого процесса отражает уровень развития экономики, власти и бизнеса.



Илья Никулин

Генеральный директор
«Текарт»,
руководитель группы
консалтинга

nikulin@techart.ru



Евгения Пармухина

Менеджер по развитию,
ведущий аналитик
Департамента
маркетингового анализа
консалтинговой группы
«Текарт»

parmukhina@techart.ru

В России госзакупки составляют ~25% ВВП страны. Несмотря на то, что идейные цели российского законодательства в этой области перекликаются с основными положениями европейских и американских законов, наша система имеет существенные отличия. Так, в РФ большинство закупок осуществляется на аукционах, где решающим критерием является цена, в то время как в развитых странах доля аукционов в госзакупках близка к нулю. Более того, соответствующая директива ЕС рекомендует его членам запрещать такие способы госзакупок.

В своей консультационной практике мы сталкиваемся с задачами проектного и комплексного анализа процесса закупок в корпоративном секторе. Все чаще, "сшивая" бизнес-процессы закупок с последующим применением и эксплуатацией, клиенты фиксируют ухудшение качества получаемых товаров и услуг, ослабление интереса потенциальных партнеров к тендерам. В этой связи мы не только анализируем закупки наших клиентов, но и системно изучаем проблему, мониторим передовой опыт.

Сегодня все большую популярность в мире приобретают партнерские модели взаимоотношений, при которых в эффективности и результативности проекта заинтересованы как заказчик, так и исполнитель. Стороны делят и риски, и достигнутую выгоду, имеют высокую заинтересованность в долгосрочных, устойчивых и инновационных решениях. Это способствует сокращению издержек, побуждает к развитию бизнеса обеих сторон, улучшает общую эффективность проектов.

В обзоре представляем модель взаимодействия сторон, в которой оплата поставщика зависит от качественных показателей его работы — Performance based contracting (PBC). Этот подход с середины XX века используется государственными и коммерческими компаниями развитых и развивающихся стран. В последние годы он получает более широкое распространение за счет изменения экономических условий, технологической и конкурентной среды во всем мире.

Что такое Performance based contracting

Performance based contracting (PBC, performance-based logistics, PBL) — подход к сотрудничеству, при котором оплата по контракту зависит от показателей производительности, качества, эффективности, результативности.

Едиственного русскоязычного определения рассматриваемому понятию нет. Используются следующие варианты: контракты на основе производительности; контракты, основанные на показателях качества выполняемых работ / контракты, основанные на показателях; контракты на основе эффективности / эффективные контракты; контракты на основе результатов (деятельности); контракты по результатам эксплуатации; контракты, обусловленные потребностями / на основании потребностей, контракты на основе KPI и т.п.

В английском языке для обозначения подхода к сотрудничеству на основе производительности, помимо PBC и PBL, применяют термины Contracting for Availability, Contractor Logistics Support, Performance-based life-cycle product support, Contracting for Capability, Power-By-The-Hour, Managed Services, Business Process Outsourcing contracts, Facilities Management contracts, Outcome Based Contracting, Pay for Performance. Использование того или иного термина определяется в большей степени регионом и отраслью.

В отличие от традиционного транзакционного контракта, который предопределяет все параметры взаимоотношений, PBC ставит конкретные цели и фиксирует важные контролируемые показатели, при этом подходы и методологию выполнения работы выбирает поставщик. Так, например, если бы при традиционном подходе оплата производилась за число заделанных дорожных выбоин, то в идеологии PBC — за содержание дороги в надлежащем состоянии.

PBC применяется, главным образом, для долгосрочных контрактов, в которых особенно важно, чтобы поставщик стремился к внедрению усовершенствованных методов и технологий, повышению производительности и экономии ресурсов.

Оплата в рамках PBC-подхода может полностью зависеть от достижения заданных целей либо иметь фиксированную и бонусную части. Кроме того, в большинстве PBC предусмотрены также штрафы за несоблюдение сроков, недостижение контролируемых параметров, несоответствие качественным показателям и т. п. Таким образом, PBC позволяет, в том числе, разделить риски между заказчиком и исполнителем.

Преимущества Performance based contracting оценили еще в 60-х годах прошлого века такие компании, как Rolls-Royce.

Так, Rolls-Royce первой в 1962 году предложила схему оплаты «за летный час» (Power-by-the-Hour), т. е. вводя фиксированную плату за час полета, продавая таким образом не двигатели как таковые, а их работоспособность, оказывая при этом услуги обслуживания и ремонта своей продукции, которая при этом оставалась в их собственности. В 2002 году программа была усовершенствована, к ней добавились дополнительные функции. По некоторым данным Power-by-the-Hour / Rolls-Royce CorporateCare до сих пор приносит компании до 70% прибыли.

Позже подобный подход повторила Xerox. В конце 1990-х BASF Coatings применила РВС к услугам по окраске транспортных средств — оплата стала взиматься не за фактически израсходованную краску, а за качественное покрытие кузова, при этом любая экономия расходных материалов делилась между BASF и заказчиком.

© Sergey Kohl / Shutterstock.com



Performance based contracting с середины XX века являлся одним из методов управления инфраструктурой государственного сектора.

Наибольшую формализацию получил в оборонном секторе США. В настоящее время подход является одной из распространенных форм государственно-частного партнерства, показывая высокие показатели эффективности в оборонном секторе, медицине, дорожном строительстве, ЖКХ, энергетике и т.п.

Впоследствии предложения в концепции оплаты за результат появились во многих отраслях и у многих компаний. Таким образом, несмотря на то, что идея РВС не нова, в современных экономических условиях использование контрактования на основании результатов расширяется и приобретает новые формы, позволяя все большему числу компаний из различных отраслей извлекать максимум из аутсорсинга услуг.

Бизнес-модели партнерства

Модель отношений между заказчиком и поставщиком, основанная на контроле эффективности процесса выполнения контракта (PBC), является одной из семи применяемых в современной экономической ситуации моделей бизнес-партнерства (Sourcing Business Models).

1. Basic Provider Model — закупка у многих поставщиков



Цель

Получить товары или услуги с наименьшими затратами.

Особенности

Подходит для закупки стандартных товаров или услуг на конкурентном рынке. Оплата производится за единицу продукции, за факт выполнения работы, за час и т. п. — т. е. за совершенную транзакцию.

Кейс

Гостиница закупает стандартный набор продукции с определенными характеристиками, она формирует списки своих потребностей и график поставки, проводит закупку в формате аукциона, получая при этом необходимое по минимальной цене.

2. Approved Provider Model — закупка у нескольких поставщиков

Цель

Работая с проверенными либо несколькими отобранными по набору квалификационных требований поставщиками, получить наименьшую цену, сократить свои издержки на закупочный процесс, снизить риски.

Особенности

Несмотря на наличие большого числа поставщиков, выбор партнера требует от заказчика значительных затрат из-за особенностей товара / услуги, условий сотрудничества, принципиального значения качества; поэтому заказчик путем предварительного отбора либо положительного опыта сотрудничества ограничивает число партнеров, которые впоследствии участвуют в конкурсных закупках.

Кейс

Компания, предоставляющая финансовые услуги, активно инвестирует в IT, что требует частого обновления оборудования, и эта категория имеет решающее значение для организации. На рынке доступно большое число поставщиков, но для получения преимуществ лучших в своем классе решений и снижения рисков, компания решила выбрать несколько партнеров, решения и подход к сотрудничеству которых в наибольшей степени соответствовали стратегии компании. Для составления списка квалифицированных поставщиков на стороне компании-заказчика совместно работали инженеры, финансисты, логисты, стремясь оптимизировать выбор под требования всех заинтересованных лиц.

3. Preferred Provider Model — закупка у единственного поставщика

Цель

Упростить процесс закупки, получить дополнительные преимущества (бесперебойность поставок, гарантии, скидки, особые условия) через заключение долгосрочного контракта.

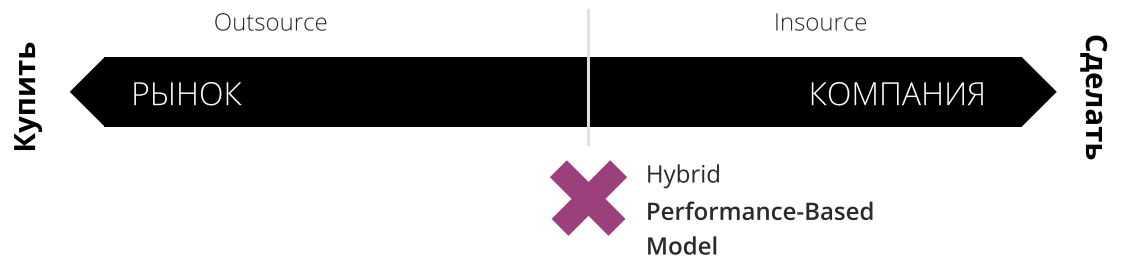
Особенности

Заказчик выбирает единственного поставщика, несмотря на наличие конкурентов, обеспечивая партнерские, стратегические взаимоотношения, переходя от цены к ценности.

Кейс

Банк регулярно нуждается в типографских услугах. Изначально, учитывая разнообразие задач как по формату, так и по объему, закупки производились у разных поставщиков, однако это требовало значительных организационных издержек, увеличивало риски неполучения необходимой продукции в срок, не решало проблему срочных заказов. Тогда был выбран единственный поставщик, лучшим образом зарекомендовавший себя ранее и имеющий возможность удовлетворения всех потребностей. Было поставлено условие оптимизации поставщиком процесса для того, чтобы непрофильные для него услуги могли быть оказаны банку по ценам, предлагаемым ранее другими поставщиками. Со своей стороны банк составил график потребностей, а также перечень всех возникающих срочных работ и оптимизировал процедуру взаимодействия.

4. Performance-Based Model — сотрудничество, основанное на результатах



Цель

Получить определенный уровень обслуживания, повысить эффективность выполнения работы, достичь экономии, перенести часть рисков на поставщика (Painshare / GainShare).

Особенности

Долгосрочный контракт с намерением, чтобы поставщик инвестировал в усовершенствования для достижения заранее определенных целей, развивал заказчика через внедрение инноваций, выбирал наиболее эффективные пути, был мотивирован на достижение целей и при этом разделял риск их недостижения через систему штрафов.

Кейс

ВВС США удалось добиться 50% сокращения стоимости работ по уходу за полами за счет того, что вместо обычного контракта, подразумевающего натирку паркетного пола каждую неделю, был заключен PBC, требованиями которого стало поддержание чистоты, незатертости и блеска пола.

5. Vested Business Model — бизнес-партнерство

Цель

Совместная работа над проектом для получения совместного результата (обе стороны одинаково стремятся к успеху друг друга), стимулирования инноваций и управления рисками.

Особенности

Долгосрочные отношения, обычно 5-15 лет, при которых обе стороны стремятся к достижению общих целей, создают общую ценность, совместно работают над сокращением затрат, повышением эффективности бизнеса.

Кейс

Сотрудничество Microsoft-Accenture по оптимизации мировых финансовых процессов Microsoft. Изначальный срок контракта — 7 лет, стоимость — 185 млн долл. За 2 года Microsoft достигла своих целей, трансформировала, оптимизировала и повысила надежность и эффективность модели управления финансами в глобальном масштабе. Контракт между Microsoft и Accenture завоевал ряд мировых наград: «Самый стратегический контракт аутсорсинга на 2007 год», «Лучшая зрелая операция по предоставлению аутсорсинговых услуг», «Лучший контракт по версии Международной ассоциации специалистов по аутсорсингу».

6. Shared Services Model — модель совместных служб



Цель

Создать внутреннюю функциональную бизнес-единицу или отдельную организацию, которая предоставляет товары или услуги головной компании либо группе связанных компаний.

Особенности

Внутренняя организация создается для предоставления головной организации и ее подразделениям услуг, которые ранее были либо сосредоточены в каждом отдельном подразделении / организации либо заказывались на свободном рынке; целью является оптимизация трат, сохранение конфиденциальности, прозрачное управление, сокращение рисков.

Кейс

Наиболее часто в отдельное подразделение либо отдельную компанию выносятся HR, IT-направления, служба поддержки (пользователей, покупателей), центр обработки данных, аналитическое подразделение, служба безопасности, служба логистики и закупок.

7. Equity Partnerships — акционерное участие

Цель

Юридически связать потенциальных деловых партнеров для достижения бизнес-целей, инвестировать в создание потенциала, формализовать отношения.

Кейс

В 2004 году Samsung Electronics и Sony создали совместное предприятие 50/50 для производства жидкокристаллических дисплеев в Сеуле. Совместная компания S-LCD Corp. потребовала 2 млрд долл. инвестиций. К моменту создания альянса, Samsung уже начал строить собственный завод, а у Sony не было производственной базы, поэтому Samsung принадлежит на 1 акцию больше. В 2006 г. Bloomberg Business Week охарактеризовал это предприятие как беспроигрышное:

Особенности

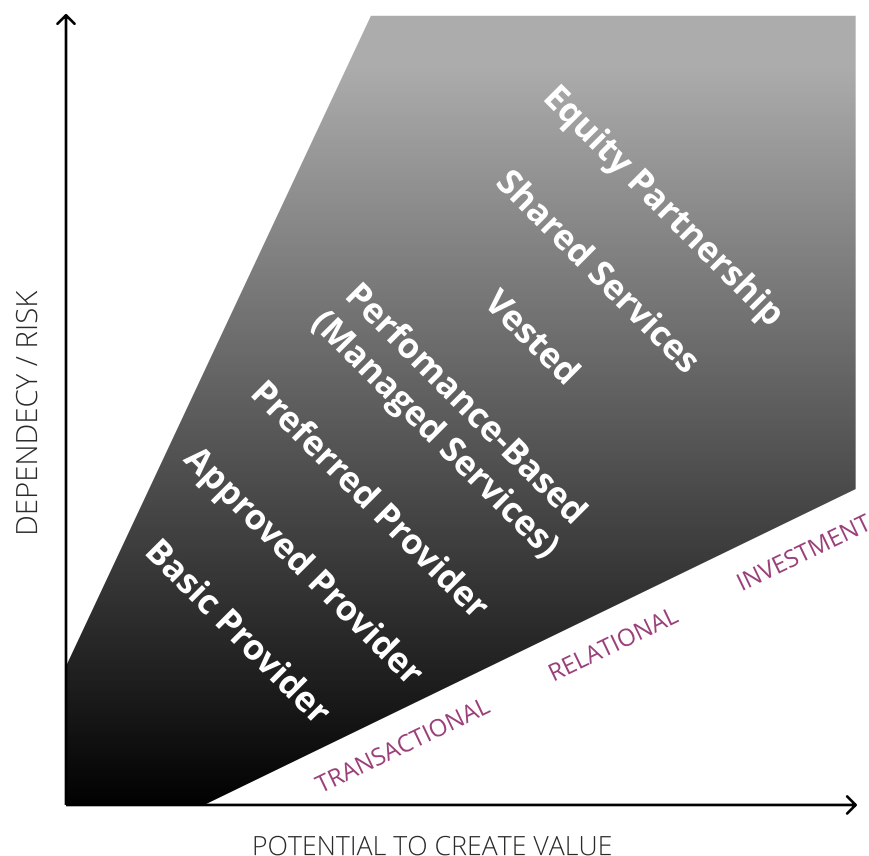
Модель предполагает совместное достижение целей партнеров при юридически оформленных взаимоотношениях.

«Они осуществили одно из самых интересных и плодотворных совместных проектов в сфере высоких технологий в мире, совместно выпуская жидкокристаллические дисплеи (LCD). И это альянс, который меняет отрасль». Совместное предприятие, в которое в 2008 г. учредители инвестировали еще 2 млрд долл., поменяло расстановку сил на рынке телевизоров и позволило обеим компаниям сделать прорыв в своих сегментах.

Кроме того, вышеперечисленные модели бизнес-партнерства сочетают в себе экономическую компоненту и компоненту взаимоотношений.

Компонента взаимоотношений определяет способы контроля и влияния заказчика на поставщика. Экономическая составляющая определяет способы управления экономической стороной сотрудничества. Оплата в рамках РВС-подхода может полностью зависеть от достижения заданных целей либо иметь фиксированную и бонусную части.

Кроме того, в большинстве РВС предусмотрены также штрафы за несоблюдение сроков, недостижение контролируемых параметров, несоответствие качественным показателям и т. п. Таким образом, РВС позволяет, в том числе, разделить риски между заказчиком и исполнителем.



Выделяют три основные модели взаимоотношений сторон при заключении контракта:

1. Транзакционная (Transactional Contract).
2. С фокусом на отношения сторон (Relational Contract).
3. Инвестиционная (Investment / Vertical Integration).

А также три основные экономические модели:

1. Транзакционная (Transaction-Based; подразумевается оплата за единицу, за час, за работу).
2. С фокусом на результативность, эффективность (Output-Based; оплата за примененные подходы, соблюденные стандарты, экономию в процессе выполнения).
3. С фокусом на результат (Outcome-Based; при оплате между сторонами делятся риски и достижения, совместная работа по достижению целей).

В результате комбинации вышеприведенных классических моделей мы получаем современные модели взаимоотношений между заказчиком и поставщиком.

КУПИТЬ	Модели взаимоотношений	Sourcing Business Models	Экономические модели
	Транзакционная (рыночная)	Закупка у многих поставщиков (Basic Provider Model)	Транзакционная
		Закупка у нескольких поставщиков (Approved Provider Model)	
	С фокусом на отношения сторон (гибридная)	Работа с единственным поставщиком (Preferred Provider Mode)	С фокусом на результативность, эффективность
Performance Based / Managed Services Mode			
Бизнес-партнерство (Vested Business Model)		С фокусом на результат	
Инвестиционная (иерархическая)	Модель совместных служб (Shared Services Model)		
	Акционерное участие (Equity Partnerships)		
СДЕЛАТЬ			

Достоинства, недостатки и особенности РВС

Для РВС-контрактов важна четкость, точность, конкретика и объективность целей и требований.

РВС, как было продемонстрировано выше, структурирует все аспекты проводимой закупки вокруг целей выполняемой работы, но не описывает способ выполнения этой работы, вводя лишь определенные стандарты качества. При этом поставщик волен предлагать собственные, в т.ч. новые, альтернативные, эффективные подходы к достижению поставленных целей, получая поощрение за достигнутые результаты.

Техническое задание к контракту РВС содержит четкое определение целей, сроков, измеримые стандарты производительности и качества, план контроля, описание стимулов, но не инструкции, как конкретно должна быть выполнена работа.

В самой сути Performance-Based Model «защиты» ее основные достоинства и недостатки



- Возможность достижения желаемых результатов и высокой эффективности в рамках проекта
- Возможность существенной экономии
- Перенос риска недостижения поставленных целей на поставщика
- Привлечение наиболее профессиональных, инновационных поставщиков, которые имеют возможность гибко подходить к реализации проекта
- Большая заинтересованность, мотивированность, сопричастность поставщика



- Высокие требования к составителям контракта, к формулировкам, методам и способам контроля
- Необходимость регулярного мониторинга хода выполнения
- Более сложный этап первоначального отбора поставщика, поскольку впоследствии он получит высокую степень свободы в определении методов работы
- Риск получить отрицательный результат в случае ошибок при планировании контракта либо сложностях с контролем показателей

PBC-подход имеет ряд особенностей:

- 1.** Как уже говорилось, PBC требуют особой проработки условий сотрудничества и контроля исполнения, что предполагает высокий уровень компетенций заказчика по многим направлениям — юридическому, финансовому, технологическому и др. В частности, необходимо понимание имеющихся на рынке инновационных подходов и решений, либо способность спроектировать / создать инновации на своей стороне или на стороне подрядчика.
- 2.** Контракты, основанные на результатах, предполагают повышенные требования к исполнителю, причем не только к его опыту и компетенциям, но и финансовым возможностям, поскольку зачастую поставщикам необходимо сделать определенные инвестиции, чтобы иметь возможность реализовать проект на требуемом уровне и достичь заложенных в контракт результатов. Это могут быть затраты на проектирование, создание инфраструктуры, привлечение или разработку инновационных технологий, покупку техники, привлечение сторонних специалистов и т.п.
- 3.** В большинстве случаев PBC — длительные контракты. При этом выбор конкретной продолжительности контракта, который позволит эффективно достичь целей и учесть особенности финансовых потоков, — задача сложная. В некоторых случаях эффективней использовать краткосрочные либо среднесрочные контракты, разбивать одну задачу на несколько контрактов, в т.ч. отдавая их разным исполнителям, и т. п.
- 4.** Учитывая перенос части рисков по реализации проекта на сторону поставщика, а также его большую вовлеченность в процесс работы, контракт на основе результатов в значительно большей степени, нежели традиционный, должен учитывать интересы поставщика, в том числе, особенности оказания услуги, финансирование, цепочку поставок и т. п.
- 5.** Сложности организации сотрудничества в рамках PBC зачастую требуют привлечения третьей стороны — внешних консультантов, которые возьмут на себя организационные функции, контроль выполнения и оценку эффективности реализации проекта, а также, в некоторых случаях, роль гарантов и функции финансирования. Посредниками могут выступать глобальные консалтинговые компании, крупные банковские структуры, глобальные ассоциации и т. п.

В заключении необходимо отметить, что если поставщик соглашается работать на условиях «Нам важен результат и все равно, как вы это сделаете», это не значит, что применен PBC-подход, для которого необходимы стратегическое планирование, четкие цели, сотрудничество сторон, доверие и подлинное разделение риска и вознаграждения.

Общим для любого Performance-Based Contracting является фокусировка на достижении поставленных целей с наилучшей производительностью и эффективностью.

Разница заключается в подходах к мотивированию поставщика работать лучше. Как правило, в контракте фигурирует фиксированная цена и стимулирующие вознаграждения.

Применяемые стимулы позволяют добиваться лучших показателей эффективности и производительности.

Наиболее распространенные подходы:

- на основании соотношения затрат и результата,
- определенные вознаграждения при достижении требуемых показателей,
- доля в экономии,
- доля в выручке,
- сбалансированный — сочетающий разные подходы.

Примеры заключения PBC-контрактов / Best Practices

В США Performance based contracting определен как предпочтительный метод приобретения услуг в рамках госзакупок (регламентируется Федеральным положением о закупках (FAR)). В других странах также все чаще ставится вопрос об эффективности использования бюджетных средств, о качестве закупаемых на государственные деньги товаров и услуг. Это приводит к отказу от модели выбора подрядчика на основании наименьшей предложенной цены. PBC при этом могут стать реальной альтернативой, поскольку не ограничивают конкуренцию, при этом позволяют эффективно достигать целей и экономить, а дополнительным бонусом является разделение ответственности за результат и рисков.

Оборонный сектор

Прежде чем получить широкое распространение, РВС-подход использовался, главным образом, в оборонном и аэрокосмическом секторе. Связано это было, в первую очередь, с высокой капиталоемкостью отраслей и повышенным уровнем неопределенности по услугам в данной области при высоких требованиях к надежности. Существуют примеры, когда расходы на содержание в два-три раза превышали затраты на разработку и производство систем вооружения, тогда и потребовалась новая стратегия обеспечения жизнедеятельности.

Контракт на техническое обслуживание, ремонт, поставку деталей и техническую поддержку трех специальных транспортных вертолетов H225 с Сухопутными силами самообороны Японии (JGSDF)

В 2017 году Японское агентство по закупкам, технологиям и логистике (ATLA) подписало пяти-летний PBL (performance-based logistics) контракт с Airbus Helicopters на техническое обслуживание, ремонт, поставку деталей и техническую поддержку трех специальных транспортных вертолетов H225, эксплуатирувавшихся Сухопутными силами самообороны Японии (JGSDF).

Сервисное предложение Airbus на основе характеристик носит название HCare Infinite. Ранее в 2016 году аналогичный контракт с Airbus Helicopters был подписан в отношении вертолета TH-135, эксплуатируемого Морскими силами самообороны Японии.

Контракт на техническое обслуживание и ремонт самолетов ВМС США

Экономия была достигнута за счет перезаключения контракта с требований предоставления определенного числа механиков на требование соблюдения расписания полетов.



Контракт ВМС США с Raytheon

Военно-морские силы заключили PBC с Raytheon (американская военно-промышленная компания, один из крупнейших поставщиков вооружения и военной техники для вооруженных сил США и стран союзников) для улучшения эксплуатационных характеристик H-60 FLIR, которые бы позволили вертолету H-60 военно-морского флота обнаруживать, отслеживать, классифицировать, идентифицировать и атаковать цели, такие как быстро движущиеся патрульные катера или миноукладчики. Изначально разработчик предполагал, что FLIR будет работать не менее 500 часов до отказа, но реальное время безотказной работы не превышало 100 часов. Только в Атлантическом флоте треть вертолетов H-60 имели сбои хотя бы одного компонента системы FLIR.

ВМС и Raytheon реализовали десятилетнее соглашение с фиксированной ценой за летный час на 123 млн долл. Фиксированная цена полетного часа стимулировала Raytheon на повышение надежности и бесперебойную работу системы FLIR. Первоначально заложенная в контракт экономия в 31 млн долл. реально достигла 42 млн долл. Raytheon также внедрил онлайн-овую информационную систему управления техническим обслуживанием, которая позволила NADEP Jacksonville осуществлять сбор данных и предоставлять отчеты в режиме реального времени. За первые три года контракта компоненты H-60 FLIR продемонстрировали 100%-ную готовность и достигли 40%-ного повышения надежности системы, а также 65%-ного сокращения времени на ремонт.

Медицина

Согласно мнению экспертов, PBC показывает высокую эффективность в развивающихся странах с низким уровнем оказания услуг и состояния инфраструктуры, где при этом имеется понимание, что без привлечения внешних подрядчиков решить проблему не получится. В концепции PBC было реализовано множество проектов в медицинской сфере, включая предоставление услуг первичной медико-санитарной помощи в сельских или городских районах, предоставление услуг по профилактике ВИЧ среди групп высокого риска, создание систем медицинского страхования, создание системы работы с больными туберкулезом, управление больницами, организация диагностики на базе медицинских учреждений. PBC в медицине существенно отличается от принятых систем грантов либо работы в рамках национальных программ по развитию, поскольку позволяет привлечь технологии и инновации, быстро добиться видимых целевых результатов даже в сложных случаях, при этом разделив риски и оптимизировав систему финансирования.

Сокращение издержек на здравоохранение в США

В США причиной применения PBC в медицине стала необходимость приостановки роста расходов на здравоохранение при сохранении высокого уровня качества обслуживания. В стране пробовались различные подходы и методики, позволяющие контролировать выплаты учреждениям здравоохранения,

однако именно PBC-подход позволил объединить и взаимоувязать различные критерии и параметры оказания услуги, а также создать «точки контроля» и разделить ответственность за результат с учреждениями, оказывающими услуги.

Реформа здравоохранения в Турции

До 2003 года показатели здоровья турецкого населения были низкими. Сельское и региональное неравенство привело к выделению регионов с крайне низким уровнем развития здравоохранения. Даже доступ к службам первичной медико-санитарной помощи был ограничен, что обуславливалось различиями в распределении медицинского персонала. Низкая оплата труда медицинских работников и отсутствие мотивации усугубляло проблему, что вызывало дополнительное недовольство населения.

Для решения накопленных проблем была разработана Health Transformation Program. Одним из ключевых элементов Программы было реформирование системы оказания первичной медицинской помощи через стимулирование деятельности семейных врачей путем повышения их заработной платы и финансового стимулирования. Программа семейной медицины была введена в качестве пилотной в 2005 году, а к 2011 году уже охватывала 72 млн человек и 20 243 врачей из 6 463 центров семейного здоровья в 81 провинции.

С врачами заключаются контракты на основе результатов на оказание профилактических и лечебных услуг населению. Устанавливаются стандарты обслуживания, базовые показатели оценки эффективности. При этом существует фиксированная часть оплаты и бонусная, которая зависит от числа обратившихся пациентов и количества проведенных обязательных манипуляций и мероприятий. Бонусы позволяют повысить заработок на 40%, тогда как недостижение целевых показателей влечет штраф в 20%. Кроме того, существуют доплаты на покрытие операционных расходов.

Опыт Турции часто приводится в качестве примера применения РВС в медицине, поскольку подход показал высокую эффективность менее чем за 10 лет, улучшив как состояние медицины в целом, так и показатели здоровья населения.

Транспорт / логистика

Первый РВС в дорожном секторе был апробирован в Британской Колумбии, Канада, в 1988 г. Позже он был внедрен в двух других канадских провинциях: Альберта и Онтарио. Австралия воспользовалась PSMC (контракт на содержание дорог с оговоренными показателями качества) для поддержания городских дорог в Сиднее в 1995 г., позже опыт переняли Новый Южный Уэльс, Тасмания, а также Южная и Западная Австралия. В 1998 г. РВС был внедрен в Новой Зеландии для содержания 405 км дорог национального значения, к 2009 г. 15% национальной сети автодорог содержатся по РВС.

В США первый контракт на основе показателей эффективности был заключен в 1996 г. С этого времени четыре других штата (Аляска, Флорида, Оклахома и Техас) вместе с округом Колумбия (г. Вашингтон) начали применять аналогичные контракты для содержания автотрасс, мостов, тоннелей, мест отдыха и городских улиц. Страны Южной Америки стали пионерами в развитии и внедрении РВС-подхода в развивающемся мире. Аргентина стала применять РВС в 1995 г., и к 2009 г. 44% национальных дорог обслуживаются таким образом. В середине 90-х гг. Уругвай начал использовать этот тип контракта, сначала для содержания небольшого участка национальных дорог, а затем и главных городских дорог Монтевидео.

Позднее РВС-подход внедрились Бразилия, Чили, Колумбия, Эквадор, Гватемала, Мексика и Перу. Постепенно эта тенденция распространилась в другие развитые и развивающиеся страны: Великобританию, Швецию, Финляндию, Нидерланды, Норвегию, Францию, Эстонию (63% национальных дорог), Сербию и Черногорию (8% национальных дорог),

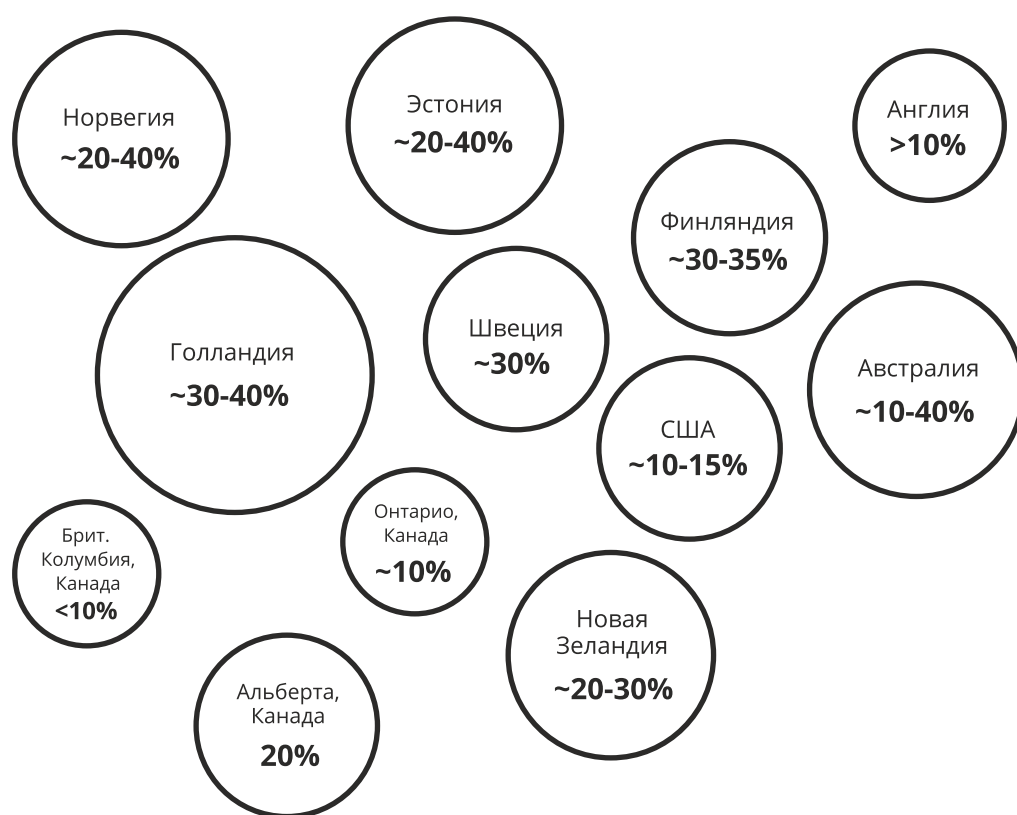
Южную Африку (100% национальных дорог), Замбию, Чад (17% сезонных дорог), Филиппины (231 км национальных дорог). В 2000-х гг. над РВС-проектами для собственной дорожной инфраструктуры работали Албания, Кабо-Верде, Мадагаскар, Танзания, Буркина-Фасо, Камбоджа, Таиланд, Индонезия, Вьетнам и Йемен.

Дорожное строительство хорошо подходит для применения контрактов, основанных на показателях эффективности, о чем свидетельствует большое число реализованных в рамках данного подхода проектов. Причиной данному явлению является как относительно простая реализация подхода (понятные цели, критерии, способы оценки результата), так и возможность подключения большого числа операторов, что облегчает поиск подрядчика и минимизирует риски. Например, в Южной Америке большую часть работ по РВС выполняют микропредприятия с численностью сотрудников 10-15 чел., которые обслуживают 25-40 км дорог.

Отметим, что РВС в дорожной сфере позволяет достичь хороших показателей экономии. Так, согласно расчетам CAREC (Центрально-Азиатское Региональное Экономическое Сотрудничество), переход от системы техни-

ческого обслуживания собственными силами к внешним частным контрактам на техническое обслуживание может сэкономить от 20% до 50%. Внедрение РВС может сэкономить дополнительно от 15% до 35%.

Приведем показатели эффективности РВС для отдельных стран (данные на 2005 год):



Контракт на восстановление путепровода автомагистрали от Министерства транспорта Калифорнии

В Калифорнии, когда после землетрясения необходимо было восстановить путепровод для автомагистрали, Caltrans предложил крупное вознаграждение за досрочное завершение проекта, а также включил штрафы за каждый день задержки работ сверх установленного дедлайна.

Контракт на содержание дорог в Бангладеш

Плохое состояние автомобильных дорог в Бангладеш — серьезная государственная проблема, которая усугубляется высоким уровнем коррупции внутри страны. Недостаток технического обслуживания и ремонта в течение многих лет привел к появлению серьезных повреждений дорожного полотна даже на наиболее значимых магистралях, не говоря уже о региональных и сельских дорогах. Азиатский банк развития помогал в заключении PBC-контрактов с местными подрядчиками на 3 года. С 2008 по 2011 гг. было заключено 2 таких контракта.

Экспериментальные контракты на обслуживание дорог от Министерства транспорта США

State Departments of Transportation США использует собственных работников либо нанимает подрядчиков для обслуживания дорог в отдельных регионах. Работа с внешними подрядчиками может осуществляться на основании method-based contracting (MBC) или performance-based contracting (PBC). Большинство штатов предпочитали MBC, однако в штатах Невада, Калифорния, Флорида, Джорджия, Кентукки, Мэн, Северная Каролина, Северная Дакота, Нью-Гемпшир, Пенсильвания, Южная Дакота, Теннесси, Вирджиния и Колумбия были применены PBC.

Основные работы, осуществляемые в рамках PBC:

- укладка покрытия, ямочный ремонт, нанесение разметки;
- установка знаков, ограждений, освещения;
- устройство обочин, разделительных полос, откосов;
- техническое обслуживание тротуаров и бордюров.

В результате эксперимента было выявлено, что финансово более выгодным оказался вариант выполнения работ собственными силами (штатными сотрудниками) каждого регионального департамента. При этом качество работы оказалось выше при применении PBC.

По данным McKinsey, в 2013 году Китай потратил на развитие инфраструктуры 829 млрд долл., США и Канада — 448 млрд долл. А Западная Европа — 335 млрд долл.

РВС на техническое обслуживание дорог в Китае

В 2004 году в Гонконге был заключен первый РВС на содержание дорог сроком на 4 года. Опыт был признан успешным, и аналогичные контракты заключались в различных провинциях с местными подрядчиками. Обычно минимальный срок такого контракта — 3 года. Вообще инвестиции Китая в инфраструктуру превышали таковые в Северной Америке и Западной Европе вместе. По данным McKinsey, в 2013 году Китай потратил на развитие инфраструктуры 829 млрд долл., США и Канада — 448 млрд долл. А Западная Европа — 335 млрд долл. В среднем в период с 1992 по 2013 год Китай вкладывал в инфраструктуру 8,6% своего ВВП.

РВС на обслуживание региональных и национальных дорог в Афганистане

С 2006 по 2011 гг. в Афганистане было заключено 8 РВС на техобслуживание почти 2 тыс. км национальных и региональных дорог.

Коммунальные и сервисные службы

Договоры, основанные на показателях эффективности, в сфере водоотведения, водо- и теплоснабжения могут показывать высокую эффективность по всей цепочке создания стоимости для снижения затрат, улучшения качества услуг и соблюдения экологических норм, особенно в развивающихся странах. Кроме того, РВС позволяет привлечь в отрасль инновации и либо найти решение возникшим проблемам, либо в случае необходимости существенных инвестиций в модернизацию — создать условия для привлечения внешних источников финансирования в рамках концессии.

В сервисном сегменте, включая те же коммунальные службы либо иные сервисные услуги, как правило, довольно легко выделяются конечные цели и параметры контроля, что позволяет применять контракты, основанные на результатах, с меньшими усилиями для заказчика

IWA — Международная водная ассоциация

IWA рекомендует PBC-подход для решения проблем в сфере водопользования. К настоящему моменту реализован ряд контрактов на основании PBC в Азии и Латинской Америке:

- SABESP, предприятие водоснабжения штата Сан-Паулу в Бразилии, является пионером в работе с подрядчиками по предотвращению потерь воды и повышению операционной эффективности деятельности в рамках PBC;
- PBC, ориентированные исключительно на коммерческую эффективность (учет, выставление счетов и сбор средств), были успешно внедрены в Буркина-Фасо, Сан-Паулу (Бразилия) и Адабе (Иордания);
- в Карнатаке (Индия) основная цель PBC — обеспечение водоснабжения 24/7;
- в Колоне (Панама) с помощью PBC стремятся сократить потери воды, добиться непрерывного водоснабжения, оптимизировать сбор счетов.

По многим реализованным PBC подрядчики превысили первоначальные ожидания к ним. Отдельные контракты позволили не только достичь целей, но и заработать самим заказчикам за счет финансовой выгоды.

Договор управления между Правительством Республики Армения и французским оператором SAUR по «Армводоканалу»

Контракт на управление был подписан в августе 2004 г. между «Армводоканалом» и компанией SAUR, французским оператором, сроком на четыре года с возможностью продления на 2 дополнительных года. В обязанности подрядчика входило управление деятельностью предприятия и техническое обслуживание. В качестве вознаграждения предлагался фиксированный гонорар и годовая премия, зависящая от уровня выполнения установленных целевых показателей. При этом, учитывая состояние инфраструктуры, штрафы не устанавливались.

Данный контракт, несмотря на ряд возникших в ходе исполнения проблем, в целом оценивается положительно, поскольку достиг своих результатов. В частности сократилось энергопотребление, увеличилась продолжительность водоснабжения в течение суток, увеличился сбор платежей по тарифам. Отметим, что данному контракту предшествовали еще два в отношении «Ереван-Водоканала», также в целом соответствующие PBC-подходу и заключенные с международными компаниями: в 2000 г. на управление с ACEA (Италия) и в 2006 г. — договор аренды с Veolia Water (Франция).

Российский опыт

Государственная система закупок в России существенно отличается от мировой преимущественным применением аукционов, где фактически единственным критерием отбора поставщика является цена. В развитых странах доля аукционов в госзакупках близка к нулю. Более того, директива ЕС рекомендует членам ЕС запрещать такие способы госзакупок.

Сложившаяся в нашей стране система ограничивает применение эффективных способов контрактования, даже в тех сегментах, где существует многолетний положительный опыт других стран и очевидна неэффективность применения существующего подхода.

Тем не менее, отдельные элементы современных подходов к заключению контрактов в России все же имеются.

«Эффективный контракт»

Так, например, отдельные элементы РВС-подхода имеет «эффективный контракт» в государственных учреждениях, в первую очередь, здравоохранения и образования, в основе которого лежит ряд посланий, указов, поручений, распоряжений, рекомендаций Президента и Правительства РФ от 2011-2012 гг. Организационными предпосылками для перехода к «эффективному контракту» стала реализация нацпроектов и региональных программ модернизации, а также Федерального закона № 83-ФЗ (расширение прав учреждений, новые требования к трудовому договору с руководителем бюджетного учреждения).

Согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26 апреля 2013 года № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» и раздела IV Программы, эффективный контракт — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

В целом, согласно докладу ВШЭ, переход на эффективный контракт позволил повысить уровень оплаты профессионалов социальной сферы, а также снизить напряженность в социальной сфере. Тем не менее, система имеет и недостатки. Среди них чаще прочих выделяются экспертами: использование эффективного контракта для влияния работодателя на работника, навязывания кабальных условий сотрудничества, непонятные условия сотрудничества из-за несоблюдения порядка оформления работников. Причина, согласно мнению ВШЭ, кроется в сложностях поиска адекватных показателей, принципов, критериев стимулирования. Оплата труда по-прежнему в большей степени зависит от нагрузки, но не от качества работы, при этом возможен индивидуальный характер материального стимулирования.



Государственно-частное партнерство

Отдельные элементы РВС имеют долгосрочные контракты государственно-частного партнерства (ГЧП). В 2016-2019 годах рейтинг по уровню развития государственно-частного партнерства в России возглавляла Москва (в 2013-2015 годах — Санкт-Петербург). Объем контрактов, заключенных Москвой с 2013 года по проектам ГЧП, составляет более 850 млрд рублей.

В качестве основных примеров реализации на условиях ГЧП на территории Москвы можно привести следующие проекты: строительство Северного дублера Кутузовского проспекта, создание транспортно-пересадочных узлов, приобретение на условиях контракта жизненного цикла вагонов для нужд метрополитена, а также низкопольных трамваев, автобусов и электробусов. В 2018 году в Правительство Москвы поступила также частная концессионная инициатива о реализации проекта по строительству современной канатной дороги между станциями метро «Сходненская» и «Речной вокзал».

Кроме того, в городе на условиях ГЧП реализуются программы льготной аренды с инвестиционными обязательствами, ориентированные на участие малого и среднего бизнеса, такие как создание медицинских кабинетов общей врачебной практики (проект «Доктор рядом»), частных детских садов и школ и восстановление объектов культурного наследия, а также проекты в сфере промышленности (офсетные контракты по локализации производства лекарственных препаратов). Большая часть ГЧП реализуется через договоры концессии, однако наиболее проработанные контракты включают, в том числе, учет показателей эффективности. Кроме того, встречаются отдельные примеры РВС-контрактов, преимущественно в ЖКХ и дорожной сфере.

Консалтинговая группа «Текарт»

🌐 techart.ru

☎ +7 (495) 790-7591

@ info@techart.ru

f facebook.com/Techartgroup/

Специализация «Текарт» —
b2b-рынки и коммуникации,
в том числе:

- Строительство и ремонт
- Инновационные рынки
- Переработка отходов
- Энергетика и энергоэффективность
- Сельское хозяйство
- Нефтегазовая и химическая отрасль
- Деревообработка
- Промышленное оборудование
- Медицина