

**ЗАЙЦЕВА**
Мария

руководитель операционной
деятельности DPSS Ltd. (CIPS
Centre of Excellence) в России,
член CIPS, CCMA

Реализация стратегии устойчивого развития предприятия коммерческого или государственного сектора, по мнению экспертов, во многом зависит от эффективности вовлечения в процесс функции закупок. Исследования более 8 тыс. предприятий показывают, что потенциал снижения вредного воздействия на окружающую среду, скрытый в цепочках поставок, в 11 раз выше, чем в операционных процессах предприятия, потенциал в социальной сфере — выше в 5 раз, в сфере управления — выше в 2 раза и значительно меняется в зависимости от отрасли предприятия¹. Устойчивое развитие в закупках определяют как:

- совокупность последовательных этапов цепочки создания стоимости, включая проектирование, приобретение, производство, дистрибуцию, использование, повторное использование и утилизацию товаров и услуг компании²;
- процесс удовлетворения потребностей предприятия в продуктах (товарах, услугах), выстроенный таким образом, чтобы обеспечить соотношение стоимости и качества на всем жизненном цикле контракта путем создания выгоды не только для предприятия, но и для общества, сводя к минимуму ущерб, наносимый операционной деятельностью предприятия и деятельностью цепочек поставок, окружающей среде³.

Как видно из определений устойчивое развитие в закупках:

- неразрывно связано со стратегией устойчивого развития предприятия в целом и является ее логическим продолжением и отражением, изменяется, адаптируясь к повестке дня предприятия. Прослеживаемость целей устойчивого развития предприятия на стратегическом и операционном уровнях, а также на уровне функции закупок и цепочек поставок представлены на Рис. 1;
- охватывает все этапы закупочного цикла от формализации потребности предприятия через анализ внешней среды к выбору устойчивого источника поставок и дальнейшему управлению сотрудничеством, где могут быть реализованы инновационные подходы⁴, приводящие, в частности, к снижению уровня вредного воздействия на окружающую среду.

Последовательно рассмотрим ключевые шаги реализации инициатив устойчивого развития предприятия путем вовлечения функции закупок и цепочек поставок.

ШАГ 1.
ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С МЕТОДИКОЙ
РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ
ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛОМ
И ЗАКУПОК, В ЧАСТНОСТИ

Для того чтобы обеспечить интеграцию действий функции закупок со стратегией устойчивого развития предприятия необходимо определить метрики и формы отчетов, которых придерживается предприятие для раскрытия

¹ CDP Transparency to transformation: a chain reaction CDP Global Supply Chain Report 2020.

² Sustainable procurement initiatives and their risk-related costs: a framework and a case study application, Kim Sundtoft Hald, Sofia Wiik and Anton Larssen.

³ Sustainable Procurement Task Force, Procuring the Future, www.defra.gov.uk/sustainable/government/documents/full-document.pdf.

⁴ Зайцева М.В. Оценка инновационного потенциала поставщиков // ГОСЗАКАЗ: управление, размещение, обеспечение. 2021. № 63.

Рис. 1.

Прослеживаемость целей устойчивого развития предприятия
(на стратегическом и операционном уровнях)



данных широкой общественности и инвесторам. Единообразие подходов в расчетах выбросов, воздействия на окружающую среду, водопользования, социального направления обеспечивает высокие темпы реализации стратегии устойчивого развития функции закупок и поддерживает нужный уровень прослеживаемости информации. На сегодняшний день принято несколько форматов и центров компетенций отчетности, позволяющих демонстрировать действия, предпринимаемые компаниями в рамках устойчивого развития. Поскольку история вопроса устойчивого развития уходит к 1987 году, когда миссия Брундтланн, ранее Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию, определила устойчивое развитие как развитие, которое отвечает запросам, требованиям, ожиданиям настоящего и не наносит вред будущему, то базовые области его можно разделить следующим образом: охрана окружающей среды (экологическая составляющая), социальная ответственность, экономическая эффективность. К экономической эффективности в последствие был добавлен аспект управления

предприятием, когда понятие устойчивого развития получило отражение в инвестиционных и корпоративных отчетах, а аббревиатура ESG — environment, social, government стала широко известна. Краткую историю вопроса устойчивого развития можно проследить на Рис. 2.

Большая пятерка международных отчетов и стандартов устойчивого развития включает: Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Council (IIRC), CDP.

Например, отчет SASB, как и другие отчеты, охватывает следующие области: парниковые газы, выбросы в атмосферу, водопользование, биоразнообразие, соблюдение прав человека, общество, безопасность и здоровье сотрудников, капитальные вложения (CAPEX), этика ведения бизнеса, управление, риски⁵. А раздел парниковых газов, в свою очередь, подразделяется на: цель 1 (Scope 1) — прямые выбросы парниковых газов, которые происходят из источников, которые принадлежат или контролируются компанией, например выбросы от сжигания в печах, выбросы

⁵ SASB Oil_Gas_Exploration_Production_Standard_2018

от автомобилей, выбросы от химических производств на собственном или контролируемом технологическом оборудовании и объекте; цель 2 (Scope 2) — косвенные выбросы парниковых газов от выработки электроэнергии, где учитываются выбросы парниковых газов от закупаемой электроэнергии, потребляемой компанией, выбросы категории 2 физически происходят на объекте, где вырабатывается электроэнергия; цель 3 (Scope 3) — это дополнительная категория отчетности (обязательная с 2023 года), которая позволит учитывать все косвенные выбросы, выбросы категории 3 являются следствием деятельности компании, но происходят из источников, не принадлежащих ей⁶. Рассмотрим пример раскрытия информации предприятия в рамках устойчивого развития международной компанией нефтегазового сектора с государственным участием, которая использует в качестве отчетов и стандартов: локальное **законодательство** в части регулирования отрасли, стандарты Global Reporting Initiatives

(GRI) и раскрытие информации для нефтегазового сектора (OGSS), стандарт Sustainability Accounting Standard Board (SASB) для нефти и газа (разведка и добыча, переработка и сбыт, услуги), руководство для нефтегазовой отрасли и добровольная отчетность в области устойчивого развития (4-е изд., 2020 г. Автор — Международная ассоциация по охране окружающей среды нефтяной промышленности (IPIECA)). Компания принимает обязательства в рамках целей **по выбросам парниковых газов**: цель 1 (Scope 1) и цель 2 (Scope 2) — снижение на 30% до 2030 года, цель 3 (Scope 3) — по состоянию на 2020 год не заявлена. И как следствие, роль закупок компании состоит в поддержании и повышении операционной эффективности, в частности, путем управления операционными расходами (OPEX) за счет пересмотра контрактов с поставщиками и минимизации рисков колебания валют — в 2020 году компания отчиталась о повышении эффективности управления операционными затратами на 30%.

⁶ The Greenhouse Gas Protocol. A Corporate Accounting and Reporting Standard, World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, 2004.

Рис. 2.
Ключевые ступени устойчивого развития



ШАГ 2. ЗАФИКСИРОВАТЬ ОТПРАВНЫЕ ТОЧКИ, НАМЕТИТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ И ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ

Для того чтобы отслеживать прогресс в рамках намеченных предприятием целей устойчивого развития необходимо определиться с базовыми уровнями и отправными точками по всем направлениям отчетности и коррелировать их с целями функции закупок.

Например, ExxonMobil заявляет о реализации комплексной программы по сокращению выбросов метана минимум на 15% за четыре года, выбрав в качестве отправной точки 2016 год. Программа включает в себя усилия по обнаружению и устранению утечек, поэтапный отказ от пневматических устройств с высокой степенью прокачки, пересмотр рабочих процедур и обучение персонала, где закупкам отводится роль «драйверов» инновационного развития технологий, поскольку, как ни одна функция в компании, закупки размещаются на границе внешней среды предприятия и внутренней среды рынков⁷. Эта уникальная позиция позволяет, зная внутренний запрос предприятия на поступательные улучшения, привлекать внешние компетенции и совместно реализовывать проекты в рамках устойчивого развития.

ШАГ 3. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРИОРИТЕТНОСТЬ КАТЕГОРИЙ ЗАКУПОК, СФОРМИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВОМ

Затраты, находящиеся под управлением функции закупок, исходя из целей устойчивого развития предприятия, можно категоризировать по нескольким направлениям. Подобное категоризирование дает возможность сформировать дорожную карту направлений реализации стратегии закупок в рамках устойчивого развития, учитывая как величину воздействия, так и возможность достижения улучшений в краткосрочной перспективе. Примеры эффективной и требующей доработки расстановки приоритетов категорий могут быть следующие:

Пример 1. Принцип разумного потребления и рационального использования ресурсов является основополагающим на всех эта-

пах функционирования поставщика — крупной компании, занимающейся капитальным строительством производственных объектов. Предприятие закупает офисную бумагу, произведенную из вторичного сырья. При этом, благодаря развитию и совершенствованию системы электронного документооборота, в 2020 году вдвое снижен объем приобретаемой и используемой офисной бумаги. В ходе проведенной в отчетном году утилизации архивных документов, не предназначенных для дальнейшего хранения, весь образовавшийся объем бумажных отходов передан во вторичное использование.

Пример 2. Продукция, приобретаемая предприятием капитального строительства, не прошедшая контроль качества, повторно используется в производстве. Например, в производственном процессе используется бой кирпича, газобетонная крошка. На одном из предприятий неликвидные железобетонные изделия и технические остатки бетона силами сторонней организации перерабатываются во вторичный бетонный щебень, который применяется на строительных объектах предприятия (подсыпка временных дорог, устройство оснований под временные склады хранения, оснований под строительные городки).

Из приведенных примеров видно, что фокусировка усилий функции закупок на незначимых с точки зрения достижения предприятием целей устойчивого развития категориях приводит к ошибочному вектору развития. В рамках шага 3 может быть реализовано несколько методик управления вероятностью выхода за пределы приоритетных и значимых категорий в закупках при реализации инициатив устойчивого развития, которые представлены ниже^{8,9}.

Методика 1. Оценка уровня воздействия или потенциала улучшения по направлениям устойчивого развития по мнению заинтересованных сторон (Рис. 3), где УР — устойчивое развитие. Выстраивание диалога с заинтересованными сторонами является неотъемлемой частью закупочного процесса предприятия, важность его не только сохраняется, но и усиливается в проектах, связанных с достижением целей устойчивого развития цепочки поставок и предприятия в целом¹⁰. С целью прояснения круга заинтересованных сторон и их роли в обсуждаемых проектах закупки задают вопросы и формируют

⁷ Exxonmobil анонсирует комплекс мер по снижению выбросов парниковых газов, <https://www.exxonmobil.ru/>.

⁸ CIPS Ethics Guide, www.cips.org.

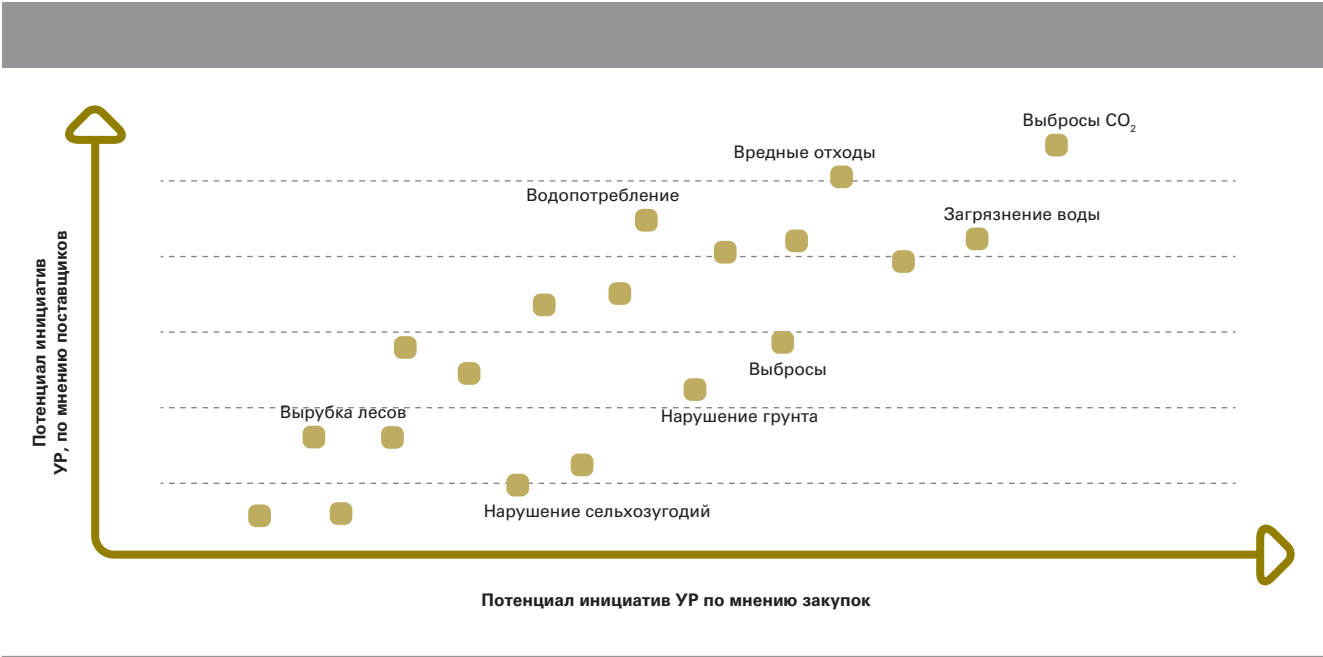
⁹ ISO 20400, 2017.

¹⁰ Engagement for supply chain sustainability: a guide, Cambridge Judge Business School, July 2021.

Таблица 1.

Вопросы, которые используются функцией закупок	
1)	Кто они? И чем могут помочь проекту УР?
2)	Какова степень влияния на результат и заинтересованности?
3)	Категоризация на основании 1 и 2
4)	Какой интерес (финансовый, профессиональный, эмоциональный / положительный или отрицательный) к результатам проекта УР?
5)	Что мотивирует ?
6)	Какую информацию , в какой форме , как часто ожидают от закупок?
7)	Каково текущее мнение о проекте? Основано ли оно на точной информации? Кто влияет на мнение? Если мнение отрицательное, что побудит их поддержать УР?

Рис. 3.



соответствующие стратегии взаимодействия. Вопросы, которые используются функцией закупок, представлены в Табл. 1.

Пример эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами можно привести следующий: как покупатель, насчитывающий около 11 тыс. поставщиков в более чем 60 странах, он осознает, что его цепочка поставок в значительной степени влияет на экологический след. В 2002 году покупатель стал первым в своей отрасли, разработавшим кодексы поведения и ведения бизнеса, где излагаются политики для сотрудников и поставщиков по таким темам, как

безопасность, этика, качество продукции и экологические проблемы. Стратегия покупателя по обеспечению экологической безопасности в цепочке поставок ориентирована на поставщиков, оказывающих наибольшее воздействие на окружающую среду. Для их определения была проведена детальная оценка областей влияния, на которых необходимо было сосредоточиться совместно с поставщиками. Чтобы создать среду для совместного обучения, покупатель поощряет поставщиков открыто общаться с ним и выявлять уязвимости, чтобы обе стороны могли работать над снижением рисков. Активную роль в про-

Рис. 4.



Таблица 2.

Варианты ассесментов	
1.1)	Сообщите, пожалуйста, если у вас есть система экологического менеджмента .
1.2)	Сообщите, пожалуйста, сертифицирована ли ваша система экологического менеджмента в соответствии с признанным стандартом. Если да, сообщите, какой стандарт и дату вашего последнего аудита.
1.3)	Сообщите, пожалуйста, о вашем опыте предложения и / или предоставления энергоэффективных решений , которые принесут пользу конечному клиенту или вашему собственному бизнесу.
1.4)	Сообщите, пожалуйста, о вашем опыте измерения и управления углеродным воздействием .

ектах по реализации принципов УР играют внутренние эксперты, поскольку, хорошо разбираясь в операционных процессах, они могут оказывать значительное положительное влияние на проекты УР. Хотя участие поставщиков в инициативах покупателя остается добровольным, покупатель стимулирует и поощряет участие в разработке инновационных проектов, а также отмечает усилия поставщиков, стремящихся к совершенству в области охраны окружающей среды.

Методика 2. Анализ вероятности возникновения риска в области устойчивого развития и величина его воздействия на операционную деятельность, капитализацию компании, общество, окружающую среду. Для оценки рисков

в указанных плоскостях закупки используют проверенные варианты ассесментов, аудитов или используют информацию, аккумулируемую профильными порталами. Например, SEDEX и EcoVadis ранжируют компании различных отраслей и имеют устоявшуюся репутацию на международном рынке. Ассесменты, подобные тому, что приведен в Табл. 2, могут содержать вопросы, ответы на которые позволят оценить зрелость системы управления соответствия экологическим требованиям внутри предприятия поставщика¹¹. Например, сообщение поставщика о наличии системы экологического менеджмента на предприятии без предоставления информации о сертификации и деталях, касающихся отдельных на-

¹¹ Measuring the Sustainability of Global Supply Chains: Current Practices and Future Directions, Dr. Thomas W. Sloan, University of Massachusetts Lowell, USA.



правлений деятельности в рамках устойчивого развития, таких как энергоэффективность и углеродное воздействие, может быть оценено как требующее дальнейшей проработки и влекущее высокие риски не реализации намеченных целей.

Методика 3. Определение уровня риска в области устойчивого развития и возможности (скорости) достижения улучшений в различной временной перспективе (Рис. 4). Примерами категорий могут служить проекты, реализованные предприятиями в рамках внедрения стратегии устойчивого развития закупок и цепочек поставок¹². Покупатель предположил, что потенциал устойчивого развития категории «строительство» недостаточно используется и есть значительные возможности для достижения «зеленых» целей компании в среднесрочной перспективе. Кроме переработки отходов и их вторичного использования, запустили пилотный проект, который содержал в спецификации требование к бетону с меньшим углеродным следом. Поставщики получили уведомление за 12 месяцев до запуска официальной процедуры тендера о том, что измерение углеродного следа будет составлять значительную часть оценки предложения. Таким образом, поставщики получили возможность разработать соответствующие продукты. Рынок отреагировал, и выигравшее предложение

оказалось не только самым устойчивым, но и самым рентабельным. Поставщик бетона заменил цементное сырье вторичными или переработанными материалами (пылевидная зола, доменный шлак и переработанное стекло) для разработки низкоуглеродистого (и недорогого) бетона. В сочетании с использованием железной дороги для доставки сырья на объект удалось избежать почти 80 тыс. тонн выбросов углерода, что на 42% меньше среднего показателя по отрасли. ■

ЦЕНТРАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ ЗАКУПОК ИЛИ
5+ ПРАВИЛ В ЗАКУПКАХ:

1. Каковы экономические последствия инициатив, направленных на повышение устойчивости цепочки поставок и предприятия в целом?
2. В каких случаях эти инициативы более выгодны, чем альтернативные?
3. Каковы методики и их применимость?

¹² Sustainability Assessment Methodologies: Implications and Challenges for SIDS, Pierre Olivier St Flour, Chandradeo Bokhoree, 2021.