

УДК 339.186

<https://doi.org/10.32686/1812-5220-2022-19-5-20-27>

Влияние стратегии устойчивого развития на эффективность закупочных процедур на этапе внедрения кодекса поведения

ISSN 1812-5220

© Проблемы анализа риска, 2022

Зайцева М.В.,РЭУ им. Г.В. Плеханова,
117997, Россия, г. Москва,
Стремянный пер., д. 36**Аннотация**

Вопросы устойчивого развития в контексте закупок часто остаются нераскрытыми, поскольку ключевое внимание уделяется социальным и экологическим воздействиям, связанным с операционными процессами предприятий. Вместе с тем риски и возможности, скрытые в цепочках поставок, значительно влияют на достижение целей устойчивого развития предприятия. В статье приведены сведения о базовом этапе внедрения стратегии устойчивого развития применительно к закупкам, который характеризуется обновлением политики закупок предприятия и использованием документа, регламентирующего ожидания предприятия в части особенностей построения внутренних и внешних процессов и процедур поставщиков, который принято называть кодексом поведения или кодексом ведения бизнеса. В статье приводится модель работы с данным документом и исследуется его влияние на эффективность проведения закупочных процедур в зависимости от динамики внедрения и ожиданий степени соответствия требованиям его положений для различных категорий поставщиков. Установлено, что последовательная и пошаговая работа согласно приведенной модели по внедрению кодекса поведения не приводит к снижению эффективности закупок.

Ключевые слова: устойчивое развитие; стабильное развитие; закупки; управление закупками; контрактное управление; управление бизнес-процессами; повышение эффективности закупок; экология в закупках; социальная значимость в закупках.

Для цитирования: Зайцева М.В. Влияние стратегии устойчивого развития на эффективность закупочных процедур на этапе внедрения кодекса поведения // Проблемы анализа риска. 2022. Т. 19. № 5. С. 20—27, <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2022-19-5-20-27>

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The Impact of a Sustainable Development Strategy on the Effectiveness and the Efficiency of Procurement Procedures at the Stage of Implementing a Business Code Conduct

Maria V. Zaitseva,

Plekhanov Russian University
of Economics,
Stremyanny lane, 36, Moscow,
117997, Russia

Abstract

Issues of sustainable development in the context of procurement often remain undisclosed since key attention is paid to the social and environmental impacts associated with the operational processes of enterprises. At the same time, the risks and opportunities hidden in supply chains have a significant impact on achieving the sustainable development goals of the enterprise. The article provides information on the basic stage of the implementation of the sustainable development strategy in relation to procurement, which is characterized by the updating of the procurement policy of the enterprise and the use of a document regulating the expectations of the enterprise in terms of the specifics of building internal and external processes and procedures of suppliers, which is commonly called the code of conduct or the code of business conduct. The article presents a model of working with this document and examines its impact on the effectiveness of procurement procedures, depending on the dynamics of implementation and expectations of the degree of compliance with the requirements of its provisions for various categories of suppliers. It is established that consistent and step-by-step work according to the above model on the implementation of the code of conduct does not lead to a decrease in procurement efficiency.

Keywords: sustainable development; sustainability; procurement; procurement management; contract management; business process management; procurement efficiency improvement; ecology in procurement; social significance in procurement.

For citation: Zaitseva M.V. The impact of a sustainable development strategy on the effectiveness and the efficiency of procurement procedures at the stage of implementing a business code conduct // Issues of Risk Analysis. 2022;19(5):20-27, (In Russ.), <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2022-19-5-20-27>

The author declare no conflict of interest.

Содержание

Введение
Основная часть
Заключение
Литература

Введение

Устойчивое развитие для функции закупок определяют как набор процессов и процедур, нацеленных на удовлетворение стратегических, операционных и тактических потребностей предприятия в продуктах (товарах, услугах), выстроенных так, чтобы обеспечить оптимальное соотношение качества и стоимости данных продуктов на всем жизненном цикле контракта посредством создания и обретения выгод не только для предприятия, но и для общества, сводя к минимуму ущерб, наносимый операционной деятельностью предприятия и деятельностью цепочек поставок, окружающей среде [1, с. 42; 6, с. 4; 14, с. 110]. Как видно из определения, реализация стратегии устойчивого развития функции закупок заключается в необходимости комбинирования таких понятий, как:

1) стоимость контракта, часто определяемая обеспечением требуемого уровня экономии и эффективным управлением бюджетом;

2) гарантии заданного уровня качества продукта;

3) достижение социальной значимости или отсутствие негативного эффекта на окружающую среду [15, с. 106].

Комбинирование данных понятий путем управления ожиданиями о краткосрочных и долгосрочных целях предприятия, их коммуникация и верификация, по заявлениям многих экспертов [3, с. 14; 7, с. 214; 9, с. 102], является одной из важнейших проблем в области устойчивого развития. В частности, первый вице-премьер РФ Андрей Белоусов в интервью, посвященных декарбонизации РФ, многократно указывал на данную проблему и возможные пути ее решения в масштабах страны. Согласно модели адаптации функции закупок к повестке устойчивого развития [5, с. 59], которая получила широкое применение как в международных публичных закупках, так и в бизнес-среде, в масштабах предприятия реализация целей устойчивого развития применительно к функции закупок может быть разделена на несколько направлений:

- внедрение обновленной политики закупок и кодекса ведения бизнеса, которые, к примеру, фокусируют усилия по поиску и подбору поставщиков предпочтительно локальных или национальных вместо международных;

- формализация потребности или операционные цели и деятельность предприятия, которые определяют объем, частоту, локацию, характеристики потребляемых предприятием продуктов и услуг (например, компания — производитель печатного и копировального офисного оборудования приняла решение о поддержании инициатив покупателей в области устойчивого развития и переходе к предоставлению оборудования в лизинг и аренду вместо продажи, что сокращает капитальные затраты покупателей);

- отбор в ходе проведения закупочных процедур, где демонстрируется приверженность покупателя продуктам, отвечающим высоким требованиям устойчивого развития, посредством оценки предложений по параметрам, комбинирующим стоимость, качество и экологичность или социальную направленность.

Однако обширная практика, накопленная профессиональным международным закупочным сообществом за более чем два десятилетия (с момента формализации понятия устойчивого развития в 1987 г. [12, с. 43] по настоящее время), показывает, что каждое из данных направлений характеризуется признаками ограничения конкуренции и снижения эффективности проведения закупочных процедур, обусловленными необходимостью инвестиций, перестроения операционных процессов, привлечением новых компетенций для поставщиков. Рассмотрим базовое направление из приведенной выше иерархии, которое характеризуется комплексной реализацией кодекса ведения бизнеса (кодекса поведения для поставщиков) и обновленной политики закупок, с точки зрения управления негативным воздействием на эффективность проведения закупочных процедур в рамках отдельной категории продуктов при проведении закупочной процедуры.

Основная часть

Как отражение стратегии предприятия в целом и устойчивого развития в частности первым шагом функции закупок является формирование или адаптация политики закупок и кодекса ведения бизнеса. Формы отчетности CDP и SASB [2, с. 42; 10, с. 5] в области устойчивого развития содержат соответствующие области раскрытия информации о корпоративной политике и деятельности, направленной на изменение формы ведения бизнеса

поставщиками, предполагающие указание данных о вовлеченности поставщиков и изменении закупочных процедур.

Кодекс ведения бизнеса содержит основные ожидания или требования покупателя к процессам предприятия поставщика. Примеры разделов, содержащихся в кодексе ведения бизнеса, могут быть следующие [16, с. 3].

Раздел «**Окружающая среда**».

- Поставщики должны соблюдать **все применяемые законы** и иные нормативные акты в области защиты окружающей среды.

- Поставщики должны **постоянно совершенствовать свою деятельность** по охране окружающей среды, например, посредством реализации программы или комплексного плана по оздоровлению окружающей среды.

- Поставщики должны работать в сфере **поддержания, защиты и восстановления окружающей среды** посредством энергосбережения, переработки и надлежащей утилизации отходов, рационального водопользования.

Раздел «**Реализация кодекса**».

- Поставщики должны принимать все надлежащие меры, чтобы принципы настоящего кодекса были доведены до сведения **всех сотрудников и по всем цепочкам поставок**.

- Поставщики должны также принимать все надлежащие меры, чтобы принципы настоящего кодекса были **приняты и соблюдались** их сотрудниками, поставщиками.

- Компания оставляет за собой право **осуществлять необходимый контроль**, чтобы обеспечить соблюдение данного кодекса по всей цепочке поставок. Контроль может заключаться в самооценке, аудите сотрудниками компании, а также в аудите, проводимом третьими лицами.

Многие международные и российские предприятия внедряют данные документы по всей цепочке поставок, тем самым коммуницируя ожидания или предъявляя требования к поставщикам по соблюдению норм и стандартов в области охраны окружающей среды, социальной ответственности, промышленной безопасности, охраны труда, этики. Например, в компании, предоставляющей услуги связи, действует кодекс делового поведения поставщика (кодекс ведения бизнеса), содержащий минималь-

ные стандарты, соблюдение которых ожидается от поставщиков. Помимо добросовестности и честности кодекс отмечает значимость соблюдения поставщиками законов об охране окружающей среды и прав человека [13, с. 18]. В зависимости от уровня зрелости инициатив устойчивого развития предприятия, ее функции закупок и цепочки поставок, рынков сбыта и закупок можно выделить несколько уровней соответствия кодексу ведения бизнеса, применение которого оказывает непосредственное влияние на уровень конкуренции как в рамках категорий закупаемых продуктов, так и для отдельной закупочной процедуры, а также на ее эффективность.

1. Ознакомление.

2. Ознакомление и неформальное принятие.

3. Ознакомление, принятие и подписание как неотъемлемой части договора между продавцом и покупателем.

4. Ознакомление, принятие, подписание как неотъемлемой части договора, единичный мониторинг исполнения обязательств в рамках кодекса путем самооценки поставщика, например, на этапе заключения договора.

5. Ознакомление, принятие, подписание как неотъемлемой части договора, текущий регулярный мониторинг исполнения обязательств в рамках кодекса силами покупателя или независимой третьей стороной с использованием специализированных цифровых решений (например, ECOVADIS) и компетентных независимых специалистов, прошедших профессиональную аттестацию (например, IEMA, Institute of Environmental Management & Assessment (Институт экологического менеджмента и оценки)).

Приведенная модель нашла отражение на практике и была исследована на примерах предприятий различных отраслей. Так, политика закупок и кодекс ведения бизнеса предприятия производственного сектора содержат три степени полноты соответствия пяти требованиям в части охраны окружающей среды и социальной ответственности в зависимости от категории продукта и поставщика (таблица) к моменту завершения активной фазы внедрения инициатив устойчивого развития.

Применение требований зависит от уровня риска категории продукта и объема контракта,

Таблица. Модель внедрения стратегии устойчивого развития функции закупок производственного предприятия*Table. Model for the implementation of the sustainable development strategy of the procurement function of the production enterprise*

Требования	Степень соответствия, %		
	менее 70	70—94	95—100
1. Коммуницировать принципы устойчивого развития в части охраны окружающей среды внутри организации-поставщика	<i>M</i>	<i>P</i>	<i>C, O</i>
2. Внедрить принципы устойчивого развития в части охраны окружающей среды в политику закупок поставщика	<i>M, P</i>	<i>O, P</i>	<i>C, O</i>
3. Поставщику проводить регулярный мониторинг рисков, связанных с охраной окружающей среды, и сообщать о рисках критического уровня покупателю	<i>M, P</i>	<i>O, P</i>	<i>C</i>
4. Проводить регулярную оценку потенциала в части уменьшения негативного влияния операционной деятельности поставщика и его цепочки поставок и сообщать покупателю	<i>O, M, P</i>	<i>P</i>	<i>C</i>
5. Раскрывать широкой общественности информацию о целях и инициативах в рамках устойчивого развития в целом и охраны окружающей среды в частности	<i>C, O</i>	<i>C</i>	<i>C</i>

Примечание. Обозначения поставщиков:

C — стратегически важные категории значительного объема и высоких рисков (стратегические и значимые); *P* — категории с высоким риском и небольшим объемом (операционные или стратегические и значимые); *M* — категории с низким уровнем риска и небольшим объемом поставок (тактические и незначимые); *O* — категории с низким уровнем риска и большим объемом поставок (операционные и значимые).

заключенного между покупателем и поставщиком [8, с. 4]. К моменту завершения активной фазы внедрения инициатив устойчивого развития 23% поставщиков предприятия, относимых к стратегически важным, в полной мере соответствуют всем пяти обозначенным требованиям, проходя регулярный мониторинг. Однако требование полного соответствия было введено не одновременно для стратегически важных поставщиков, напротив: после внедрения предприятием обновленной политики закупок и кодекса ведения бизнеса проводилось постепенное ознакомление, далее самооценка поставщика на соответствие требованиям, но без наложения обязательств, выявление потенциальных улучшений с целью приближения к требованиям и разработка дорожной карты, и только после соответствующих действий в рамках дорожной карты проводились оценка с привлечением независимой стороны и формализация требований путем включения в договор между покупателем и поставщиком. С точки зрения временной перспективы, учитывая, что цепочка поставок покупателя включала более 7000 поставщиков, между принятием пред-

приятием принципов устойчивого развития путем обновления политики закупок совместно с кодексом ведения бизнеса и полным вовлечением всех стратегически важных поставщиков прошло чуть более трех лет. При этом вышло из сотрудничества такое количество поставщиков, которое составляет менее 0,5% потребления стратегически важной продукции, что не отразилось негативно на эффективности проведения закупочных процедур.

Другой пример предприятия сектора энергетики также демонстрирует слаженную работу по всей цепочке поставок, результатом которой явилось не только сохранение уровня конкуренции несмотря на внедрение принципов устойчивого развития, но и повышение операционной эффективности. Вовлечение ключевых внешних заинтересованных сторон на ранних этапах дает возможность минимизировать обозначенные выше риски и использовать дополнительные, часто экспертные, компетенции поставщиков. Предприятие стремится к 2050 г. достичь нулевого уровня выбросов. Все ключевые поставщики были проинформированы об амбициях покупателя задолго до внедрения принципов

устойчивого развития в стратегию компании. Была определена отправная точка отсчета и проведена оценка потенциала достижения целей устойчивого развития посредством управления ключевыми контрактами. Были выбраны контракты и поставщики с наибольшим потенциалом в рамках ключевых корпоративных целей устойчивого развития. Так, в фокусе оказалась работа по снижению выбросов совместно с одним из ключевых поставщиков в области экстракции, который разделяет стремление компании и проводит работу по изменению операционных процессов, в частности касающихся процессов факельного сжигания. Цель снижения выбросов формализована в контракте между сторонами и имеет ясное числовое и процентное выражение: интеллектуальная платформа, разработанная поставщиком для опробования пластов испытателем на кабеле, может предложить жизнеспособное альтернативное решение, которое позволит устранить необходимость факельного сжигания и обеспечит соблюдение критериев определения запасов [11, с. 31]. Прекращение факельного сжигания позволяет проводить испытания и очистку скважин без сжигания углеводородов, данная технология позволяет избежать выбросов десятков тысяч тонн CO₂ по сравнению с факельным сжиганием.

Поступательное движение при реализации принципов устойчивого развития функцией закупок является залогом успеха, а именно — достижения эффективной комбинации факторов стоимости, качества экологичности или социальной ценности; и напротив: давление, излишняя динамика в применении инициатив устойчивого развития, несогласованность могут спровоцировать неприя-

тие, выход из сотрудничества или формальное исполнение обязательств без потенциала улучшения, что негативно сказывается на уровне конкуренции и эффективности проведения закупочных процедур, как в примере, приведенном ниже.

Предприятие пищевой отрасли столкнулось с резким снижением уровня конкуренции в ходе проведения закупочной процедуры на приобретение партии сырья при отказе 7 из 9 стратегически важных поставщиков от участия в процедуре по причине того, что одним из требований было не только ознакомление и принятие кодекса ведения бизнеса, но и включение в договор согласия на проведение регулярных оценок независимой стороной с финансовым участием поставщика. В результате выхода из закупочной процедуры почти 80% поставщиков стоимость контракта могла вырасти более чем на 27%, однако процедура была признана не состоявшейся ввиду ограниченного числа участников. Данной ситуации можно было бы избежать, если бы поставщики были заблаговременно уведомлены о внедрении предприятием покупателя стратегии устойчивого развития, и была проведена предварительная самооценка. Таким образом, путем предварительной работы с поставщиками предприятие покупателя могло бы избежать негативных воздействий от внедрения принципов устойчивого развития на уровень конкуренции и, как следствие, обеспечить эффективность проведения закупочной процедуры, которая выражается в достижении стоимостного преимущества, гарантии заданного уровня качества и обеспечении социальной значимости или экологической нейтральности.

Опрос: с какими проблемами Вы сталкиваетесь при внедрении и реализации программ устойчивого развития в закупках и цепочке поставок

1. Отсутствие внутреннего понимания важности вопросов УР (по компании, внутри функции закупок)
2. Недостаточное понимание поставщиками целей УР
3. Отсутствие достоверных данных от поставщиков и по компании
4. Высокая стоимость мониторинга исполнения целей УР внутри компании и по цепочке поставок
5. Прозрачность цепочки поставок

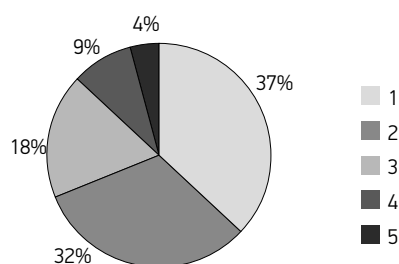


Рисунок. Исследование наиболее частых проблем, возникающих при внедрении стратегии устойчивого развития функции закупок

Figure. Studies of the most frequent problems arising from the implementation of the sustainable development strategy of the procurement function

Приведенный пример не является уникальным. Исследование, результаты которого приведены на рисунке, подтверждает, что среди проблем, связанных с внедрением стратегии устойчивого развития функции закупок, доминируют несогласованность и недостаточность компетенций в данной области внутри компании и за ее пределами, а именно среди поставщиков [4, с. 14].

Выводы

Исходя из вышеизложенного, очевидно, что самым болезненным с точки зрения влияния на эффективность проведения закупочных процедур, согласно модели, является переход поставщиков от ознакомления к принятию и от принятия к регулярному мониторингу. Таким образом, переходы между данными этапами должны сопровождаться оценкой уровня конкуренции путем выявления числа поставщиков, потенциально соответствующих требованиям предприятия на момент оценки и готовых к внесению корректировок во временной перспективе, согласованной с предприятием покупателя. При корректном, последовательно выстроенном процессе внедрения кодекса поведения, описанном в модели, возможное негативное влияние на эффективность закупок инициатив, связанных с устойчивым развитием, нивелируется или сводится к минимуму. Предлагаемая модель внедрения стратегии устойчивого развития функции закупок производственного предприятия является инструментом отражения данной стратегии в преломлении функции закупок как составляющая неотъемлемых этапов формализации и коммуникации потребности предприятия внутренней и внешней средам многократно повторяющегося закупочного цикла. Комплексный подход, основанный на использовании обсуждаемой модели, позволяет коммуницировать ожидания или предъявлять к поставщикам требования по соблюдению норм и стандартов в сфере экологической нейтральности, социальной ответственности и этики таким образом, что уровень конкуренции сохраняется, несмотря на внедрение принципов устойчивого развития и повышение операционной эффективности, на протяжении всего жизненного цикла контракта.

Литература [References]

1. Bid Evaluation, Guidance Note. OGL. Crown copyright. 2020.
2. CDP Climate Change Questionnaire. 2021. URL: <https://guidance.cdp.net/en/guidance?cid=18&ctype=theme&idtype=ThemeID&incchild=1µsite=0&otype=Questionnaire&tags=TAG-646%2CTAG-605%2CTAG-600>
3. David B Grant, Alexander Trautrim, Chee Yew Wong. Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management. Kogan Page, 2nd edition. 2017. 300 p.
4. Extending ESG Best Practices Into the Supply Chain. Avetta. 2020.
5. Helen Walker and Wendy Phillips. Sustainable procurement: emerging issues // International Journal of Procurement Management 2009 2:1, 41-61 <https://doi.org/10.1504/IJPM.2009.021729>
6. ISO 20400:2017(E) Sustainable procurement Guidance. 2017.
7. Lysons Kenneth and Brian Farrington. 2020. Procurement and Supply Chain Management. 10. ed. Harlow Essex: Pearson. 746 p.
8. Peter Kraljic. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review. 1983.
9. Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, James L. Patterson. Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning. 2020. 800 p.
10. Sustainability Accounting Standard. Sustainable Industry Classification System* (SICS*) EM-EP Prepared by the Sustainability Accounting Standards Board. 2018.
11. Sustainability reporting guidance for the oil and gas industry. IPIECA. 2020. URL: https://www.api.org/-/media/Files/EHS/climate-change/ipieca_sustainability-guide-2020.pdf?la=en&hash=91EFCBF2305155BF34A7D42B9B1B62B428D82669
12. WCED. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press. 1987. 400 p.
13. Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Аналитический центр при Правительстве РФ. 2020. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR_2020_Russia_Report_Russian.pdf [Voluntary National Review of the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. Analytical

- Center under the Government of the Russian Federation. 2020. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26421VNR_2020_Russia_Report_Russian.pdf (In Russ.)]
14. Зайцева М. Роль функции закупок в реализации стратегии устойчивого развития предприятия // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2021. № 66. С. 110—117. [Zaitseva M. The role of the procurement function in the implementation of the sustainable development strategy of the enterprise // State order: management, accommodation, security. 2021;(66):110-117, (In Russ.)]
15. Картер Р., Зайцева М. Новое в оценке поставщиков на этапе исторического реформирования государственной системы закупок Великобритании // Госзаказ: управление, размещение, обеспечение. 2021. № 63. С. 106—113. [Carter R., Zaitseva M. New in evaluating suppliers at the stage of historical reform of the UK state procurement system // State order: management, placement, security. 2021;(63):106-113, (In Russ.)]
16. Кодекс ведения бизнеса СОДЕКСО. URL: www.sodexo.com. [SODECSO Code of Business. URL: www.sodexo.com]

Сведения об авторе

Зайцева Мария Владимировна: преподаватель Базовой кафедры торговой политики РЭУ им. Г.В. Плеханова
Количество публикаций: 20
Область научных интересов: экономика, устойчивое развитие
ResearcherID: GWM-4640-2022
Scopus Author ID: 57425296300
ORCID: 0000-0002-8222-7879
Контактная информация:
Адрес: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36
zajc@yandex.ru

Статья поступила в редакцию: 26.07.2022

Одобрена после рецензирования: 16.08.2022

Принята к публикации: 05.09.2022

Дата публикации: 31.10.2022

The article was submitted: 26.07.2022

Approved after reviewing: 16.08.2022

Accepted for publication: 05.09.2022

Date of publication: 31.10.2022