Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ В УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса направления 38.03.02 – Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2014

**КУТЯВИНОЙ Екатерины Романовны**

*(подпись)*

Научный руководитель

к.э.н., ассистент

ЛОГАЧЕВА Анна Владимировна

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2018

**Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, Кутявина Екатерина Романовна, студентка 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Специфика управления закупками в устойчивых цепях поставок», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1. Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[Введение 4](#_Toc514624067)

[ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК 7](#_Toc514624068)

[1.1 Основные понятия 7](#_Toc514624069)

[1.1.1 Управление цепями поставок 7](#_Toc514624070)

[1.1.2 Концепция устойчивых цепей поставок 9](#_Toc514624071)

[1.2. Аспекты устойчивости цепей поставок 16](#_Toc514624072)

[1.2.1. Экологическая составляющая управления устойчивыми цепями поставок 16](#_Toc514624073)

[1.2.2. Социальная составляющая управления устойчивыми цепями поставок 23](#_Toc514624074)

[1.2.3. Экономическая составляющая управления устойчивыми цепями поставок 28](#_Toc514624075)

[Выводы 30](#_Toc514624076)

[ГЛАВА 2. ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК 32](#_Toc514624077)

[2.1. Общая характеристика закупок как вида деятельности 32](#_Toc514624078)

[2.1.1 Роль закупок в цепи поставок 32](#_Toc514624079)

[2.1.2. Основные разновидности закупок 36](#_Toc514624080)

[2.2. Управление закупками в устойчивых цепях поставок 48](#_Toc514624081)

[2.2.1. Специфика устойчивых закупок 48](#_Toc514624082)

[2.2.2 Специфика устойчивых государственных закупок 62](#_Toc514624083)

[Выводы 66](#_Toc514624084)

[ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТРИК ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ SCOR 68](#_Toc514624085)

[3.1. Анализ устойчивых практик закупок реальных компаний 68](#_Toc514624086)

[3.1.1. Компании легкой промышленности 70](#_Toc514624087)

[3.1.2. Компании автомобилестроительной промышленности 73](#_Toc514624088)

[3.1.3. Компании фармацевтической промышленности 76](#_Toc514624089)

[3.2. Разработка метрик на основе алгоритма модели SCOR 79](#_Toc514624090)

[Выводы 81](#_Toc514624091)

[Заключение 82](#_Toc514624092)

[Список использованной литературы 83](#_Toc514624093)

[Приложения 93](#_Toc514624094)

[Приложение 1. Практики формирования «зеленых» цепей поставок 93](#_Toc514624095)

[Приложение 2. Социальные практики устойчивых цепей поставок 95](#_Toc514624096)

[Приложение 3. Экономические практики устойчивых цепей поставок 98](#_Toc514624097)

[Приложение 4. Экологические критерии оценки поставщиков 99](#_Toc514624098)

[Приложение 5. Социальные критерии оценки поставщиков 100](#_Toc514624099)

[Приложение 6. Система метрик оценки устойчивости систем закупок на основе модели SCOR 102](#_Toc514624100)

# Введение

Современные условия ведения бизнеса претерпевают значительные изменения, что непосредственно влияет на деятельность компаний. С развитием концепции устойчивого развития, к традиционным экономическим целям фирм добавляются социальные и экологические ориентиры, достижение которых, в том числе, контролируется заинтересованными сторонами. Тем не менее, несмотря на актуальность концепции Тройного Критерия, подразумевающей интеграцию комплекса составляющих устойчивого развития в процессы деятельности компаний, зачастую выгода от реализации нефинансовых целей неочевидна, что становится барьером для широкого распространения данного подхода к управлению бизнесом. Ключевым фактом, доказывающим его экономическую обоснованность, является то, что преимущества от внедрения составляющих концепции устойчивого развития имеют стратегический характер и в большей мере очевидны в долгосрочной перспективе. С учетом этого факта и стремления удовлетворить потребности стейкхолдеров, касающихся формирования социальной и экологической ответственности компаний, многие предприятия разрабатывают и внедряют устойчивые программы, как в рамках внутриорганизационной деятельности, так и в цепях поставок в целом.

Концепция управления цепей поставок становится все более актуальной в настоящее время. Компании перестают конкурировать между собой как отдельные бизнес-единицы, становясь частью больших логистических систем. Быстрое распространение информации, инноваций и технологий среди конкурентов, стимулирует компании искать новые источники конкурентных преимуществ, характеризующихся низким уровнем возможности заимствования и большим стратегическим потенциалом. На основе этого, подход к логистической деятельности компаний как к тактическому процессу меняется в сторону управления интегрированными цепями поставок с ярко выраженным стратегическим характером. Новый метод осуществления привычных логистических операций подразумевает формирование конкурентной стратегии всей цепи поставок, информационный обмен между ее участниками и согласованность деятельности всех ее звеньев. Это позволяет компаниям становится более устойчивыми к рискам внешней среды и лучше адаптироваться к ее изменениям. Таким образом, цепи поставок становятся, своего рода, механизмом достижение надежного и стабильного функционирования всех ее участников.

Традиционное понимание главной цели бизнеса заключается в достижении компаниями экономической и финансовой эффективности в процессе осуществлениях их деятельности. Тем не менее, в настоящее время, в погоне за удовлетворением массового потребительского спроса многие представители бизнеса не учитывают то влияние, которое их производство оказывают на окружающую среду и общество. Тем не менее, заинтересованность стейкхолдеров в сохранении социальных и экологических ресурсов, стимулирует компании внедрять комплекс составляющих концепции устойчивого развития. В связи с тем, что цепи поставок постепенно наделяются все большей стратегической ролью, концепция формирования устойчивых цепей поставок, заключающейся в транслировании всем участникам цепи наравне с экономическими стандартами, социальных и экологических аспектов деятельности, становится все более актуальной. Синергия усилий всех звеньев цепи в достижении ее комплексной устойчивости способствует максимальной реализации ее потенциала.

Одним из наиболее важных процессов в логистике и в управлении цепями поставок является закупочная деятельность, доля затрат на которую в общих расходах компаний довольна велика. В соответствие с этим, снижение издержек и оптимизация закупочной деятельности становится одной из основных задач в управлении компаний. При внедрении аспектов устойчивости в общеорганизационную деятельность компаний и в управление их цепями поставок, закупочная деятельность становится стратегическим инструментом, способствующим не только сокращению издержек за счет совместной работы с поставщиками, но и укреплению устойчивости, как всей цепи поставок, так и каждого ее участника в отдельности. Специфика управления закупками в устойчивых цепях поставок заключается в расширении критериев оценки потенциальных поставщиков только на основе их традиционных экономических показателей, до разработки дополнительных требований в отношении их социальной и экологической ответственности. Таким образом, основной проблемой реализации устойчивого подхода в закупочной деятельности является неочевидность метрик оценки устойчивости поставщиков и экономической целесообразности их использования.

В связи с этим, основной целью данной работы является разработка системы метрик, позволяющих оценить устойчивость потенциальных поставщиков на основе референтной модели цепей поставок SCOR. Для достижения данной цели в рамках выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

* изучить концептуальные основы понятия устойчивых цепей поставок
* изучить концептуальные основы понятия устойчивых закупок
* выявить наиболее распространенные практики управления закупками
* разработать индикаторы модели SCOR оценки устойчивости системы закупок компаний.

Данная исследовательская работа состоит из трех глав. В рамках первой главы, раскрывается суть концепции управления цепями поставок, рассматривается понятие устойчивости цепей поставок и выявляются основные практики реализации комплекса составляющих концепции Тройного критерия на основе анализа теоретического и прикладного материала, предоставленного профессиональной литературой. Во второй главе данной работы рассматриваются разные виды закупок, и определяется специфика закупочной деятельности в устойчивых цепях поставок. Наравне с этим, на основе изучения теоретического материала выделяются группы критериев оценки поставщиков, характерных для устойчивых закупок. Третья глава уже в большей степени имеет практический характер. В рамках данной главы, анализируются устойчивые практики осуществления закупочной деятельности компаний легкой, автомобилестроительной и фармацевтической промышленностей. На основе полученных результатов исследования разрабатывается система метрик устойчивости поставщиков на основе алгоритма модели SCOR.

При подготовке выпускной квалификационной работы использовались различные электронные базы данных, в том числе EBSCO, Emerald Management Xtra, электронная библиотека ИД Гребенникова и другие. Кроме того, были изучены тематические печатные издания и журналы, в том числе под редакцией издательства «Высшая школа менеджмента» и НИУ «Высшая школа экономики». Для анализа практик осуществления закупочной деятельности компаний легкой, автомобилестроительной и фармацевтической отраслей проводился контекстный анализ кейсов – официальных отчетов об устойчивости рассматриваемых компаний и их кодексов поведения поставщиков.

# ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

## 1.1 Основные понятия

### 1.1.1 Управление цепями поставок

Управление цепями поставок является относительно новой концепцией, используемой в вопросах организации и координации логистических процессов компаний. В настоящее время логистика перестает восприниматься только как вспомогательный аспект общей деятельности современных предприятий, а становится ключевым фактором в создании их конкурентных преимуществ и увеличении их долгосрочной рентабельности.

Совсем недавно деятельность логистики в компании была в большей мере сосредоточена только на выполнении традиционных задач, связанных с трансфертом объектов (материалов и информации). К ним непосредственно относятся организация перевозок, экспедирование, комплектация заказов и грузопереработка, складирование, таможенное оформление грузов, информационная обработка грузов и др.[[1]](#footnote-1) Несомненно, все указанные виды деятельности предполагают взаимодействие с поставщиками и клиентами, однако, все же в большей степени концентрируются на управлении внутренними процессами и хозяйственной деятельности фокусной компании. В рамках такого подхода к управлению логистикой, компании функционируют достаточно обособленно и основными ориентирами их деятельности служат их внутрифирменные стандарты и показатели. Использование подобной тактики обычно приводит к несогласованности целей и действий участников цепи поставок, что в свою очередь порождает конфликты организационно-хозяйственных систем, способствует возникновению значительного числа потерь и ограничивает реализацию потенциала компаний и возможности их развития.[[2]](#footnote-2)

Необходимость минимизации негативных последствий от нескоординированной деятельности организаций, вовлеченных в процесс создания конечного продукта или услуги, стала предпосылкой для внедрения интегрированного подхода к логистике. В общем виде, данный подход заключается в формировании единых стандартов обслуживания, транслируемых всем участникам цепи поставок, и в разработке и адаптации унифицированной логистической концепции, направленной на обеспечение их реализации.[[3]](#footnote-3) Наличие общих ориентиров позволяет обеспечить своевременный и регулярный контроль цепи поставок, который способствует поддержанию необходимого уровня обслуживания, сокращению затрат и ликвидации потерь и «узких мест» на всех ее этапах. В рамках интегрированного подхода, компании рассматриваются как открытые системы, ориентированные на поиск конкурентных преимуществ, в том числе, и во внешней среде.[[4]](#footnote-4) Фирмы адаптируют свою деятельность не только к собственным целям и ключевым показателям эффективности, но также и к общим требованиям цепи поставок и к изменениям, происходящим в экономической, социальной, правовой, политической и научно-технической сферах внешней среды, касающихся ее комплексного функционирования и развития. Это способствует повышению общей эффективности процесса создания ценности на всех этапах цепи поставок за счет обеспечения полного информационного обмена между участниками цепи, их согласованных действий и следования совместно разработанной логистической концепции, а также с помощью более глубокого понимания интересов стейкхолдеров, позволяющего увидеть новые тенденции и возможности для роста. С использованием интегрированного подхода, логистика стала играть стратегическую роль в управлении организацией, что изменило и характер межфирменной конкуренции. В настоящее время, компании перестают конкурировать друг с другом как отдельные объекты. Конкуренция между обособленными фирмами переходит на уровень конкуренции между их цепями поставок,[[5]](#footnote-5) что, в свою очередь, определяет актуальность концепции управления цепями поставок и указывает на необходимость внедрения ее аспектов в управление компаниями в целом.

Таким образом, управление цепями поставок представляет собой более сложный, чем логистика, механизм, который наравне с обеспечением традиционных логистических операций подразумевает интеграцию информационных систем и координацию функций совместного планирования и контроля на всех этапах цепи поставок.[[6]](#footnote-6) Согласование требований клиентов с материальными потоками со стороны поставщиков, осуществляемое путем оптимизации межорганизационных отношений в цепи поставок, позволяет значительно сократить издержки, связанные с управлением запасами, повысить уровень качества обслуживания клиентов и создать конкурентные преимущества, как для фокусной компании, так и для всех участников процесса создания стоимости.[[7]](#footnote-7) Кроме того, концепция управления цепями поставок уделяет особое внимание соответствию менеджмента логистических процессов корпоративной стратегии компании, которое вкупе с оптимальным использованием ресурсов обеспечивает рыночную устойчивость организации за счет сглаживания внутрифирменных конфликтов между подразделениями закупок, производства, маркетинга, финансов и продаж,[[8]](#footnote-8) обусловленного транслированием общего видения, целей и конечных результатов всем отделам фирмы. На основе этого можно также сделать вывод о том, что управление цепями поставок включает в себя даже большее количество процессов и функций, нежели интегрированное логистическое управление.

Концепция управления цепями поставок обеспечивает системное единство всех участников процесса создания конечного продукта или услуги. Она учитывает как корпоративные миссии и конкурентные преимущества самих компаний-партнеров, так и определяет конкурентную стратегию всей цепи поставок и развивает ее интегральный потенциал.[[9]](#footnote-9) Таким образом, управление цепями поставок может стать не только ключевым инструментом в вопросах сокращения затрат каждого из участников цепи и повышения уровня их клиентского сервиса, но также может способствовать раскрытию общего конкурентного потенциала всей логистической системы. Это позволяет цепям поставок становится более устойчивыми к рискам и лучше адаптироваться к условиям внешней среды, что в долгосрочной перспективе позитивно отражается на рыночной силе таких цепей и на стабильности и росте спроса на их продукцию. В связи с этим, концепция управления цепями поставок в настоящее время приобретает все большую популярность среди компаний и становится одним из важнейших аспектов их стратегического менеджмента.

### 1.1.2 Концепция устойчивых цепей поставок

С внедрением стратегических аспектов в логистические процессы компаний, концепция управления цепями поставок предполагает разработку и использование ключевых показателей эффективности логистической деятельности, необходимых для осуществления контролинга цепи и измерения эффективности функционирования логистической системы. В связи с основной целью бизнеса, направленной на максимизацию прибыли и благосостояния акционеров, большая часть метрик оценки логистической деятельности разрабатываются таким образом, чтобы они учитывали финансовые и операционные показатели логистики, посредством которых она влияет на эффективность бизнеса. Формируемые измерители логистических процессов в цепи поставок должны учитывать влияние логистики на операционные расходы компаний, оборотный капитал и долгосрочные активы.[[10]](#footnote-10) Это свидетельствует о том, что в управлении цепями поставок в настоящее время в большей степени используется традиционный подход к менеджменту, заключающийся в формировании в основном экономических и финансовых ориентиров, не зависимо от качественного или количественного характера мер их достижения.

Как уже было сказано, управление современным бизнесом преимущественно сконцентрировано на достижении материальных результатов и исполнении обязательств перед акционерами и сотрудниками. Что же касается последствий экономической деятельности предприятий, которая зачастую негативным образом отражается на окружающей среде и вызывает невосполнимое использование природных ресурсов, то они в большей степени воспринимаются как побочные эффекты, неизбежные при осуществлении производства и создании конечного продукта или услуги.[[11]](#footnote-11) Однако данный подход становится особенно сомнительным в условиях динамичности внешней среды и нестабильности ее экономического положения, которые требуют поиска новых возможностей для обеспечения устойчивости фирм, их способности к быстрому восстановлению после трудностей и дальнейшего развития. Менеджерам компаний необходимо всегда быть готовыми к возникновению внутренних и внешних кризисов, прогнозирование которых не всегда возможно ввиду неопределенности среды функционирования их бизнеса, что требует от них понимания состояния отраслей, с которыми они взаимодействуют, характера конкуренции и требований, предъявляемых компаниям рынком. В связи с этим, на данный момент, все чаще фокус внимания компаний смещается с нацеленности только на удовлетворение интересов акционеров к анализу и исполнению требований широкого круга заинтересованных сторон.[[12]](#footnote-12) В настоящее время, организации все больше осознают важность роли, которую они играют в современном обществе. Это способствует разработке новых нефинансовых ориентиров и целей бизнеса, которые в совокупности с экономическими задачами должны обеспечить одновременно эффективное функционирование самих организаций и безопасное воздействие их деятельности на окружающую среду и человека. По этой причине в корпоративном мире все больше набирает популярность концепция устойчивого развития, которая внедряется как в самостоятельную деятельность самих компаний, так и транслируется внутри их цепей поставок в качестве общего стандарта интегрированного функционирования.

Современные предприятия генерируют прибыль путем использования природных и человеческих ресурсов, которые при росте экономики и, соответственно, их более активном потреблении, истощаются и/или в некоторых случаях неправомерно эксплуатируются. Влияние бизнеса на окружающую среду, общество и его экономическое развитие не всегда носит позитивный характер, определяемый удовлетворением нужд потребителей, развитием инновационных и передовых продуктов и внедрением новых технологий, которые способствуют формированию конкурентных преимуществ, как у самой компании, так и у государства, которое она представляет. В условиях активной борьбы за рыночную долю и присутствие в том или ином регионе, компании используют все более радикальные способы и инструменты управления бизнесом, которые, сокращая совокупные затраты, позволяют компаниям следовать стратегии лидерства по издержкам М.Портера. Однако такой подход к менеджменту зачастую приводит к негативным последствиям, заключающимся в климатических изменениях, социальных проблемах и недовольствах и, в том числе, в экономических трудностях разного уровня.[[13]](#footnote-13) Все это непосредственно влияет на долгосрочные перспективы развития компаний, стабильность их деятельности и их репутацию. Соответственно, в настоящее время, компаниям все чаще выдвигаются требования к внедрению в управление их деятельностью комплекса социальных, экологических и экономических ориентиров.[[14]](#footnote-14) Подобное давление оказывается как со стороны инвесторов, так и со стороны других стейкхолдеров в лице государства и общества, которые преследуя разные цели, используют единый механизм их достижения, заключающийся в стимулировании компаний адаптировать концепцию Тройного Критерия к их менеджменту.

Концепция Тройного Критерия была разработана британским предпринимателем и бизнес консультантом Джоном Элкингтоном в 1994 году на основе исследований парадигмы концепции устойчивого развития. Прежде чем обратиться непосредственно к самим составляющим устойчивого развития, необходимо разобраться в сущности самого этого понятия. Помимо интерпретации устойчивости бизнеса как его способности быстро возвращаться в исходное состояния при возникновении тех или иных барьеров для поддержания стабильного функционирования, устойчивое развитие также рассматривается как процесс выбора наиболее рационального пути дальнейшего существования организации.[[15]](#footnote-15) В данном случае устойчивое развитие подразумевает «неистощающее развитие», которое направлено на сохранение целостности самой компании и среды ее функционирования, а также ликвидацию критических долгосрочных последствий. В соответствии с таким определением, было принято считать, что устойчивое управление компанией заключается в достижении баланса между экологической, социальной и экономической ответственностью бизнеса,[[16]](#footnote-16) которые и заняли центральный фокус концепции Тройного Критерия.

Несмотря на нефинансовый характер экологической и социальной составляющих концепции Тройного Критерия, она является неотъемлемой частью экономического развития, как самих компаний, так и отраслей и рынков, на которых они оперируют. Подобный выбор составляющих устойчивости, может быть объяснен тем, что наравне с финансовыми ориентирами достижение экономического процветания возможно за счет социального и экологического управления. Люди являются основными драйверами общественного и экономического развития. Во-первых, они представляют собой источник уникальных знаний и способностей, необходимых для эффективного осуществления деятельности любой компании. Во-вторых, люди с их потребностями и интересами формируют те самые причины существования бизнеса как такового.[[17]](#footnote-17) Все это подтверждает важность наличия социальных ориентиров в менеджменте компаний, как для обеспечения стабильности их внутренних процессов, так и для достижения их определенных рыночных целей. Что же касается экологической ответственности бизнеса, то забота об окружающей среде в настоящее время становится одним из ключевых аспектов в управлении предприятием. Во-первых, природа является источником необходимых для бизнеса ресурсов. Во-вторых, она представляет собой среду обитания заинтересованных сторон компаний и в целом формирует среду их функционирования. Таким образом, экологическое управление способствует поддержанию необходимого уровня состояния окружающей среды, который обеспечит эффективное функционирование, как самих компаний, так и гарантирует процветание текущего и будущих поколений их заинтересованных сторон. Экономическая же ответственность бизнеса сама по себе способствует увеличению благополучия и качества жизни среды и общества за счет создаваемой ценностью, а также оказывает существенное влияние на финансовые результаты и экономические показатели самих фирм, что, в свою очередь, напрямую отражается на уровне экономического развития рынков, отраслей и самих компаний. Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что настоящая устойчивость может быть достигнута только при комплексном внедрении практик всех трех составляющих концепции Тройного Критерия в управление предприятиями (рис. 1), которое способствует максимальной реализации их экономического потенциала.

Использование природных ресурсов

Экологическое управление

Предотвращение загрязнения ОС

и др.

**Социально-экологическое управление**

**Экологически-экономическое управление**

***УСТОЙЧИВОСТЬ***

Повышение уровня жизни

Развитие образования

Отсутствие дискриминации и др.

Прибыль

Сокращение расходов

Экономический рост

НИОКР

и др.

**Социально-экономическое управление**

**Рис.1 Три составляющих устойчивости**

**Источник: [Żak, 2015, p. 253]**

Несмотря на всю необходимость и целесообразность использования совокупности трех рассматриваемых ориентиров в менеджменте компаний, концепция Тройного Критерия по-прежнему остается достаточно сложной и непонятной для них с точки зрения подходов к ее реализации на практике и оценки ее влияния на финансовые показатели фирм. Она подразумевает формирование экологических и социальных целей бизнеса, следование которым расширяет ответственность организаций, выводя их за пределы соблюдения только традиционных экономических аспектов деятельности, связанных с производством продукции, обеспечением необходимого уровня обслуживания клиентов и прибылью.[[18]](#footnote-18) Несомненно, бизнес заинтересован в оптимальном использовании ресурсов, в минимизации побочных эффектов от их производства и в ликвидации негативных последствий от его деятельности для среды и общества, в котором он функционирует. Однако измерение эффективности социальной и экологической составляющих представляет собой трудную задачу, которая и является основным барьером на пути к широкому распространению концепции Тройного Критерия среди компаний. Такие показатели, как, например, акционерная стоимость, рыночная доля и уровень удовлетворенности клиентов, могут быть относительно легко количественно определены, однако, в то же время, способы их достижения могут без труда быть переняты конкурентами и другими фирмами. Что же касается социальных и экологических практик, то зачастую разрабатываемые программы по их реализации носят уникальный характер, адаптированный под конкретную компанию или отрасль. Они не могут быть полностью скопированы другими участниками рынка, однако, в отличие от экономических показателей, их влияние на финансовые результаты фирм довольно трудно измерить.[[19]](#footnote-19) Таким образом, основная проблема концепции Тройного Критерия заключается в сложности выявления прямого воздействия неэкономических составляющих устойчивого развития на уровень благополучия фирм и его измерения в денежном выражении.

В настоящее время концепции Тройного Критерия уделяют значительное внимание, в том числе, и в управлении цепями поставок. Внутренняя корпоративная деятельность фирм перестает быть единственным источником их конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность компаний все больше зависит от того, насколько успешно они управляют взаимоотношениями с организациями-партнерами по цепям поставок. Кроме того, в связи с тем, что к компаниям предъявляется все больше требований со стороны заинтересованных сторон относительно удовлетворения их экономических, социальных и экологических потребностей, бизнесу приходится куда серьезнее подходить к пониманию его социальной ответственности и транслировать определенные стандарты устойчивости, в том числе, и остальным участникам цепи.[[20]](#footnote-20) Таким образом, все это стимулирует внедрение устойчивых практик в управление цепями поставок и развивает концепцию устойчивых цепей поставок как таковую.

Распространение экологических и социальных стандартов в цепях поставок основывается на стремлении компаний достичь синергии их совместных усилий в вопросах формирования устойчивости. Таким образом, с учетом новых ориентиров, концепция управления цепями поставок пересматривает традиционный подход к организации и регулированию материальных, информационных и денежных потоков и кооперации участников в цепи, принимая во внимание цели всех трех составляющих устойчивого развития, на достижение которых в особенности настаивают заинтересованные стороны компаний. [[21]](#footnote-21) Тем не менее, ключевым аспектом при принятии решения о внедрении устойчивых практик в управление цепями поставок является экономическая обоснованность их целесообразности. Основные семь блоков преимуществ от управления устойчивыми цепями поставок, которые имеют позитивное влияние на финансовую детальность компаний, в основном, связаны с:

1. Увеличением прибыли;
2. Сокращением расходов на энергию;
3. Сокращением издержек на управление отходами;
4. Сокращением расходов на использование ресурсов и воды;
5. Повышением производительности труда сотрудников;
6. Снижением расходов на найм и подбор персонала;
7. Минимизацией стратегических и операционных рисков.[[22]](#footnote-22)

Что же касается самих практик устойчивого развития, применяемых в управлении цепями поставок, которые направлены на получение вышеуказанных преимуществ, то они в совокупности с влиянием каждой из составляющих устойчивого развития на финансовое благополучие компаний и их цепей поставок будут более подробно рассмотрены в следующем подразделе данной главы.

## 1.2. Аспекты устойчивости цепей поставок

### 1.2.1. Экологическая составляющая управления устойчивыми цепями поставок

В последнее время клиенты, регулирующие органы и другие заинтересованные стороны все больше требований предъявляют компаниям относительно их действий по защите окружающей среды, которой бизнес зачастую наносит значительный урон.[[23]](#footnote-23) Давление со стороны стейкхолдеров, нацеленное на сокращение влияния деятельности производственных предприятий на климатические изменения, истощение природных ресурсов и загрязнение окружающей среды, является основным драйвером к развитию концепции зеленых цепей поставок. Однако еще одним толчком к внедрению экологических практик в цепи поставок является спрос на «зеленые» товары, который увеличивается с ростом осведомленности потребителей о разработке и внедрении компаниями экологических стандартов в процесс производства конечных продуктов.[[24]](#footnote-24) Подобная тенденция определяет значительный потенциал рынка экологических товаров, что, с точки зрения экономической пользы для компаний, способствует увеличению их заинтересованности в реализации природоохранных практик в управлении цепями поставок. Таким образом, экологический менеджмент постепенно становится неотъемлемой частью общего организационного управления не только большого количества фокусных фирм, но и их партнеров по цепям поставок.

Управление зелеными цепями поставок определяется как интеграция экологического менеджмента с концепцией общего управления цепями поставок (Klassen, Johnson, 2004[[25]](#footnote-25)). В данном случае, необходимость внедрения экологических практик на уровне всей цепи поставок можно объяснить тем, что оказываемое компаниями влияние на окружающую среду во многом зависит от всех этапов производства продукции, начиная от первоначальных поставщиков и заканчивая конечными каналами распределения. Формирование определенного уровня экологичности конечного продукта требует согласованности «зеленых» стандартов выполнения закупочных, производственных и логистических процессов, что свидетельствует о расширении экологической ответственности далеко за пределы корпоративных границ фокусной фирмы (Vijayvargy, Agarwal, 2014). Таким образом, достижение экологичности как самого продукта, так и процессов, осуществляемых в рамках всего его жизненного цикла, невозможно без транслирования унифицированных экологических стандартов в цепи поставок всем ее участникам.

Несомненно, возможности по внедрению экологических стандартов в цепи поставок зависят не только от ресурсов и стратегий развития самих фирм и уровня их сотрудничества, но также и от внешних условий функционирования компаний. Обычно разработка экологических программ отражает специфику отраслей, в которых оперирует та или иная цепочка поставок. Более того, характер экологических практик и способы их осуществления также во многом определяются индивидуальными требованиями стейкхолдеров рынков сбыта и производства продукции. Однако, несмотря на то, что каждая компания выбирает свой подход к формированию «зеленых» цепей поставок (GSCM), выделяют 5 основных групп практик, наиболее часто используемых при создании экологически устойчивых цепей (Vijayvargy, Thakkar, Agarwal, 2017), которые представлены на Рисунке 2.

Рис. 2 Основные направления природоохранных практик

В качестве первой группы можно выделить внутреннее экологическое управление компанией (Internal Environmental Management), которое заключается в формировании «зеленых» цепей поставок как обязательной стратегии, поддерживаемой и транслируемой высшим и средним менеджментом. Устанавливая высокие цели и контролируя их исполнение в таких направлениях как соблюдение законодательства в области экологии, минимизация рисков и вредного воздействия на здоровье людей и состояние окружающей среды, руководители оказывают значимое влияние на формирование концепции экологической устойчивости в рамках цепей поставок. Кроме того, помимо действий, осуществляемых менеджментом, к практикам, входящим в рассматриваемую группу, можно отнести всеобщее управление качеством, сертификацию ISO 14000, проведение внутреннего аудита и оценки воздействия компании на экологию, разработку экологических программ и формирование внутренних отчетов об устойчивости. Более того, в некоторых компаниях проводится обучение и специальная подготовка сотрудников для формирования у них четкого понимания важности следования экологическим стандартам и сокращения негативного воздействия на окружающую среду. Все вышеперечисленное оказывает значительное влияние на создание позитивного имиджа компании на рынке и на улучшении ее эффективности в рамках экологической устойчивости.

«Зеленые» закупки подразумевают внедрение экологического менеджмента в процесс управления закупками организации для обеспечения надлежащего качества приобретаемого сырья и материалов, соответствующего экологическим требованиям компании-заказчика. Для достижения целей подобного рода большое внимание уделяется закупке тех материалов, в составе которых отсутствуют опасные и вредные вещества, а также компоненты, которые не могут быть вторично переработаны или утилизированы. Таким образом, в рамках «зеленых» закупок особое значение принимают отношения с поставщиками, гарантия экологичности продукции которых зависит от уровня их природоохранной деятельности. В связи с этим, компаниями-заказчиками, ориентированными на соблюдение экологических стандартов, проводится аудит внутреннего экологического управления поставщиков, а также анализируется их общая деятельность, включая надежность и безопасность источников их сырья. Более того, многие компании отдают предпочтение заключению контрактов с теми поставщиками, которые готовы к совместному внедрению и осуществлению экологических практик в рамках цепи поставок и имеют сертификацию ISO 14000.

Под эко-дизайном понимают действия, предпринимаемые компаниями на стадии разработки продукта и нацеленные на минимизацию его негативного влияния на окружающую среду в течение всего жизненного цикла, начиная с приобретения сырья, до производства, использования и, наконец, его переработки или утилизации. При этом особое внимание уделяется качеству самого продукта, экологические характеристики которого не должны влиять на его основные функции и стоимость для потребителя. На более ранних стадиях внедрения практик эко-дизайна, основное значение компании придавали изменению технических характеристик продукта и снижению экологических затрат. Однако с понимание того, что наиболее существенные выгоды от проектирования экологического дизайна продукции могут быть достигнуты только на уровне интегрированной цепи поставок, в процесс формирования дизайна продукта были вовлечены поставщики, потребители и регулирующие органы. В соответствие с этим, наиболее характерными действиями в рамках рассматриваемой группы «зеленых» практик являются разработка более экономичного в отношении использования энергии и материалов дизайна продукции и применение сырья и компонентов, пригодных для дальнейшей переработки или утилизации. Кроме того, большое внимание уделяется снижению или полному исключению из использования вредных веществ в составе продукции и опасных методов и технологий производства, способных нанести вред состоянию окружающей среды и здоровью людей.

Разработка экологических программ на всех этапах цепи поставок подразумевает кооперацию как внешних, так и внутренних стейкхолдеров компании. Помимо внутреннего экологического управления, а также формирования практик в работе с поставщиками, особое значение принимает объединение усилий по укреплению экологической эффективности через активную совместную работу с клиентами и потребителями. Сотрудничество подобного рода в процессе разработки дизайна продукта и стандартов его производства способствует созданию устойчивой продукции, отвечающей требованиям, как самих клиентов, так и экологического законодательства. Обеспокоенность клиентов экологическими характеристиками дизайна продукции и его упаковки, а также большое внимание общественности к безопасности методов и технологий производства, стимулируют компании к более активному внедрению «зеленых» цепей поставок и формированию общей экологической устойчивости.

К пятой группе практик формирования «зеленых» цепей поставок следует отнести действия направленные на возобновление инвестиций. В процессе производства довольно часто образуется излишнее количество запасов, в том числе устаревших и ненужных материалов, а также отходов производства. Соответственно, компании заинтересованы в эффективных и прибыльных способах восстановления или утилизации таких производственных резервов для сбережения средств, инвестированных в их приобретение. Кроме того, в связи с усилением требований экологического законодательства в отношении утилизации и переработки отходов, компаниям приходится искать более безопасные способы возврата инвестиций. Таким образом, путем объединения всех звеньев цепи поставок для разработки природоохранного подхода к ведению бизнеса компании создают себе возможности бережливого и прибыльного восстановления, ремонта, реконфигурации и утилизации ненужных материалов, избыточных запасов и основных средств. Расширенный список методов, используемых в рамках каждой группы практик, указан в Приложении 1.

Достаточно широкий ряд способов осуществления экологического управления в цепях поставок дает предприятиям возможность выбора наиболее оптимальных для них путей достижения экологичности. При этом, как уже упоминалось ранее, ключевым аспектом в принятии решения о внедрении устойчивых практик является их экономическая обоснованность. Наравне с удовлетворением требований стейкхолдеров и стремлением достичь хорошей репутации на рынке, компании по-прежнему существенное внимание уделяют их финансовым показателям. Зачастую составляющие устойчивого развития конфликтуют между собой, что, в свою очередь, препятствует полноценному раскрытию потенциала устойчивых цепей поставок. На примере экологического управления деятельностью компаний, следует отметить, что внедрение «зеленых» стандартов и реализация природоохранных практик требуют достаточно больших инвестиций, окупаемость и возврат от которых не всегда можно явно оценить в денежном измерении. В связи с этим, стоит рассмотреть наиболее очевидные результаты экологических программ и выявить их влияние на экономическую ценность бизнеса.

Концепция управления «зелеными» цепями поставок основывается на стремлении компаний минимизировать их негативное воздействие на окружающую среду путем производства экологически чистой продукции и осуществления экологически безопасной деятельности на всех стадиях ее создания.[[26]](#footnote-26) В рамках закупочных, производственных и логистических процессов, компании ориентируются на сокращение выбросов и отходов, способствующих загрязнение экологии. Экологическое управление предполагает сведение к минимуму потребления энергии и ресурсов, выбросов в атмосферу и образования твердых и жидких отходов и популяризирует использование экологически безвредных возобновляемых источников энергии, взамен традиционных угля, нефти и газа (Rao, 2004; Green, 2012). Компании, ориентированные на развитие природоохранных программ, также все чаще пересматривают методы осуществления перевозок, используя более экологически безопасные виды транспорта - морской и железнодорожный, взамен наиболее традиционных воздушного и наземного дорожного. Вместе с тем, в рамках экологического управления транспортировками, организации стремятся достичь экономии от масштаба за счет осуществления перевозок более крупными партиями с целью сокращения количества выбросов на единицу перевозимой продукции, в частности это имеет особое значение при использовании автомобильных видов транспорта (Gunasekaran and Spalanzani 2012). На первый взгляд может показаться, что только часть из приведенного выше ряда экологических практик напрямую влияет на рост прибыли компаний за счет сокращения операционных затрат от их внедрения. Другие же способы защиты экологии, связанные, например, с применением возобновляемых источников энергии, напротив, свидетельствует о необходимости крупных инвестиций на их осуществление. Тем не менее, данные практики в значительной мере влияют на репутацию компании, которая в долгосрочной перспективе положительно отражается на ее рыночной доле, стабильности спроса на ее продукцию и на лояльности клиентов и стейкхолдеров.

Что же касается создания экологически чистой продукции, то в данном случае речь не идет о сокращении себестоимости или функциональности продукта. Основной целью разработки эко-дизайна является восстановление инвестиций от повторного использования материалов. В связи с этим, практики создания экологически безвредной продукции внедряются, во-первых, с целью сокращения издержек на переработку использованных товаров и, соответственно, уменьшения количества отходов производства, что способствует экономии денежных средств и увеличению прибыли компаний.[[27]](#footnote-27) Во-вторых, эко-продукция в настоящее время становится все более популярной среди потребителей, что свидетельствует о влиянии практик по данному направлению экологического менеджмента на привлечение новых и удержание текущих клиентов, на создание образа экологически ответственной компании и на получение одобрения со стороны заинтересованных сторон. Все это в долгосрочной перспективе обеспечивает устойчивое положение компаний на рынке и стабильность ее прибылей, а также сокращает количество барьеров для свободного функционирования при наличии, например, государственной поддержки. Таким образом, экологические программы, в том числе и те, финансовые результаты которых неочевидны, оказывают положительное влияние на общее экономическое состояние бизнеса.

Теоретическая оценка влияния «зеленых» практик экологического управления, приведенная выше, на финансовые показатели компаний основывается на рассмотрении лишь небольшой части всего того списка видов деятельности, которые осуществляются в рамках управления «зелеными» цепями поставок. В связи с этим, она не является достаточно полной и не может дать достоверного ответа на вопрос о наличии положительного влияния экологического управления на экономическую эффективность компаний. Однако, в литературе (Zhu et al. 2005) разработана матрица оценки результатов управления «зелеными» цепями поставок, которая включает в себя 17 основных измеряемых элементов, достижение которых свидетельствует об улучшении экономических, операционных и, непосредственно, экологических показателей компаний. Таким образом, внедрение экологических программ можно считать успешным в том случае, если благодаря распространению «зеленых» стандартов в цепи поставок компании, как в рамках внутренней деятельности, так и в общем управлении цепями поставок, могут выявить:

1. Снижение объема выбросов в атмосферу;
2. Сокращение количества сточных вод;
3. Сокращение количества твердых отходов;
4. Снижение потребления опасных / вредных / токсичных материалов;
5. Снижение числа экологических аварий;
6. Улучшение экологической ситуации предприятия;
7. Снижение затрат на закупку материалов;
8. Снижение затрат на потребление энергии;
9. Снижение расходов на утилизацию отходов;
10. Снижение расходов на сброс сточных вод;
11. Уменьшение количества и суммы штрафов за экологические аварии;
12. Увеличение количества товаров, поставленных вовремя;
13. Снижение уровня запасов;
14. Снижение процента производственного брака;
15. Повышение качества продукции;
16. Увеличение ассортимента продукции;
17. Оптимизация использования производственных мощностей.[[28]](#footnote-28)

Таким образом, на основе приведенных выше метрик успешной реализации экологических программ, можно утверждать, что успешное внедрение практик управления «зелеными» цепями поставок позитивным образом влияет на операционную, экологическую, экономическую и социальную эффективность компаний, что впоследствии ведет к укреплению их общей организационной эффективности. Часть указанных выше результатов экологического управления, связанных, например, с сокращением расходов на потребление ресурсов и утилизацию отходов, явно свидетельствует о непосредственном включении экономического фактора устойчивости в его экологическую составляющую, что подтверждает целесообразность ее внедрения. Тем не менее, наличие финансовых результатов от управления «зелеными» цепями поставок все же не всегда очевидно в краткосрочной перспективе. Однако, те преимущества, которые компании получат в долгосрочном периоде, могут значительно дифференцировать их от конкурентов, путем повышения операционной эффективности фокусных компаний и их «зеленых» цепей, обеспечения стабильности их деятельности и роста спроса на их эко-продукцию. Все это, несомненно, доказывает экономическую обоснованность «зеленых» практик и является существенным основанием для широкого применения экологического управления в менеджменте цепей поставок.

### 1.2.2. Социальная составляющая управления устойчивыми цепями поставок

По сравнению с управлением «зелеными» цепями поставок, социальной составляющей устойчивого развития компаний уделяется значительно меньше внимания в исследованиях и литературе. Однако вопрос социальной ответственности бизнеса является не менее актуальным в современном мире и вызывает огромный интерес со стороны стейкхолдеров компаний.

Зачастую, в стремлении удовлетворить рыночный спрос, компании пренебрегают соблюдением прав человека и трудовых стандартов, в большей степени ориентируясь на сокращение затрат на производство продукта и на максимизацию прибыли. Использование недобросовестных трудовых практик наиболее характерно для компаний с трудоёмким производством и ограниченным уровнем автоматизации, с высоким уровнем конкурентного давления, стимулирующего к снижению издержек, и/или для предприятий, имеющих сложные производственные системы с большим количеством поставщиков и субподрядчиков, контроль которых довольно сложно осуществить.[[29]](#footnote-29) Тем не менее, в современных бизнес условиях, все более значимыми аспектами деятельности компаний становятся их нематериальные активы, а именно репутация и бренд, которые напрямую влияют на уровень продаж. Отношение потребителя к продукту, в настоящее время, формируется не только на основе его качества, стоимости и полезности, оно также определяется и общим имиджем фирмы-производителя, включающим в себя, в том числе, и ответственность бизнеса в отношении работников, партнеров, окружающей среды и общества в целом.[[30]](#footnote-30) Все это в совокупности с усилением государственного регулирования, обострением конкуренции и ростом спроса на квалифицированные кадры является основными предпосылками для развития концепции социальной ответственности бизнеса.

Для создания репутации социально ответственной компании, недостаточно осуществлять контроль над соблюдением трудового законодательства и реализовывать социально важные проекты только в рамках внутреннего корпоративного управления. Открытость и доступность информации повышает уровень осведомленности заинтересованных сторон о функционировании не только компании-производителя, но также и ее поставщиков, субподрядчиков, провайдеров услуг и других партнеров. В связи с этим, все изменения и нововведения, касающиеся осуществления социальных программ, должны проходить в контексте всей цепи поставок (Mamic, 2005). Это свидетельствует о необходимости развития социальных инициатив как в рамках корпоративных стратегий самих участников цепи поставок, так и в процессе их взаимодействия.

Что же касается самих социальных практик, разрабатываемых и внедряемых компаниями в цепях поставок, то они, в большей степени, регламентируются и определяются кодексом корпоративной этики (code of conduct), самостоятельно формулируемым компаниями по вопросам осуществления их внутреннего и внешнего управления. Несмотря на то, что для каждой фокусной компании создается индивидуальный свод правил, учитывающий специфику продукта, отрасли и рынков сбыта и производства, каждый из подобных кодексов социальной этики формируется на основе международных стандартов оценки социальных аспектов управления. Основными из них являются стандарт SA 8000 (Social Accountability 8000), устанавливающий ряд критериев измерения социальной ответственности компаний, и стандарт ISO 26000, представляющий собой Руководство по социальной ответственности.

На основе ISO 26000 можно выделяют 6 основных категорий социально ответственных практик (рис.3), к которым относятся права человека, трудовые практики, добросовестные деловые практики, окружающая среда, проблемы связанные с потребителями, а также участие компаний в жизни сообществ и их развитие.

**Рис. 3 Основные категории социальных практик**

Каждое из приведенных направлений социальной ответственности подразумевает его включение в общее организационное управление компаниями. Однако, достижение необходимого уровня социальной ответственности возможно только при внедрении комплекса рассмотренных областей практик в управление цепями поставок для достижения синергии совместных усилий компаний-партнеров.

Что же касается стандарта SA 8000, то он по сравнению с ISO 26000 определяет уже более узкий ряд социальных практик, реализация которых должна осуществляться повсеместно. Согласно стандарту уровень социальной ответственности компаний оценивается по следующим аспектам:

1. Использование детского труда;
2. Использование принудительного труда;
3. Обеспечение здоровья и техники безопасности;
4. Предоставление свободы профессиональных объединений и правы на переговоры между нанимателем и профсоюзами о заключении [коллективного договора](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80);
5. Отсутствие [дискриминации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F);
6. Размер [дисциплинарных взысканий](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B2%D0%B7%D1%8B%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F);
7. Соблюдение нормативов рабочего времени;
8. Размер компенсаций;
9. Наличие инструментов социального управления.[[31]](#footnote-31)

Осуществление данных практик гарантирует наличие социальных ориентиров в корпоративных стратегиях самих компаний, которые в большей степени связаны с взаимодействием бизнеса и его внутренними заинтересованными сторонами – сотрудниками. Однако, для достижения комплексного имиджа социальной компании, фирмам необходимо обращать внимание, в том числе, и на реализацию социальных программ в отношении общества и других внешний заинтересованных сторон. В таком случае стандарт SA 8000 дополняет рассмотренный выше стандарт ISO 26000. Более подробный список социальных практик по каждой из областей социальной ответственности, за исключением видов деятельности, направленных на защиту окружающей среды, которые были рассмотрены ранее в главе, приведен в Приложении 2.

Внедрение социальных программ в управление цепями поставок зачастую требует от компаний значительных усилий и инвестиций относительно их разработки и адаптирования и мониторинга результатов. В связи с этим, соблюдение правил корпоративной этики всеми участниками цепи поставок требует наличия определенных финансовых стимулов, подтверждающих экономическую ценность социальных практик для бизнеса.[[32]](#footnote-32) Ввиду трудоемкости и дороговизны социальных программ в цепях поставок можно наблюдать оппортунистическое поведение ее участников относительно вопросов следования кодексу корпоративной этики. Если партнеры не проявляют равного интереса к внедрению социальных ориентиров в их организационную деятельность, то есть большая вероятность того, что менее заинтересованные стороны прекратят или сведут к минимуму выполнение своих социальных обязанностей. Все это свидетельствует о необходимости более подробного рассмотрения влияния социальных практик на экономическое и финансовое состояние фирм.

Если рассматривать более общие финансовые результаты развития социальных программ в управлении цепями поставок, то можно сказать, что компании, соблюдающие правила социальной этики, несомненно, получают дополнительный рост продаж и увеличение прибыли за счет возрастающей корпоративной репутации. Это в долгосрочной перспективе отражается и на повышении уровня удовлетворения и лояльности потребителей, что, в свою очередь, побуждает клиентов к осуществлению повторных покупок и, соответственно, улучшает финансовые показатели компаний.[[33]](#footnote-33)

Кроме того, благодаря приобретению хорошего социального имиджа и заручившись, тем самым, поддержкой со стороны заинтересованных сторон, компании могут дифференцировать себя от конкурентов. Во-первых, с точки зрения ресурсного подхода, позитивная репутация представляет собой уникальный ценный ресурс, который довольно сложно сымитировать, и который, исходя из этого, способствует укреплению конкурентной позиции фирм на рынке. Во-вторых, развитие социальных программ в управлении компаниями и цепями поставок позволяет организациям строить хорошие отношения с различными заинтересованными сторонами, и, на основе полученной от них поддержки, которая также является ценным ресурсом, расширять ряд своих конкурентных преимуществ.[[34]](#footnote-34) В качестве примеров, подтверждающих данные положения можно привести увеличение уровня лояльности клиентов компании, которое стимулирует рост их объемов продаж и прибыли, повышение степени удовлетворенности сотрудников компании, которое отражается на снижении текучести кадров, на привлечении квалифицированного персонала и на сокращении затрат на подбор и поиск работников. Кроме того, зачастую, социально активные компании получают поддержку со стороны государства, что выражается в ослаблении влияния государственного регулирования и в содействии в осуществлении их деятельности. Таким образом, согласно теории стейкхолдеров, чем лучше фирмы управляют взаимоотношениями со своими заинтересованными сторонами, тем более успешными они будут в долгосрочной перспективе.[[35]](#footnote-35)

Однако помимо влияния социальных программ на репутацию компаний, внедрение социальных ориентиров во внутреннее организационное управление также позволяет фирмам сокращать их операционные затраты. Благодаря соблюдению законодательства, трудовых норм и прав человека компании могут снизить издержки, связанные с нестабильностью производственных процессов, простоями оборудования и медицинским обслуживанием сотрудников, получивших травмы во время осуществления трудовой деятельности. Обеспечение комфортных и безопасных трудовых условий для сотрудников увеличивает их производительность, что непосредственно влияет на выполнение производственных планов и оказывает положительное воздействие на своевременное и полное удовлетворение рыночного спроса. Отсюда следует, что внедрение социальных ориентиров в организационное управление компаний также позитивным образом сказывается на их операционной эффективности, которая, в свою очередь, стимулирует повышение финансовых показателей фирм.

Подводя итоги, социальная составляющая устойчивого развития, безусловно, подразумевает инвестирование большого объема денежных средств в реализацию социальных программ, окупаемость которых зачастую довольно сложно выявить. Однако следование социальной этике позволяет компаниям приобрести конкурентные преимущества за счет улучшения корпоративной репутации, увеличения уровня удовлетворенности клиентов и сокращения операционных издержек, что в перспективе существенным образом влияет на экономическое положение компаний и дифференцирует их от конкурентов, тем самым, формируя основу для более устойчивого и стабильного функционирования.

### 1.2.3. Экономическая составляющая управления устойчивыми цепями поставок

Наравне с экологической и социальной составляющими устойчивого развития, экономический аспект деятельности бизнеса так же имеет особое значение, как для самих компаний, так и для их заинтересованных сторон. С точки зрения фирм, финансовая устойчивость и прибыльность является важнейшей целью и самой причиной существования бизнеса как такового. Относительно же стейкхолдеров, экономическое положение компаний служит индикатором наличия у них возможностей для реализации социально и экологически важных программ и участия в развитии общества и экономики в целом.

В рамках концепции устойчивого развития экономическая составляющая управления цепями поставок включает в себя, во-первых, обособленные практики компаний, результатом которых служит увеличение их финансового благосостояния, и, во-вторых, те экономические преимущества, которые фирмы приобретают при осуществлении экологического и социального управления. В связи с тем, что последние уже были подробно рассмотрены в текущей главе, внимание данного подраздела будет обращено к отдельным экономическим видам деятельности фирм, напрямую влияющим на финансовые показатели компаний и не связанным с другими составляющими управления устойчивыми цепями поставок.

Экономическая эффективность бизнеса в основном измеряется объемом транзакционных издержек, возникающих в процессе его деятельности, акционерной стоимостью компаний и их операционной эффективностью.[[36]](#footnote-36) В связи с этим, в рамках экономического управления предприятия в большей степени ориентируются на улучшение именно этих показателей с целью укрепления и обеспечения роста финансового состояния бизнеса.

К механизмам повышения эффективности операционной деятельности фирмы можно отнести категории практик, направленные на увеличение выручки, сокращение объема потребляемых ресурсов и на оптимизацию производственных и других сопровождающих процессов (рис.4).[[37]](#footnote-37)

**Рис. 4 Направления повышения операционной эффективности**

**Источник: [Косырева, 2013]**

Список конкретных практик по каждому из категорий представлен в Приложении 3. Рассматриваемые механизмы являются ключевыми вопросами экономического управления компаниями. В комплексе они стимулируют не только улучшение операционных показателей предприятий, но также воздействуют на рост их акционерной стоимости и способствуют привлечению новых инвестиций для дальнейшего развития и успешного функционирования бизнеса. Кроме того, действия по оптимизации затрат и повышению эффективности бизнес-моделей зачастую приводят к сокращению, в том числе, и трансакционных издержек путем совершенствования организационно-управленческих процессов, влияющих как на ведение внутренней деятельности предприятий, так и на осуществление ими внешних операций при взаимодействии с партнерами по цепям поставок.

Таким образом, реализация экономических практик в рамках управления компаниями и их цепями поставок напрямую способствует улучшению их финансового положения. В отличие от социальных и экологических составляющих устойчивого развития, экономический аспект управления имеет явную положительную корреляцию с увеличением прибыльности компаний и ввиду изначальной экономической природы его механизмов представляет собой основной источник финансирования и окупаемости бизнеса.

## Выводы

В настоящее время от осуществления традиционной логистической деятельности, в большей степени, реализуемой в рамках внутреннего организационного менеджмента, компании переходят к более широкой и сложной модели управления цепями поставок. В дополнение к выполнению привычных логистических операций данная концепция предполагает внедрение интегрированного подхода к процессу создания продукта, оказания услуги, заключающегося в совместном с компаниями-партнерами планировании, контроле и координации всех этапов цепи поставок. Проектирование логистических операций на уровне всех участников цепи является аспектом стратегического управления, нацеленным на получение выгод от синергии усилий партнеров в отношении сокращения общих издержек логистической деятельности, повышения уровня качества сервисного обслуживания клиентов и создания новых конкурентных преимуществ, дифференцирующих предприятия от других игроков отрасли. Таким образом, концепция управления цепями поставок все больше набирает популярность среди компаний и постепенно становится частью их корпоративных стратегий.

Помимо интеграции в вопросах осуществления операционных логистических процессов, концепция управления цепями поставок в настоящее время предполагает интеграцию участников цепей так же в отношении развития экологического и социального аспектов в их управлении. Ухудшение экологических условий, пренебрежение социальными нормами и, соответственно, давление со стороны стейкхолдеров стимулируют компании на внедрение актуальной концепции устойчивого развития в управление их цепями поставок. Необходимость совместной реализации нефинансовых практик в процессе создания продукта или услуги подтверждается тем фактом, что только на основе синергии усилий всех участников цепи можно раскрыть потенциал концепции устойчивого развития и сформировать полноценный образ социально и экологически ответственного бизнеса.

Основными барьерами для внедрения практик устойчивого развития является, во-первых, необходимость согласования в деятельности фирм зачастую конфликтующих составляющих устойчивости, а именно финансовой и социально-экологической, и, во-вторых, недостаточное понимание компаниями финансовой отдачи от экологического и социального аспекта управления, которые в большей степени имеют качественные результаты.

Однако на основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что указанные барьеры к развитию устойчивых практик в цепях поставок возникают в большей мере ввиду ориентации бизнеса на получение краткосрочных результатов и прибыли, нежели его нацеленности на формирование преимуществ в долгосрочной перспективе. Развитие нефинансовых программ, несомненно, требует больших денежных инвестиций, однако оно также положительно влияет на экономическую, операционную и общеорганизационную эффективность компаний и их цепей поставок, что в длительном периоде гарантирует предприятиям устойчивое функционирование, стабильный рост спроса на продукцию и, соответственно, увеличение прибыли.

Таким образом, на первый взгляд конфликтующие составляющие устойчивого развития при их комплексном внедрении дополняют друг друга в вопросах создания экономической ценности для бизнеса и в долгосрочной перспективе способствуют значительному улучшению финансовых показателей фирм, усилению их конкурентоспособности и минимизации и распределению их внешних и внутренних рисков за счет разнообразия используемых механизмов устойчивости. Отсюда следует, что концепция устойчивого развития имеет стратегический характер, и, соответственно, компании должны больше внимания уделять внедрению всех ее аспектов в управление цепями поставок с целью формирования крепкой основы для их долгосрочного успешного функционирования.

# ГЛАВА 2. ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УСТОЙЧИВЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

## 2.1. Общая характеристика закупок как вида деятельности

### 2.1.1 Роль закупок в цепи поставок

Управление цепями поставок представляет собой систему взаимосвязанных бизнес-процессов, осуществление которых необходимо для удовлетворения общих потребностей организации в материальных ресурсах, услугах и операциях, требуемых для достижения поставленных ею целей и задач. Среди основных видов деятельности, направленных на поддержание должного уровня материального обеспечения организации, можно выделить следующие направления менеджмента цепей поставок: управление закупками, транспортировка, складирование и управление запасами, управление качеством, распределение ресурсов и другие. Каждый из этих бизнес-процессов оказывает определенное влияние на эффективность цепей поставок, как с операционной точки зрения, так и в отношении создания ценности. Что же касается устойчивых цепей поставок, то среди прочих видов деятельности управление закупками принимает особое значение и оказывает значительное влияние на создание устойчивых и интегрированных логистических цепей. Данный бизнес-процесс представляет собой определенный алгоритм действий (рис. 5), который в той или иной степени включает в себя и другие процессы общего менеджмента цепей поставок, такие, например, как Планирование и Контроль.

Анализ и прогнозирование рыночного спроса

Установление хозяйственных связей с поставщиками

Контроль над исполнением договоров и ходом поставок

Определение и изучение источников закупки

Определение потребности в материалах

**Рис. 5 Алгоритм осуществления закупочной деятельности**

Кроме того, снабжение является одним из основных видов деятельности в компании, отвечающих за взаимодействие с поставщиками и бизнес-партнерами, отношения и сотрудничество с которыми имеет стратегическое значение для формирования и развития устойчивых практик в цепях поставок. Помимо всего прочего, общий объем затрат, связанных с управлением закупками и снабжением, составляет около 40-70% себестоимости[[38]](#footnote-38) конечной продукции компании, что, в свою очередь, накладывает определенные ограничения на разработку программ устойчивости. Данный факт указывает на то, что при управлении закупками необходимо соблюдать баланс количественной и качественной составляющих приобретаемых ресурсов. Таким образом, ввиду комплексности данного бизнес-процесса, его принципиальной роли в работе с контрагентами и приходящейся на него большой доли затрат в себестоимости продукции, управление закупками принимает стратегическое значение в управлении цепями поставок и будет подробно рассмотрено в текущей главе.

Среди большого количества операций, возникающих в организации ежедневно, управление закупками носит неотъемлемый характер, как в текущей деятельности компании, так и в долгосрочной перспективе ее функционирования. Важность закупочной деятельности как подсистемы предприятия связана в большей мере с ее первостепенной ролью в обеспечении бесперебойного материального потока между поставщиками и производственными мощностями и, соответственно, в организации эффективной работы производственных, сбытовых и иных хозяйственных подразделениях компании. С учётом большой доли затрат, которую занимают закупки в себестоимости выпускаемой продукции, прибыль компании в значительной степени зависит от организации ее закупочной деятельности, тем самым определяя последнюю как один из ключевых драйверов развития и роста предприятия.[[39]](#footnote-39)

Процесс управления закупками представляет собой комплекс операций, в осуществление которого вовлечены многие функциональные подразделения компании, в том числе отделы закупок и продаж, маркетинговые и производственные департаменты и многие другие. Информационный обмен между перечисленными направлениями, во-первых, помогает сформировать более точный прогноз потребительского спроса, что соответственно способствует более тщательной оценке потребности организации в материалах и ресурсах и осуществлению оптимальной и своевременной закупки для удовлетворения нужд клиентов в полном объеме. А, во-вторых, слаженная работа разных отделов способствует сокращению межфункциональных конфликтов за счет согласования внутренних потребностей подразделений компании и повышению общей эффективности бизнеса. Таким образом, правильная организация закупочной деятельности оказывает значительное влияние на все аспекты производственной и финансовой деятельности фирмы, тем самым определяя основную роль закупок в повышении рентабельности бизнеса.

Рентабельность бизнеса представляет собой меру коммерческого успеха фирмы, в общем понимании определяющую отдачу, которую компания получает от инвестированных средств и ресурсов. С учетом того, что в оценке рентабельности компании основное значение принимает сопоставление ее затрат с результатами, этот показатель эффективности организации можно оптимизировать двумя способами:

1. Увеличивая объем продаж;
2. Сокращая затраты.[[40]](#footnote-40)

Рациональное и эффективное управление закупками, несомненно, в большей степени влияет на сокращение затрат компании в процессе генерации ценности. Однако, в настоящее время, в условиях развития интеграции в цепях поставок и возрастающей роли стратегического менеджмента в управлении закупками, оно также может влиять и на долгосрочные цели компании, включая увеличение объемов продаж, расширения рынков сбыта и привлечение новых клиентов за счет выгодных партнерств и положительной репутации. В связи с этим, роль закупок в управлении предприятием во многом зависит от подхода, используемого в процессе управления закупочной деятельностью, который либо рассматривает закупки как обычный операционный процесс (тактический подход), либо уже придает им более важное стратегическое значение, ориентированное на современные условия бизнеса (стратегический подход).

Что же касается тактического подхода к управлению закупками, то он в большей степени ориентируется именно на снижение затрат в вопросах материально-технического обеспечения. Несомненно, оптимизация закупок с тактической точки зрения будет способствовать увеличению прибыли компании за счет сокращения доли ее расходов на приобретение ресурсов в ее совокупных затратах. В данном случае, тактический подход позитивным образом влияет на управление предложением путем контроля цен на выходную продукцию и на управление спросом, основанным на формировании оптимального ассортимента закупаемых ресурсов.[[41]](#footnote-41) Однако, подобная организация материального потока, основанного только на рационализации затрат на приобретение ресурсов, не позволяет компаниям в полной мере раскрыть потенциал их конкурентных преимуществ. В современных рыночных условиях, бизнес модели, ориентированные только на эффективное управление затратами в закупочной деятельности, являются менее конкурентоспособными по сравнению с теми, которые применяют стратегические подходы к управлению закупками, ввиду их ограниченных возможностей в обеспечении дифференциации компаний от конкурентов.[[42]](#footnote-42)

Десятилетиями процесс управления закупками рассматривался только с тактической точки зрения. Однако, в наше время, в условиях динамичной внешней среды, в рамках которой стабильность функционирования бизнеса и перспективы его роста зависят от отраслевой структуры и уровня интеграции с компаниями-партнерами по цепи поставок, управление закупками приобретает стратегический характер и становится ключевым фактором, влияющим на процесс создания ценности.[[43]](#footnote-43) Переход от традиционного восприятия закупок как операционного процесса к пониманию его стратегического потенциала сместил фокус внимания исследователей и практиков с простых закупочных операций, к вопросам коллаборации и управления внешними ресурсами фирмы в процессе закупочной деятельности. Таким образом, в рамках стратегического управления закупками, особое значение приобрели вопросы, касающиеся создания стратегических партнерств с поставщиками и управления взаимодействиями с ними, а также вопросы повышения эффективности закупочной деятельности и ее согласования с общеорганизационной стратегией.[[44]](#footnote-44) Стратегический подход к организации закупок обеспечивает оптимизацию данного процесса не только в направлении минимизации затрат на снабжение, но также и за счет создания долгосрочных конкурентных преимуществ, комплексно влияющих на рентабельность компании и на ее способность к быстрому восстановлению при неблагоприятных условиях внешней среды. Характер подобных стратегических выгод имеет внешнее происхождение, что непосредственно связано с новым взглядом на закупочную деятельность как на связующее звено между организациями-партнерами по цепи поставок, вместо традиционного представления закупок как внутреннего источника ресурсного обеспечения компании. В рамках стратегического подхода, управление закупками перестает рассматриваться только как бизнес-процесс, занимающийся планированием, обеспечением и контролем входного материального потока. Он также наделяется ответственностью за управление поставщиками и ресурсами, которое способствует достижению согласованности внутренних потребностей компании и внешних ресурсов.[[45]](#footnote-45) В связи с этим, реализация стратегических аспектов и вопросов в управлении закупками способствует увеличению эффективности и прибыльности бизнеса, а также влияет на его жизнеспособность и бесперебойность деятельности путем традиционного сокращения издержек на приобретение ресурсов вкупе с характерными преимуществами от стратегических партнерств и более высокой степенью адаптивности к динамизму внешней среды.

Несмотря на все преимущества стратегического управления закупками, большая часть компаний продолжает использовать тактический подход к управлению поставками, ориентируясь только на краткосрочную операционную эффективность бизнеса. В большинстве случаев стратегия закупок ограничивается достижением целей, связанных с сокращением затрат и сроков поставок, хотя есть компании, которые также фокусируют свое внимание на создании долгосрочных отношений с поставщиками и повышении качества конечной продукции. Что же касается коллаборации с поставщиками в вопросах совместных исследований и разработок и создания интегрированных цепей поставок, то данные аспекты процесса управления закупками все еще находятся только на стадии рассмотрения. Подобная тенденция может быть объяснена тем, что многие компании по-прежнему используют традиционную бизнес-модель, ориентированную на постоянный рост продаж, поиск новых сегментов и рынков сбыта, которая в настоящее время, в условиях нестабильной экономической среды и возрастающей конкуренции, становится все менее актуальной и эффективной.[[46]](#footnote-46) Таким образом, для создания устойчивых конкурентных преимуществ и расширения возможностей для дальнейшего роста и повышения организационной эффективности, компаниям следует обратить особое внимание на формирование стратегических принципов закупочной деятельности ввиду ограниченности преимуществ тактического подхода.

### 2.1.2. Основные разновидности закупок

В зависимости от сектора, в котором функционирует та или иная организация, закупки можно разделить на два основных типа: государственные и коммерческие. Каждый из указанных видов закупок характеризуется своей определенной спецификой и регламентирующими правилами, нормами и законами, которые, в свою очередь, являются источниками различий между государственными и коммерческими закупками и предполагают дифференцированный подход к их управлению. В связи с этим, далее будет более подробно рассмотрен каждый из приведенных типов закупок, на основе чего будет также проведен их сравнительный анализ.

#### Государственные закупки

Институт государственных закупок представляет собой мощный инструмент влияния государства на экономику, который заключается в осуществлении эффективных закупок товаров, работ и услуг для удовлетворения государственных и муниципальных нужд. В процессе осуществления закупочной деятельности в государственном секторе задействовано большое количество экономических агентов, заинтересованных в создании и использовании общественных благ. Центральным субъектом контрактных отношений подобного рода является государство в лице органов государственной власти, бюджетных, автономных и казённых учреждений, которое выступает в качестве крупнейшего заказчика и потребителя продукции целого ряда отраслей экономики.[[47]](#footnote-47)

Как это уже было указано выше, система государственных заказов, лежащих в основе государственных закупок, является одним из основополагающих инструментов государственного регулирования, направленного на обеспечение социальной и экономической стабильности государства и его поступательного экономического роста. Таким образом, к основным регулирующим функциям института государственных закупок относятся следующие направления его деятельности:

* Удовлетворение государственных нужд для обеспечения стабильного функционирования экономических отношений с участием государства;
* Ценовое регулирование, осуществляемое путем оказания косвенного влияния государственных заказов на динамику цен на конкретные товары, работы и услуги;
* Стимулирование роста совокупного спроса путем расширения объема государственных закупок с целью развития национальных производителей и регулирования отраслевой и региональной структуры экономики;
* Содействие в реализации социально-экономической политики государства;
* Развитие инноваций путем формирования экономических условий для создания новой продукции.

Таким образом, с учетом всего вышеперечисленного государственные закупки выходят за рамки понимания закупочной деятельности только как внутриорганизационной функции и становятся средством регулирования экономики, оказывающим влияние на ее динамику и структуру. [[48]](#footnote-48)

Однако, несмотря на более широкий подход к пониманию института государственных закупок, назвать его стратегически ориентированным с точки зрения бизнеса довольно сложно. В большей степени подобное замечание может быть объяснено тем, что в современных условиях, в процессе управления государственными закупками фокус с политики максимизации результатов закупочной деятельности постепенно смещается к концепции максимизации эффективности закупок в целом. Подобная тенденция в государственном секторе свидетельствует о том, что большая часть заключаемых контрактов на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг основывается в большей степени только на оптимизации затрат и расходов государственного бюджета, что с точки зрения создания ценности недостаточно для получения качественного выходного продукта. Узкая ориентация государственных закупок на повышение эффективности затрат и выбор оптимальных поставщиков и подрядчиков наделяет их в большей мере тактической ролью, нежели стратегической, несмотря на значимость возложенных на них функций содействия государственному регулированию.

Помимо нацеленности государственных закупок в основном на снижение расходов на приобретение, также развитию стратегических аспектов закупочной деятельности в государственном секторе препятствует строгий регламент, установленный законодательством РФ. Федеральные законы №44 от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и №223 от 18.07.2011 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» являются основными нормативными документами, регулирующими процесс управления государственными закупками.[[49]](#footnote-49) Они определяют четкую структуру, нормы и правила их проведения, которые, с одной стороны, упрощают процесс управления закупками за счет формирования унифицированных и стандартизированных процедур, однако в то же время снижают уровень гибкости и адаптивности закупочной деятельности в государственном секторе. Следование установленному регламенту ограничивает свободу действий компаний в рамках осуществления закупочной деятельности и снижает скорость их реакции на непредвиденные изменения.

Что же касается последовательности осуществления закупок в государственном секторе, то в соответствие с законодательством можно выделить пять основных этапов закупочной деятельности, к которым относятся мероприятия по планированию и формированию закупок, их размещению, учету, контролю и анализу.[[50]](#footnote-50) В Таблице 1 приведены более детальные описания каждого из вышеуказанных этапов.

*Таблица 1*

**Этапы осуществления закупок в государственном секторе**

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Описание |
| Планирование и формирование | Формирование конкретного перечня товаров, работ и услуг в виде сводного списка государственных нужд |
| Размещение | Осуществление конкурсных процедур с целью своевременного заключения оптимальных контрактов на закупку товаров, работ и услуг в рамках выделенного государством бюджета |
| Учет | Сбор, обобщение, систематизация и оценка информации об осуществлении закупок и о поставщиках и заказчиках, выполняющий государственный заказ |
| Контроль | Осуществление приемки выполненных работ на основании ранее заключенных контрактов |
| Анализ | Формирование отчетности о количестве и объемах выполненных работ по заключенным контрактам |

Данные этапы характерны для всех типов государственных закупок, независимо от вида приобретаемых товаров, работ и услуг. Каждый из пяти этапов помимо этапа размещения (осуществления) закупки предполагает ряд унифицированных процедур, свойственных любому виду закупок. Что же касается второго этапа – этапа размещения, то порядок действий на данной стадии осуществления закупочной деятельности зависит от выбранного вида закупок, которых по Федеральному закону №44 насчитывается около одиннадцати.

Закупки в государственном секторе могут проводиться следующими двумя способами: с проведением торгов (иными словами, конкурентные) и без проведения торгов (неконкурентные). Неконкурентные закупки подразумевают размещение заказа у единственного поставщика и чаще всего применяются в ситуациях естественных монополий поставщиков, при неразвитой конкуренции на рынках определенных товаров и услуг и/или при наличии эксклюзивных характеристик приобретаемого ресурса.

Что же касается конкурентных закупок, то они подразделяются на закупки открытого и закрытого типа и могут быть представлены следующими способами размещения, указанными в Таблице 2.[[51]](#footnote-51)

*Таблица 2*

**Типы конкурентных закупок**

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентные закупки (открытые) | Конкурентные закупки (закрытые) |
| * Аукцион в электронной форме; * Открытый конкурс; * Конкурс с ограниченным участием; * Двухэтапный конкурс; * Запрос котировок; * Запрос предложений | * Закрытый аукцион; * Закрытый конкурс; * Закрытый конкурс с ограниченным участием; * Закрытый двухэтапный конкурс |

По статистике, наиболее востребованными видами государственных закупок в России являются аукцион в электронной форме, открытый конкурс и закупка у единственного поставщика.

Четкая последовательность организации закупочной деятельности была разработана с целью выполнения принципов открытости и прозрачности информации о контрактной системе в сфере государственных закупок, обеспечения конкуренции, единства контрактной системы в сфере закупок и эффективности осуществления закупок.[[52]](#footnote-52) Однако, несмотря на это, система государственных закупок имеет ряд проблем, которые препятствуют эффективному развитию экономических отношений между субъектами рынка государственных закупок, напротив, снижают уровень конкуренции на нем и приводят к неэффективности самих закупок. К ним относятся:

* Несогласованность определенного количества нормативных актов и их избыточное количество, которые усложняют работу поставщиков и заказчиков;
* Несовершенство системы планирования бюджета на осуществление закупок, которое приводит к перерасходу бюджетных средств и увеличению сроков проведения конкурсов;
* Избыточный характер транзакционных издержек поставщиков для соблюдения необходимых процедур;
* Коррумпированность;
* Отсутствие эффективного контроля над выполнением установленных норм и правил размещения закупок заказчиками;
* Сложность информационного обеспечения размещения заказа и другие.

Таким образом, институт государственных закупок на текущий момент нуждается в более тщательной разработке экономической политики, целью которой станет повышение уровня эффективности всей системы государственных закупок. Тактический подход к управлению закупочной деятельностью в государственном секторе едва ли будет способствовать развитию продуктивных отношений между субъектами рынка государственных закупок, повышению качества контроля над расходованием бюджета и созданию более гибких и адаптивных закупочных процедур. Из этого следует, что в основу новой модели института государственных закупок должны быть заложены, в том числе, и стратегические аспекты планирования и управления закупками, которые оптимизируют закупочные процессы, повысят уровень эффективности и прозрачности взаимодействий в цепи поставок и обеспечат более качественное исполнение сторонами контракта их функций и обязательств.

#### Коммерческие закупки

В отличие от государственных закупок закупки в частном секторе экономики представляют собой инструмент удовлетворения нужд коммерческих организаций, которые в процессе их проведения используют собственные финансовые средства и самостоятельно определяют условия и способы их проведения. Государство не оказывает существенного влияния на функционирование рынка коммерческих закупок, что позволяет компаниями действовать свободно в этом направлении в соответствие с Гражданским Кодексом РФ и федеральным законом №135 «О защите конкуренции» от 26.07.2006.[[53]](#footnote-53)

Что же касается цели осуществления закупочной деятельности в компании, то помимо обеспечения организации необходимыми ей ресурсами, работами и услугами, коммерческие закупки также выполняют ряд функций направленных на получение заказчиком максимальных выгод от заключения подобного рода сделок и на повышение заинтересованности поставщиков в сотрудничестве с компанией-заказчиком. Таким образом, закупки, осуществляемые предприятиями частного сектора, в большей степени направлены на[[54]](#footnote-54):

* Целевое использование денежных средств;
* Достижение экономии денежных средств;
* Создание долгосрочных преимуществ путем формирования и внедрения интегрированных аспектов в процесс управления закупками;
* Создание конкурентной среды для исполнителей закупок при организации тендеров;
* Оптимизация процедур проведения торгов.

Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что в связи с отсутствием жестких регулирующих норм, коммерческие закупки могут гибко реагировать на требования и интересы сразу двух сторон контракта – заказчика и исполнителя. Для организатора закупок в коммерческом секторе имеется ряд положительных результатов от свободного осуществления закупочной деятельности, которые заключаются в возможности выбора наилучшего варианта среди поставщиков, путем отсеивания их недобросовестных и необоснованных предложений, в уменьшении уровня коррумпированности закупок и в повышении их прозрачности. На основе этого можно сделать вывод, что в осуществлении закупок в частном секторе в фокус внимания компаний-заказчиков попадает не только критерий достижения эффективности затрат при выборе поставщика, но также и качество его товаров, работ и услуг в купе с условиями поставок, опытом поставщика и отзывам его клиентов. Таким образом, в условиях свободы действий и права самостоятельного принятия решений о видах и условиях закупок, заказчики, основываясь на целевых критериях отбора поставщиков, имеют возможность заключать контракты только с теми исполнителями, предложение которых в полной мере удовлетворяет их потребности. Такой подход к управлению закупочной деятельностью уже носит стратегический характер и позволяет компаниям-заказчикам в большей степени реализовывать скрытый потенциал процесса управления закупками в цепях поставок. Что же касается выгод для поставщиков от заключения сделок по реализации продуктов, работ и услуг в частном секторе, то у исполнителей появляется более высокая вероятность получения контракта на закупку, что непосредственно связано с широким набором критериев оценки поставщиков, используемых заказчиками при отборе. Таким образом, при наличии у продукции поставщика особых характеристик и качеств, являющихся для заказчика более приоритетными по отношению к цене сделки, исполнитель имеет больший шанс получить заказ на поставку, нежели чем при участии в конкурентных государственных закупках. Несомненно, подобные дополнительные возможности увеличения масштаба деятельности путем расширения портфеля заказов и рынков сбыта повышают интерес поставщиков к заключению контрактов на поставку необходимых товаров, работ и услуг с организациями частного сектора и способствует их широкому участию в коммерческих торгах и тендерах. Реализация закупок в секторе B2B осуществляет на коммерческих электронных площадках, наиболее популярными из которых на российском рынке являются Центр электронных торгов B2b-center, Торговый портал «Фабрикант» и отраслевая и межрегиональная электронная торговая площадка «Аукционный Конкурсный Дом».[[55]](#footnote-55)

Что же касается непосредственно видов самих коммерческих тендеров, с помощью которых организации осуществляют отбор поставщиков товаров, работ и услуг, то их существует два основных типа: открытые и закрытые. При проведении открытых конкурсов, к участию привлекаются неограниченное число желающих организаций. В закрытом же тендере участвуют только те поставщики (исполнители, подрядчики), которые были заранее отобраны компанией-заказчиком на основе определенных критериев. В отличие от процесса осуществления государственных закупок, жестко регламентируемых законодательством, коммерческие закупки предполагают самостоятельную разработку компаниями правил проведения тендеров с учетом их внутренних документов, индивидуальных особенностей и специфики работы.[[56]](#footnote-56) На практике встречаются следующие виды коммерческих тендеров:

* Открытый конкурс и открытый конкурс с предварительным отбором;
* Закрытый конкурс;
* Двухэтапный конкурс и многоэтапный конкурс;
* Конкурсы (открытые и закрытые) с переторжкой;
* Ценовой конкурс;
* Открытые и закрытые аукционы;
* Запрос цен / котировок / предложений;
* Конкурентные переговоры;
* Закупка у единственного поставщика.

Большая часть из указанных видов торгов проводится в электронном формате на коммерческих электронных площадках, доступ к которым в большинстве случаев является платным, в отличие от федеральных электронных площадок. Кроме того, организатором тендера на коммерческой электронной площадке может выступать любое коммерческое юридическое или физическое лицо, в том числе индивидуальный предприниматель.

Сама же процедура проведения коммерческих закупок осуществляется по тем же принципам, что и процесс выполнение государственного заказа. Этапы планирования, размещения, учета, анализа и контроля закупки являются относительно стандартными в вопросах реализации тендерных закупок независимо от экономического сектора. Единственным отличием системы размещения коммерческого заказа состоит в том, что процедуры и требования к подаче тендерных предложений, порядок их рассмотрения и оценки и правила определения поставщика-победителя формируются самим организатором тендера и не регулируются государством.

Таким образом, все вышесказанное свидетельствует о таких характерных положительных чертах коммерческих закупок как:

* простота процесса их осуществления, более высокий уровень инициативы со стороны заказчиков в процессе осуществления тендеров и гибкость процедур ведения торгов ввиду отсутствия жесткого регламента и контроля со стороны государства и законодательства;
* наличие широкого набора критериев для оценки поставщиков;
* способность к поддержанию более честной конкуренции среди потенциальных исполнителей заказа путем единовременного сравнения их количественных и качественных показателей;
* большой выбор коммерческих электронных площадок для размещения тендеров.

Что же касается отрицательной стороны коммерческих закупок, то она в большей степени связана с возникновением дополнительных затрат на платное участие в тендерах на коммерческих электронных платформах и на использование платных тендерных поисковиков, необходимость в которых может быть объяснена тем, что платные поисковики являются куда более эффективными, нежели бесплатные, с точки зрения размещаемого контента, скорости подбора доступных тендеров и автоматизированного сервиса по агрегированному сбору информации из разных источников в одном месте.[[57]](#footnote-57) Кроме того, еще одной неблагоприятной чертой коммерческих закупок можно считать вероятность недоверия со стороны поставщиков к организациям частного сектора, в особенности к представителям малого и среднего бизнеса, репутация которых не настолько известна рынку, как репутация крупных игроков. Это может влиять на количество участников тендера и сужать границы выбора поставщиков, тем самым ограничивая возможности компании-заказчика в реализации ее планов и целей.

В заключение, хочется отметить, что помимо всех описанных выше преимуществ коммерческих закупок, за исключением платного участия в коммерческих торгах и возможного недоверия поставщиков к заказчикам, в закупках данного типа четко прослеживается переход от ориентации компаний-заказчиков только на тактические элементы закупочной деятельности к внедрению эффективных стратегических аспектов в процесс ее осуществления. Это выражается в использовании широкого набора критериев для оценки поставщиков, включая такие качественные характеристики как надежность поставщика, бесперебойность его поставок, цена и качество его продукции и др.[[58]](#footnote-58), которые позволяют достичь более высоких организационных показателей, включая уровень обслуживания, рентабельность, оборачиваемость, репутацию на рынке и многое другое. Кроме того, ввиду отсутствия государственного регулирования рынка коммерческих закупок, процесс их осуществления становится куда более гибким и адаптивным к специфике отрасли бизнеса компании-организатора, что способствует увеличению скорости ее реакции на непредвиденные скачки внутреннего спроса на ресурсы и на изменения во внешней среде. В связи с этим, коммерческие закупки являются источником долгосрочных преимуществ для компании, которые гарантируют устойчивость ее функционирования, способствуют налаживанию длительных партнерств с ответственными поставщиками и обеспечивают компанию лояльными клиентами и спросом на ее продукцию.

#### Сравнительный анализ государственных и коммерческих закупок

Большая часть отличий между государственными и коммерческими закупками связана с различием в их фундаментальных целях и механизмах их достижения. В то время как государственные организации нацелены на создание общественного блага, и основным источником финансирования их закупок является государственный или муниципальный бюджет, компании частного сектора в большей степени ориентированы на максимизацию собственной прибыли и осуществляют закупочную деятельность на основании имеющихся у компании средств. В соответствие с этим, следует подчеркнуть, что государственные закупки регулируются государством и законодательством, закупки же в частном секторе в большей степени руководствуются внутренними документами организаций, их долгосрочными планами развития и стратегиями ведения бизнеса. Все вышеперечисленное свидетельствует о разном уровне свободы действий организаций государственного и частного секторов, который выражается как в количества доступных денежных средств на осуществление закупки и выбор оптимальных по всем критериям поставщиков, так и в порядке организации процедур закупочной деятельности. Таким образом, неограниченные жестким регламентом и бюджетом коммерческие организации имеют возможность реализовать стратегический потенциал процесса управления закупками в цепях поставок в отличие от государственных предприятий, не способных в рамках имеющегося законодательства развивать стратегические партнерства с поставщиками и провайдерами логистических услуг и внедрять элементы интеграции в логистические цепи.[[59]](#footnote-59)

В государственном контексте, управление цепями поставок в большей мере рассматривается как функциональный инструмент управления закупками, нежели как процесс, предполагающий интеграцию нескольких ключевых функциональных областей в цепочке создания ценности.[[60]](#footnote-60) В частном секторе, напротив, управление цепями поставок охватывает все функции организаций, от маркетинга и производства до закупок, и закупочная деятельность в коммерческих организациях уже рассматривается как его важнейший центральный элемент.[[61]](#footnote-61) Соответственно, узкий взгляд на управление цепями поставок в государственных предприятиях свидетельствует о наделении процесса управления государственными закупками тактической ролью, чего нельзя сказать о закупках в частном секторе, стратегический характер которых определяется процессным подходом к управлению цепями поставок.

Еще одно отличие между государственными и коммерческими закупками заключается в ориентации первых на соблюдение порядка, процедур и законодательства, и, напротив, в открытости вторых к предпринимательским идеям и инновациям. В связи с этим, в отличие от закупок в частном секторе, государственные закупки, являясь инструментом государственно регулирования и, соответственно, имея более широкий круг заинтересованных сторон, уделяют больше внимания подотчетности своей деятельности и прозрачности процедур процесса осуществления закупок. Кроме того, в сравнении с коммерческими закупками, закупки компаний государственного сектора характеризуются низким уровнем или полным отсутствием гибкости в работе с поставщиками и предполагают создание более формальных отношений с партнерами, что крайне редко позволяет заключать максимально выгодные сделки с долгосрочными перспективами развития.[[62]](#footnote-62)

Таким образом, сравнив основные характеристики закупок государственного и частного секторов, можно сделать вывод о том, что государственные закупки рассматриваются с очень узкой тактической точки зрения, нежели коммерческие закупки, и имеют с ними различные приоритеты относительно применяемых инструментов, механизмов и концепций. При осуществлении закупок в государственном секторе большей важностью обладают вопросы, касающиеся контроля и регулирования исполнения контрактов, соблюдения регламента и порядка выполнения процедур, в то время как в коммерческих закупках наравне с управлением закупочной деятельностью большое внимание уделяется таким процессам как управление запасами, логистика, транспортировка и др.

В заключение, необходимо отметить, что для повышения эффективности государственных закупок и развитию их стратегического потенциала, компаниям государственного сектора необходимо пересмотреть подход к их проведению, внедряя элементы управления закупками, используемыми фирмами в частном секторе. Следовательно, государственным предприятиям необходимо сделать акцент на гибкость закупочного процесса,[[63]](#footnote-63) на внедрение инноваций и на создание долгосрочных отношений с партнерами по цепи поставок, не концентрируясь только на соблюдении формальностей и порядка проведения закупочных процедур.

## 2.2. Управление закупками в устойчивых цепях поставок

### 2.2.1. Специфика устойчивых закупок

Устойчивое развитие цепей поставок предполагает вовлечение максимального количества звеньев цепи в реализацию практик, соответствующих составляющим концепции Тройного Критерия. Необходимость интеграции партнеров по цепи поставок в вопросах ее устойчивости обусловлена синергетическим эффектом их совместных усилий, направленных на достижение предельных выгод от внедрения ранее упомянутого управленческого инструментария, разработанного британским экономистом и предпринимателем Джоном Элкингтоном. Управление закупками, как межорганизационный процесс, предполагающий взаимодействие с поставщиками и провайдерами услуг по вопросам материально-технического обеспечения, является одним из ключевых способов распространения устойчивых практик в цепи поставок между организациями-партнерами.[[64]](#footnote-64) Это в большей мере связано с тем, что, объединяя разных участников цепи, закупочная деятельность способствует формированию общих стандартов качества и требований к условиям производства, транспортировки и хранения промежуточных продуктов, которые в свою очередь транслируются фокусной компанией вверх по цепи поставок поставщикам разного уровня. С учетом этого, устойчивость закупок определяется внедрением экологических, социальных и экономических аспектов на всех этапах закупочной деятельности каждого из участников цепи поставок, начиная с формирования номенклатуры закупаемого товара и заканчивая управлением технологическими процессами, включающими осуществление поставки, приём и складирование входного материала.

Отношения покупателей с поставщиками оказывают огромное воздействие на общую рентабельность всей цепи поставок. От выбора поставщика зависит уровень закупочной цены необходимых ресурсов, время выполнения заказов и гибкость цепи поставок, степень удовлетворенности конечных потребителей производимыми продуктами и услугами и, соответственно, конкурентоспособность компании-заказчика относительно других игроков рынка. Соответственно, выбор поставщика влияет почти на каждое принимаемое впоследствии решение, касающееся процесса управления цепями поставок, что свидетельствует о необходимости оценки характеристик и навыков поставщиков для осуществления их оптимального выбора с учетом всех требуемых критериев. Именно это и является одной из основных целей управления закупками, которое направлено, в том числе, и на поиск лучших источников ресурсов, работ и услуг, необходимых компании для осуществления дальнейших действий в цепочке создания ценности.[[65]](#footnote-65) Что же касается устойчивых цепей поставок, то основное внимание управления закупками в них сконцентрировано на стимулировании развития поставщиками социальных и экологических аспектов деятельности для сокращения их негативного влияния на общество и экологию. В связи с этим, процесс управления устойчивыми закупками можно в большей степени ориентировать на внешнюю среду компании и свести его к комплексному управлению поставщиками с учётом трех критериев устойчивости, согласованному с внутренними потребностями фокусной фирмы, нежели к узкой направленности закупочной деятельности только на достижение ее экономической эффективности.

Таким образом, управление устойчивыми закупками представляет собой процесс, посредством которого компании удовлетворяют свои потребности в товарах, работах и услугах, достигая необходимого соотношения цены и качества закупаемых материалов, что в совокупности способствует формированию выгод для самих компаний, созданию ценности для общества и экономики в целом и минимизации вреда, наносимого окружающей среде.[[66]](#footnote-66) Соответственно, управление устойчивыми закупками нацелено на достижение и/или улучшение показателей цепи поставок относительно экологической, экономической и социальной составляющих концепции Тройного Критерия с помощью совместных усилий компаний-партнеров.

Эффективность внедрения устойчивых практик в управление закупочной деятельностью в значительной мере зависит от специфики отраслей и стран, в которых функционируют участники цепи поставок. На успешность тех или иных устойчивых программ влияют как политические, экономические, технологические и законодательные аспекты внешней среды функционирования компаний, так и социальные и экологические интересы стэйкхолдеров, являющиеся основными драйверами развития устойчивых аспектов деятельности организаций. Соответственно, управление закупками не имеет каких-либо унифицированных правил относительно внедрения устойчивых практик в процесс их осуществления, и с учетом особенностей бизнес-среды может включать в себя широкий спектр устойчивых программ, потенциал которых может быть максимально раскрыт в рамках определенных рыночных условий.

Управление закупками в устойчивых цепях поставок в большей мере предполагает внедрение критериев оценки устойчивости поставщиков в процессе их отбора. Анализ характеристик внутриорганизационного управления фокусной фирмы в данном случае задействован уже в меньшей степени, чем в управлении устойчивыми цепями поставок в целом. Причиной этому служит тот факт, что устойчивое управление закупками по своей природе является частью управления устойчивыми цепями поставок, поэтому большая часть компаний, использующих комплексный 3BL (Triple bottom line) подход к управлению закупками, изначально позиционируют себя как устойчивые фирмы. Соответственно, анализ составляющих устойчивого развития на примере процесса закупок заключается в рассмотрении экономических, экологических и социальных требований, выдвигаемых фокусными компаниями их поставщикам и провайдерам услуг. Экономический аспект управления устойчивыми закупками представляет собой набор традиционных экономических критериев оценки поставщиков, используемых в осуществлении стандартной закупочной деятельности. К ним относятся:

1. Качество поставляемых материалов;
2. Цена;
3. Надежность поставок;
4. Качество обслуживания;
5. Условия платежа;
6. Гибкость поставок;
7. Финансовое состояние поставщика/провайдера и др.

Важнейшей целью использования данного ряда критериев является достижение компаниями в процессе материально-технического обеспечения компромисса между их качественными и количественными целями. Основываясь на подборе поставщиков согласно данному списку показателей, фирмы могут определить для себя наилучший источник закупок в соответствие с требуемым им уровнем качества приобретаемых материалов и сервисного обслуживания и располагаемыми ими финансовыми ресурсами. В рамках экономического подхода к оценке поставщиков, компании стремятся минимизировать свои расходы на закупку и достичь приемлемого для них соотношения цена-качество. Однако, несмотря на финансовые преимущества данного стандартного подхода к выбору провайдеров услуг и ресурсов, в рамках современной концепции устойчивого развития фокус внимания с экономической составляющей закупочной деятельности переходит на применение также экологических и социальных критериев в процессе построения взаимоотношений с поставщиками.

В литературе выделяют семь основных индикаторов устойчивости цепи поставок с точки зрения процесса управления закупками. Основными критериями отбора поставщиков в устойчивых цепях поставок в исследовании Картера и Роджерса (2008) являются уровень их экологического управления, степень их вовлеченности в благотворительность и социальные проекты, соблюдение поставщиками прав человека, обеспечение ими безопасности и надлежащих условий работы сотрудников и отсутствие какого-либо рода дискриминации в осуществлении их деятельности. В купе с указанными индикаторами устойчивости закупок, характеризующих внутренние организационное управление самих поставщиков, Уокером и Браммером (2009) также выделяются такие внешние аспекты их закупочной деятельности как работа с представителями малого и среднего бизнеса и поддержка местных поставщиков. С учетом всех перечисленных выше индикаторов устойчивых закупок, можно сделать вывод, что большая часть выделенных в литературе критериев относится к социальной составляющей устойчивого развития. Тем не менее, в реальной же бизнес практике устойчивость закупок долгое время рассматривалась только лишь с точки зрения экономического и экологического аспектов устойчивости, без учета его социального фактора (Genovese et al., 2013). В рамках данного подхода, выбор и последующий мониторинг поставщиков осуществлялись в соответствие с их экономическими показателями и результатами «зеленого» управления, в связи с чем закупочная деятельность в устойчивых цепях поставок носила в большей степени экологический характер. Тем не менее, в настоящее время, в условиях сильного давления со стороны заинтересованных сторон на компании относительно внедрения 3BL подхода к управлению их цепями поставок, процесс закупок уже подразумевает введение комплекса нефинансовых аспектов устойчивости в его осуществление (Bai and Sarkis, 2010). Таким образом, наравне с экономическими критериями при выборе источников закупки учитываются экологические и социальные показатели поставщиков и провайдеров услуг, которые вкупе формируют полноценную устойчивость закупочной деятельности.

Популярность концепции «зеленых» закупок во многом была результатом утверждения государствами жестких норм экологического регулирования бизнеса (например, принятая Европейским союзом в 2002 году директива «Об отходах электрического и электронного оборудования» и Директива, ограничивающая содержание вредных веществ от 2003 года и др.).[[67]](#footnote-67) Разработка и внедрение ограничений такого рода были нацелены на формирование ответственности у производителей, оптовых продавцов и конечных дистрибьюторов за влияние их продукции на окружающую среду (Lee et al. 2009). В таких условиях, ключевым инструментом сокращения и устранения негативных воздействий разрабатываемого продукта на экологию являлось сотрудничество между фокусными фирмами и их поставщиками, которое способствовало внедрению «зеленых» стандартов на всех этапах процесса создания ценности. В связи с этим, отбор поставщиков в большей степени основывался на их экономических и экологических характеристиках, в соответствие с которыми компании выделяли для себя наиболее подходящие источники закупок, материалы, ресурсы и услуги которых позволяли фирмам достичь необходимого уровня экологичности производимой ими продукции. Что же касается включения социальной составляющей устойчивости в закупочную деятельность, то концепция Тройного Критерия достаточно длительное время комплексно не рассматривалась в процессе отбора и оценки поставщиков. Необходимость внедрения социальных аспектов в управление закупками была признана только тогда, когда их отсутствие могло снизить конкурентоспособность компаний относительно других игроков рынка. Возрастающий интерес со стороны стейкхолдеров к концепции устойчивого развития способствовал использованию совокупности 3BL составляющих в вопросах выбора поставщиков и аутсорсинга. Таким образом, в результате давления со стороны рынка, выдвигаемых заинтересованными сторонами требований и усиления законодательства в отношении природоохранных принципов, компании начали укреплять свою репутацию путем внедрения всех факторов устойчивости, в том числе и в процесс осуществления закупок. Для большего понимания основ устойчивости закупочной деятельности необходимо отдельно рассмотреть практики ее экологической и социальной составляющих, что и будет сделано в дальнейшем в данной Главе.

#### Экологическая составляющая устойчивых закупок

Внедрение экологических программ стало неотъемлемой частью общего процесса управления устойчивыми цепями поставок. Несмотря на существующие у компаний сомнения в экономической обоснованности их осуществления, в Главе 1 данной работы было доказано, что подобного рода практики приносят существенные финансовые результаты, которые в долгосрочной перспективе способны окупить инвестируемые в их реализацию деньги. В соответствие с этим, экологический фактор управления цепями поставок в настоящее время в большей степени рассматривается как источник конкурентных преимуществ, нежели как вынужденная необходимость. По этой причине, с возрастающей ролью экологического менеджмента в цепях поставок увеличивается и значимость внедрения «зеленых» стандартов в управление закупочной деятельностью.[[68]](#footnote-68)

Зачастую при осуществлении экологических программ компании в большей мере концентрируются на своих внутренних производственных и распределительных процессах. Однако только на основе кооперации с партнерами по цепи поставок они могут достигнуть необходимого уровня устойчивости благодаря согласованности действий и синергии совместных усилий всех контрагентов. Управление закупками, в свою очередь, является именно тем видом бизнес-процесса, который подразумевает создание и развитие отношений с поставщиками и провайдерами услуг. По этой причине, закупочная деятельность представляет собой один из ключевых механизмов контроля уровня влияния фокусной фирмы на окружающую среду, оценка которого осуществляется по четырем основным параметрам (Lee and Klassen, 2009):

1. Степень загрязнение окружающей среды от входящей логистики;
2. Влияние закупаемого материала на окружающую среду;
3. Потребление энергии и объемы выбросов в процессе производства;
4. Эко-эффективность производимого продукта в рамках всего его жизненного цикла.

Однако, помимо обеспечения экологической устойчивости фирмы-покупателя, управление «зелеными» закупками способствует повышению устойчивости всей цепи поставок в целом, путем транслирования унифицированных экологических стандартов всем ее участникам. Внедрение экологического аспекта в управление закупками в устойчивых цепях поставок не только позволяет согласовать экологические критерии производства, хранения и транспортировки промежуточных товаров, но также содействует созданию конечного полноценного эко-продукта, с возможностью его дальнейшей переработки, развитию бизнес партнеров и комплексному позитивному влиянию цепи поставок на окружающую среду. Тем не менее, экологическая устойчивость цепей поставок во многом зависит от подхода к ее достижению, реализуемого компанией-покупателем в управлении «зелеными» закупками (рис.6).[[69]](#footnote-69)

**Экологическая устойчивость цепи поставок**

**Подход 3.**

Фокус на эко-сотрудничестве с поставщиками

**Подход 2.**

Фокус на создании эко-продукта и выборе экологически ответственных поставщиков

**Подход 1.**

Фокус на создании эко-продукта

**Рис. 6 Способы достижения экологической устойчивости цепи поставок**

Первый подход заключается в том, что фокусная компания пересматривает характеристики закупаемых для производства материалов, разрабатывая более экологичные продукты, например, с точки зрения их дальнейшей переработки. В данном случае, компании в большей мере ориентируется на внутриорганизационные потребности, ресурсы и способности, не учитывая специфики экологического управления самих поставщиков. В рамках данного подхода основной целью копаний является выбор источника закупок, предоставляющего наиболее экологичное сырье, характеристики которого будут иметь важнейшее значение при принятии компанией-покупателем решения. Второй подход к управлению закупочной деятельностью подразумевает уже более широкую оценку поставщиков. В его рамках компании стремятся повысить уровень своей экологической устойчивости одновременно путем разработки более экологичного продукта, с учетом специфики которого будет осуществляться закупка материалов, и за счет выбора экологически ответственных поставщиков. В данном случае, для принятия решения о выборе источника закупки компаниям необходимо оценить как внутреннее и внешнее экологическое управление самих поставщиков, так и характеристики предлагаемых ими материалов. Третий подход значительно отличается от первых двух тем, что при его использовании, фокусная компания работает совместно со своими поставщиками по вопросам укрепления общей экологической устойчивости всей цепи поставок. В рамках данного подхода, разработка, планирование и производство продукта осуществляется путем объединения усилий контрагентов. Как и во втором подходе, к источнику закупок также предъявляются требования, как относительно его экологического управления, так и по части «зеленых» характеристик его продукции.

Каждый из перечисленных выше подходов по-своему влияет на степень устойчивости цепи поставок. Первый подход в большей степени осуществляется на основе специфики внутриорганизационного экологического управления самой фокусной компании. В таком случае, уровень экологической устойчивости всей цепи поставок довольно низкий, о чем свидетельствует применение компаниями-покупателями критериев оценки только по вопросам экологических характеристик закупаемых материалов. Данный подход зачастую используется небольшими компаниями с более традиционными бизнес-моделями. Третий подход, напротив, предполагает очень высокий уровень экологической устойчивости цепи поставок, в связи с тем, что он не только рассматривает «зеленые» показатели деятельности самих поставщиков и производимых ими материалов, но также включает в себя создание партнерств с провайдерами ресурсов и услуг, их развитие и мониторинг их деятельности. Отсюда следует, что такой подход носит уже стратегический характер и может быть использован в основном только теми компаниями, которые обладают значительными мощностями, продвинутыми технологиями и более усовершенствованными ресурсами и имеют значительную переговорную силу относительно поставщиков. Что же касается второго подхода к управлению «зелеными» закупками, то он зачастую реализуется теми компаниями, которые осуществляют переход от сконцентрированного на внутренних процессах и ресурсах экологического управления к экологическому сотрудничеству с поставщиками в цепях поставок. При таком подходе уровень устойчивости самих цепей уже достаточно высокий, но не настолько как при применении третьего подхода. В сравнении с первым подходом, второй способ осуществления «зеленых» закупок предполагает разработку уже более широкого ряда требований к поставщикам, который, однако, в отличие от третьего подхода, разрабатывается самой фокусной компанией, а не совместными усилиями участников цепи. Из этого следует, что, несмотря на разный уровень устойчивости цепи поставок, достигаемый компаниями при использовании рассмотренных выше подходов, каждый из них предполагает формирование определенных критериев оценки поставщиков и поставляемых ими материалов, которые и определяют специфику управления закупками в устойчивых цепях поставок. В дальнейшем будут более тщательно рассмотрены те экологические критерии, по которым чаще всего фокусные компании выбирают своих поставщиков.

Специфика управления закупками в устойчивых цепях поставок, независимо от используемого подхода к достижению их экологической устойчивости, заключается во внедрении наравне с экономическими требованиями к поставщикам, экологических критериев их оценки. В настоящее время, компании производящие устойчивые продукты привлекают больше внимания инвесторов, нежели чем фирмы, чьим основным ориентиром является бережливое и своевременное производство,[[70]](#footnote-70) модель которого некогда так же, как и концепция устойчивого развития, являлась инновационной и перспективной. Аналогично, «зеленые» товары, произведенные «зелеными» устойчивыми компаниями, представляют особый интерес для клиентов и потребителей, осведомленность которых относительно экологических проблем и вопросов охраны окружающей среды возрастает с каждым днем. В связи с этим, важной целью современных устойчивых компаний при выборе источников закупок необходимых им материалов и компонентов является поиск и заключение договоров с поставщиками, интегрирующими стандарты экологической устойчивости в их внутриорганизационные процессы. В соответствие с этим, становится очевидна необходимость разработки надлежащей системы оценки поставщиков, которая помимо основных экономических критериев, будет включать показатели других составляющих устойчивости, в частности, экологической.

В литературе (Cash and Wilkerson, 2003; Lee et al., 2009; Chadimi et al., 2016) выделяется пять основных категорий экологических критериев, используемых в процессе выбора и оценки поставщиков (рис.7).

Экологическое управление

Экологически ответственный поставщик

Контроль над загрязнением окружающей среды

«Зеленая» репутация

Эко-дизайн

Экологические компетенции

**Рис. 7 Группы экологических критериев оценки поставщиков**

К данным группам показателей относятся экологическое управление поставщиков, система их контроля над загразнением окружающей среды, их «зеленая» репутация и экологичность производимого продукта, а также их экологические компетенции.

При оценке экологического управления поставщиков, основное внимание уделяется их внутренней политике охраны окружающей среды или иными словами их экологической стратегии, в рамках которой выделяются основные цели и принципы достижения поставщиком экологической устойчивости. Кроме того, на основе данной группы критериев фокусными компаниями определяется степень соблюдения поставщиками экологического законодательства, определяется наличией у них «зеленых» сертификатов, а также оценивается регулярность проведения проверок по вопросам их экологичского состояния.

Оценка системы контроля поставщиков экологического загрязнения подразумевает выявление показателей их деятельности, определяющих уровень выбросов парниковых и углекислых газов и другого рода вредных вещесв в атмосферу в процессе производства материалов и компонентов. На основе этого, данная группа критериев позволяет проанализировать соблюдение компаниями-партнерами нормативов местного и глобального экологического законодательства относительно вопросов загрязнения окружающей среды и определить соответствие показателей поставщиков требованиям компании-покупателя. Кроме того, данная группая показателей также рассматривает объемы потребления поставщиками энергии и ресурсов, используемых в процессе производства их промежутчного продукта, что также определяет уровень их экологической устойчивости.

Что же касается экологической репутации поставщиков, то в данном случае группа критериев оценивает усилия поставщика по формированию среди заинтересованных сторон его имиджа как экологически отвественного производителя/провайдера услуг. Основные анализируемые показатели поставщиков в рамках данной группы критериев отражают их рыночную долю, степень лояльности клиентов и наличие поддержки и содействия со стороны стейкхолдеров.

На основе критериев, нацеленных на оценку экологичности производимого поставщиками продукта, фокусные компании имеют возможность определить степень безопасности закупаемых материалов, вомзожность их дальнейшей переработки и утилизации.

Пятая группа критериев оценки поставщиков, заключающаяся в определении их экологических компетенций, заключается в анализе актуальности используемых в производстве подходов и технологий управления экологическим аспектом устойчивости. Данная категория показателей позволяет оценить общие возможности, ресурсы, мощности и потенциал поставщиков в отношнии реализации экологических программ, что необходимо для долгосрочного и стабильного удовлетворения «зеленых» требований компаний-покупателей.

На основе приведенных выше категорий критериев устойчивые компании-покупатели имеют возможность осуществить тщательный отбор поставщиков с учетом их экологических показателей. Несомненно, использование той или иной группы критериев в оценке поставщиков зависит от специфики отраслей, в которых функционируют контрагены, а также от характеристик самого конечного продукта. Тем не менее, данный ряд критерев является универсальным и учитывает все основные признаки экологически устойчивого положения поставщиков. Расширенный список критериев оценки компаниями-покупателями поставщиков по каждой из приведенных выше групп указан в Приложении 4.

#### Социальная составляющая устойчивых закупок

Несмотря на то, что довольно длительное время устойчивость закупочной деятельности носила в большей степени экономико-экологический характер, на текущий момент, в условиях возрастающего интереса стейкхолдеров к социальным аспектам функционирования бизнеса, достижение полноценной устойчивости закупок возможно только при комплексном внедрении аспектов концепции Тройного Критерия в процесс отбора поставщиков. Современные компании, ориентированные как на осуществление устойчивого внутриорганизационного управления, так и на формировании устойчивых цепей поставок, несомненно, уделяют социальной составляющей их закупочной деятельности не меньше внимания, чем ее экологическим целям. Не учитывая социальные показатели своих поставщиков и провайдров услуг, фокусные компании не могут гарантировать соблюдение этических норм и правил всеми участниками цепи поставок на всех этапах производства конечного продукта, что, впоследствии, может негативно отразиться на репутации компаний-покупателей и их долгосрочном успешном функционировании. В связи с этим, наравне с экономическими и экологическими критерими оценки поставщиков в рамках осуществления закупочной деятельности в устойчивых цепях поставок предполагается формирование так же и социальных требований, предъявляемых поставщикам в ходе их отбора. На рисунке 8 представлены основные выделенные в литературе (Cruz and Wakolbinger, 2008; Xu et al., 2013; Chadimi et al., 2016) категории социальных критериев оценки провайдеров сырья и материалов, которые включают в себя такие направления социальной отвественности поставщиков как здоровье и безопасность сотрудников, этические трудовые практики, участие в жизни местных сообществ и взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Взаимодействие со стейкхолдерами

Участие в жизни местных сообществ

Трудовые практики

Здоровье и безопасность сотрудников

Социально ответственный поставщик

**Рис. 8 Группы социальных критериев оценки поставщиков**

Первая группа критериев предполагает оценку поставщиков относительно их социальных практик по вопросам здоровья и безопасности сотрудников. Наличие безопасных условий труда, непричиняющих вреда здоровью персонала, во-первых, способствует сокращению текучести кадров, что гарантирует стабильность функционирования поставщиков, во-вторых, способствует привлечению и удержанию квалифицированного персонала, что в долгосрочном периоде положительно влияет на экономические показатели поставляющих фирм. Соблюдение поставщиками стандартов безопасности рабочих условий так же положительным образом влияет на формирование среди заинтересованных сторон их имиджа как социально отвественных компаний. Все вышеперечисленное имеет важное значение при принятии решения устойчивыми фокусными компаниями о выборе источника закупки, что и определяет необходимость наличия данной категории криетериев оценки поставщиков в общем списке требований к ним.

Используя вторую группу критериев фокусные компании оценивают своих поставщиков с точки зрения внедряемых ими трудовых практик и оказываемого ими влияния на их сотрудников. Соблюдение поставщиками трудовых прав работников способсвует удержанию компетентного персонала и формированию позитивного восприятия самих фирм, как внутренними, так и внешними их заинтересованными сторонами.[[71]](#footnote-71) Все это в совокупности обеспечивает стабильность функицонирования и устойчивость финансового состояния поставщиков, что наравне с их социальными показателями имеет большое значение для компаний-покупателей.

Третья группа критериев оценивает поставщиков с точки зрения их влияния на местные сообщества, степени участия в их жизни и результатов их социальной публичной деятельности. Данная категория практик напрямую влияет на формирование поставщиками репутации социально отвественных компаний, которая является одним из ключевых показателей их устойчивого развития.

Измерение уровня заинтересованности поставщиков в осуществлении сотрудничества с их стейкхолдерами по вопросам вовлечения последних в социальную деятельность самих компаний выполняется в рамках четвертой группы критериев. Она предполагает оценку поставщика, в том числе, и с точки зрения его способности к дальнейшему транслированию устойчивых стандартов в цепи поставок, созданию выгодных взаимоотношений с внешними заинтересованными сторонами и обучению потребителей, что в совокупности способствует формированию необходимого социального имиджа поставщика в соответствие с требованиями фокусных фирм.

Таким образом, рассмотренные выше категории критериев оценки поставщиков позволяют компаниям выбирать наиболее подходящие источники закупок в соответствие с требованиями самих фокусных фирм, спецификой отраслей, в которых они функционируют, и с рыночными условиями стран, в которых компании ведут деятельность. Наиболее полный список критериев по каждой из выделенных групп представлен в Приложении 5.

Несмотря на понимание компаниями необходимости использования комплексной оценки поставщиков согласно концепции Тройного Критерия, зачастую, ее довольно сложно осуществить на практике. Внедрение поставщиками экологических и социальных стандартов в их внутренее управление требует от них существенных и дорогостоящих изменений в организационных и технических процессах, что нередко становится главной причиной отказа поставщиков от следования принципам устойчивого развития в управлении их деятельностью. Кроме того, препятствие для социального и экологического управления поставщиками возникает и тогда, когда бизнес-цели контрагентов значительно отличаются. Конкурирующие между собой, они становятся потенциальным источником этических и правовых конфликтов, в условиях которых не может быть достигнута полноценная устойчивость цепи поставок.[[72]](#footnote-72)

Тем не менее, введение поставщиками социальных и экологических ориентиров в управление их деятельностью может усилить их общеорганизационную эффективность, что уже было подробно рассмотрено в Главе 1 данной работы. Управление закупками на основе унифицированных стандартов устойчивости, разрабатываемых для поставщиков разного уровня, позволяет также усилить конкурентоспособность цепей поставок в целом, путем создания сложных и трудновоспроизводимых элементов их управления.[[73]](#footnote-73)

Формирование негласного свода правил для поставщиков (supplier code of conduct), зачастую, характерно для компаний, нацеленных на создание стратегических партнерств и доверительных отношений с участниками их цепей поставок. В рамках такого подхода к управлению поставщиками, компании не только стремятся усилить свою организационную устойчивость, но и способствуют развитию социальных и экологических, а впоследствии и экономических, аспектов деятельности их партнеров. В связи с этим рассматриваемые выше социальные и экологические критерии оценки поставщиков в большей мере применяются организациями частного сектора, где значительное внимание уделяют удовлетворению требований заинтересованных сторон, и деятельность которых носит стратегический и инновационный характер, позволяющий быстро реагировать на современные тенденции в бизнесе и, тем самым, более гибко приспосабливать внутренние процессы к изменениям и нововведениям.

### 2.2.2 Специфика устойчивых государственных закупок

В литературе изучению подходов государственных предприятий к организации устойчивой закупочной деятельности начали уделять внимание относительно недавно. Большая часть исследований по вопросам устойчивых аспектов закупок проводилась на основе анализа практик компаний частного сектора (Walker and Jones, 2012; Touboulic and Walker, 2015). Тем не менее, возрастающая популярность концепции устойчивого развития повлияла на внедрение более широкого ряда ориентиров, в том числе, и в управление государственными закупками.

Государственные закупки заключаются в приобретении компаниями государственного сектора или самим государством товаров и услуг для удовлетворения собственных нужд и в целом представляют собой один из основных видов экономической деятельности государства.[[74]](#footnote-74) Масштаб и объемы государственных закупок обычно варьируются в размере от 10 до 25% валового внутреннего продукта стран мира (Afonso et al., 2005). Это свидетельствует о том, что государственные закупки являются значимым инструментом государственного регулирования и могут способствовать достижению целевых результатов государственной политики, в том числе, и в вопросах развития экономики и общества и охраны окружающей среды. Соответственно, основная цель внедрения концепции устойчивого развития в осуществление закупочной деятельности в государственном секторе заключается в решении социально значимых проблем государства и стимулировании других участников экономической деятельности государства к реализации практик устойчивости.

Устойчивость государственных закупок заключается во внедрении составляющих концепции Тройного Критерия в процесс приобретения государством или государственными предприятиями необходимых им товаров и услуг. Наравне с основными экономическими критериями оценки наиболее выгодных предложений по закупкам выдвигаются дополнительные требования к поставщикам и провайдерам услуг относительно социальных, экологических и этических аспектов их деятельности и устойчивых характеристик их продукции.[[75]](#footnote-75) Являясь крупнейшим покупателем в стране, государство способно воздействовать на рынок и производителей, задавая определенные условия и требования к их функционированию и формируя тенденции, оказывающее влияние на специфику потребительского спроса. Таким образом, путем реализации устойчивого подхода к выбору источников закупок, государство использует бюджетные средства с целью косвенного решения социальных и экологических проблем и стимулирует интерес поставщиков и потребителей, соответственно, к созданию и приобретению устойчивых продуктов и услуг.

Несомненно, в рамках осуществления устойчивых государственных закупок компании стремятся обеспечить баланс экономической, социальной и экологической составляющих 3BL концепции. Тем не менее, в отличие от закупок в частном секторе, государственные предприятия по-прежнему больше внимания уделяют именно экологически-экономическим показателям поставщиков в процессе их отбора, чем их социальной устойчивости.[[76]](#footnote-76) Несмотря на это, социальный фактор устойчивости государственных закупок активно исследуется в литературе (Brammer and Walker, 2011) и все же время от времени применяется на практике компаниями государственного сектора, в соответствии с чем, наравне с экологическими и экономическими показателями он будет так же рассмотрен и в данной работе.

По сравнению с коммерческими закупками, закупочная деятельность предприятий государственного сектора в меньшей степени сконцентрирована на получении долгосрочных экономических преимуществ от внедрения устойчивых ориентиров. Основной целью устойчивости государственных закупок является содействие реализации целей государственной политики в вопросах обеспечения экологической безопасности, социального и экономического благосостояния страны и общества.[[77]](#footnote-77) В связи с этим, используемые государственными компаниями подходы к достижению устойчивости закупочной деятельности связаны с осуществлением именно тех практик, которые ориентированы на выполнение указанной выше цели. Зачастую понятие об экологической и социальной устойчивости у предприятий государственного сектора сводится к рассмотрению вопросов климатических изменений, устойчивого потребления и производства, сохранения природных ресурсов и энергии, медицинского и социального обеспечения, демографии, миграции и социального неравенства. Соответственно, по сравнению с коммерческими организациями, государственные предприятия принимают во внимание значительно меньше аспектов устойчивости функционирования поставщиков, в большей степени ориентируясь именно на специфику их производственных и организационных процессов и внешней деятельности, нежели на характеристики создаваемой ими продукции. В связи с этим, и ряд критериев оценки поставщиков в процессе их отбора на выполнение государственного заказа куда уже, чем список требований, используемых компаниями частного сектора. В таблице 3 представлены основные требования государственных предприятий к их поставщикам и провайдерам услуг.

*Таблица 3*

**Требования государственных предприятий к поставщикам**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Экономические критерии** | **Экологические**  **критерии** | **Социальные**  **критерии** |
| 1. Цена; 2. Качество; 3. Сервисное обслуживание; 4. Условия приобретения; 5. Стоимость жизненного цикла продукции и др. | 1. Требования к использованию энергии (использование возобновляемых источников энергии, энергоэффективность и др); 2. Уровень выбросов в воздух (углекислый газ, метан и др.); 3. Объем сточных вод; 4. Организация переработки и захоронения отходов; 5. Требования к использованию воды (уровень потребления воды, наличие систем замкнутого цикла обращения воды и др.); 6. Уровень использования вредных и опасных веществ в производстве; 7. Использование в производстве безопасных материалов, годных для вторичной переработки; 8. Охрана экологии на местном уровне и др. | 1. Уровень обеспечения занятости (создание рабочих мест, поддержание занятости и др.); 2. Работа с местными поставщиками и производителями; 3. Участие в развитии малого и среднего предпринимательства; 4. Участие в социальных проектах и поддержка местных НКО; 5. Вклад в развитие медицины и образования; 6. Отсутствие дискриминации; 7. Безопасность производимого продукта и др. |

**Источник: [Силин и Ромодина, 2016; Шадрина и Ромодина, 2017]**

Таким образом, проанализировав вышеприведенную таблицу требований к поставщикам в государственном секторе и сопоставив ее с классификацией критериев их оценки, характерной для коммерческих закупок, можно сделать вывод о том, что для достижения экологической устойчивости государственные предприятия выбирают поставщиков на основе их экологического управления, системы контроля над загрязнением окружающей среды, экологического дизайна продукции и экологических компетенций. Что же касается «зеленой» репутации поставщиков, то данному аспекту функционирования партнеров, государственные организации уделяют уже меньше внимания. В вопросах обеспечения социальной устойчивости, государственные компании в основном ориентируются на уровень вовлеченности поставщиков в жизнь местных сообществ и их взаимодействию с заинтересованными сторонами. Трудовые практики партнеров и соблюдение ими гигиены и безопасных условий труда, несомненно, также учитываются компаниями-покупателями, однако уже в меньшей степени.

Таким образом, на основе анализа специфики управления закупками в устойчивых цепях поставок компаний частного и государственного сектора, были выявлены некоторые отличия в их осуществлении. В рамках коммерческих закупок используется более широкий ряд критериев оценки поставщиков, что позволяет компаниям достичь более высокого уровня устойчивости, нежели при исполнении государственных закупок. Основными причинами данной разницы могут служить, во-первых, преследование компаниями частного и государственного секторов разных целей, что, соответственно, влияет на предъявляемые ими требования к поставщикам и их экономическую обоснованность. Коммерческие организации в большей степени ориентированы на получение возврата от инвестиций в реализацию устойчивых практик, что, в свою очередь, отражается на разнообразии их критериев оценки поставщиков, способствующему разделению рисков и расширению источников конкурентных преимуществ. Государственные же компании, основным ориентиром которых является решение социальных и экологических проблем, зачастую, принимают во внимание более общие показатели устойчивости поставщиков и провайдеров услуг, которые характеризуют их деятельность по основным социальным и экологическим вопросам. Во-вторых, еще одной причиной разницы между используемыми критериями может служить разный уровень свободы в компаниях частного и государственного сектора. Частные компании более открыты к инновационным подходам к управлению по сравнению с государственными организациями, деятельность которых определяется строгими законодательными рамкам. Коммерческие организации самостоятельно распределяют свой бюджет, что позволяет им принимать решения о закупках, ориентируясь не только на экономию расходов, но и на другие качественные показатели. Государственные же предприятия ограничены выделенным им федеральным или муниципальным бюджетом, что зачастую влияет на условия заключаемых сделок. Экономия денежных средств в государственном секторе имеет большее значение по сравнению с качеством приобретаемых материалов и степенью вовлеченности их поставщиков в разработку устойчивых программ. Все это определяет и доказывает тактический характер закупочной деятельности, который, в свою очередь, является третьей причиной различий оценки поставщиков в государственных и частных компаниях. В рамках осуществления коммерческих закупок, зачастую, особое значение принимает развитие стратегических партнерств с поставщиками и подрядчиками, с помощью которых совместно разрабатываются и распространяются в цепях поставок экологические и социальные стандарты деятельности. Закупки государственного сектора, однако, в большей степени ориентированы на удовлетворение внутренних потребностей организаций и не предполагают сотрудничества с поставщиками по вопросам проектирования, производства и перемещения продукта. В связи с этим, закупочная деятельность частных компаний подразумевает более детальную оценку поставщиков, чем закупочная деятельность предприятий государственного сектора.

Таким образом, в связи с более активным и разносторонним развитием аспектов устойчивости в закупочной деятельности коммерческих организаций, она представляет больший интерес для дальнейшего исследования, на основе которого и будет построена следующая глава данной работы.

## Выводы

Закупочная деятельность все еще рассматривается многими компаниями в большей степени как рутинная функция, которая не имеет сильной связи с организационной стратегией фирмы, а соответственно находится за пределами фокуса ее стратегического управления. Подобное расхождение в понимании роли закупок и использовании различных подходов к их управлению частично зависит от принадлежности компании к определенной отрасли бизнеса и, соответственно, от ее характерных особенностей функционирования и организации деятельности. Чаще всего процесс управления закупками в коммерческих структурах носит стратегический характер, чего нельзя сказать о закупочной деятельности государственных организаций, которые в большей степени фокусируются на ее тактических аспектах. Причиной подобных отличий является тот факт, что специалисты по закупкам в частном секторе более активно вовлечены в общий процесс управления компанией и принимают участие в кросс-функциональных проектах (например, в финансовом планировании), в отличие от руководителей по закупкам в государственных структурах, зачастую, действующих обособленно или с минимальным взаимодействием с другими отделами.

Стратегический аспект закупочной деятельности приобретает еще большее значение и важность для создания конкурентных преимуществ для компаний, когда речь идет об управлении закупками в устойчивых цепях поставок. Специфика устойчивой закупочной деятельности заключается в оценке поставщиков не только с точки зрения их экономических показателей, но и на основе их социальной и экологической устойчивости. Это, несомненно, подразумевает наличие у компаний более гибкого подхода к осуществлению закупок и создание более надежных и доверительных отношений с партнерами. Ввиду того, что государственный сектор характеризуется ограниченной свободой действий и строго регламентируется законодательством, возможности для внедрения устойчивых практик, инноваций и новшеств в управление закупками в государственных компаниях не могут быть в полной мере реализованы. В связи с этим, дальнейшее исследование практик в управлении закупками и разработка метрик по оценке их устойчивости будет строиться на основе анализа компаний частного сектора.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТРИК ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ ЗАКУПОК НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ SCOR

## 3.1. Анализ устойчивых практик закупок реальных компаний

В предыдущих двух главах данной работы были подробно рассмотрены подходы к реализации устойчивых практик в цепях поставок и в закупочной деятельности, соответственно. В рамках данного исследовательского проекта было выявлено, что специфика осуществления закупок в цепях поставок с комплексным применением аспектов концепции Тройного критерия заключается в формировании наравне с традиционными экономическими критериями оценки поставщиков дополнительных требований по вопросам их социальной и экологической ответственности.

На основе анализа литературы был выделен довольно широкий ряд критериев, позволяющих оценить устойчивость партнеров по цепи поставок. Экологические требования, зачастую выдвигаемые компаниями-покупателями их поставщикам, подразделяются на пять групп, которые характеризуют экологическое управление поставщиков, их системы контроля загрязнения окружающей среды, «зеленую» репутацию, экологичность продукции и их компетенции относительно охраны экологии. Что же касается социальных критериев оценки поставщиков, то в теории выделяют четыре категории требований, касающихся вопросов здоровья и безопасности сотрудников, трудовых практик поставщиков, их участия в жизни местных сообществ и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Подобное разнообразие подходов к оценке поставщиков, несомненно, способствует укреплению устойчивости, как фокусных компаний, так и цепей поставок, в которых они функционируют.

Положительное влияние комплексного подхода к оценке поставщиков в совокупности с давлением со стороны заинтересованных сторон относительно укрепления социально-экологической ответственности бизнеса стимулируют компании внедрять экологические и социальные аспекты устойчивости не только в процессы их внутриорганизационного управления, но также и в аспекты их деятельности, направленные на взаимодействие с партнерами по цепи поставок. Закупочная деятельность является одним из таких процессов, что, соответственно, определяет ее значимость в вопросах достижения устойчивости цепей поставок. Несмотря на разработанные в литературе подходы к осуществлению закупок в устойчивых цепях поставок, определить степень их использования в реальной практике возможно только при анализе деятельности самих функционирующих компаний, который и был проведен в рамках данной главы.

Для определения основных критериев оценки поставщиков, используемых в бизнесе, и выявления основных тенденций их отбора, был проведен контекстный анализ отчетов об устойчивости и кодексов поведения поставщиков (supplier codes of conduct) тридцати компаний легкой, автомобилестроительной и фармацевтической промышленности. Структура затрат предприятий данных отраслей характеризуется большой долей расходов на закупку сырья[[78]](#footnote-78) и на использование возможностей производственного аутсорсинга, что с точки зрения анализа устойчивости закупок, обосновывает интерес к рассмотрению предприятий именно этих трех отраслей. Компании легкой, автомобилестроительной и фармацевтической промышленностей зачастую ориентированы на удовлетворение массового спроса, что, соответственно, определяет наличие у них больших объемов производства, диверсификации производителей и поставщиков для полного и своевременного пополнения запасов, а, следовательно, крупных логистических сетей и цепей поставок со значительным количеством звеньев и участников. В связи с этим, для обеспечения необходимого уровня качества производимой продукции и сервисного обслуживания, для компаний рассматриваемых отраслей крайне важно формировать и транслировать общие стандарты партнерам по цепям поставок и внедрять системы мониторинга для отслеживания их деятельности, контроля над соблюдением ими разработанных требований и достижением целевых показателей.

Являясь относительно крупными производителями и дистрибьюторами продукции массового спроса, предприятия легкой, автомобилестроительной и фармацевтической отраслей заинтересованы в укреплении своей репутации и в сокращении общих затрат, в том числе и на управление цепями поставок. В современных условиях, при значительном давлении со стороны стейкхолдеров по вопросам внедрения устойчивых аспектов в деятельность компаний, участники рассматриваемых индустрий уделяют особое внимание концепции Тройного Критерия и активно интегрируют ее в свои производственные и организационные процессы. Устойчивое развитие воспринимается данными предприятиями как механизм достижения лояльности и одобрения заинтересованных сторон и инструмент сокращения операционных и общеорганизационных затрат, в особенности в цепях поставок, характеризующихся большим количеством звеньев.

Благодаря большим объемам производства и спроса на сырье и материалы, а также на услуги аутсорсинга, компании легкой, автомобилестроительной и фармацевтической промышленностей имеют значительную силу в отношении своих поставщиков и провайдеров, что позволяет им диктовать свои требования относительно качества приобретаемого продукта, его характеристик и условий производства. С внедрением составляющих 3BL концепции в управление цепями поставок, компании данных секторов экономики также большое внимание уделяют аспектам устойчивости их закупочной деятельности, учитывая уровень социально-экологической ответственности поставщиков в процессе их отбора. Выявленные в процессе контекстного анализа отчетов компаний тенденции и подходы к организации устойчивой закупочной деятельности будут рассмотрены далее.

## 3.1.1. Компании легкой промышленности

Для исследования методов и критериев оценки поставщиков в закупках компаний легкой промышленности были выбраны следующие десять производителей одежды и текстиля: H&M, Mango, Inditex S.A., LPP S.A., PUMA SE, Adidas Group, Benetton Group, Marks and Spenser plc, Karen Millen и Kering S.A. Среди представленных компаний присутствуют как производители более бюджетных брендов, реализуемых в розничной торговле, так и изготовители дорогой и люксовой продукции, не доступной на массовом рынке. На выбор компаний, функционирующих в различных ценовых сегментах, повлиял тот факт, что, вероятно, ориентируясь на разные потребности клиентов, компании по-разному осуществляют свою закупочную деятельность. Таким образом, рассмотрение подходов к оценке поставщиков представителей различных потребительских сегментов нацелено на формирование полной картины осуществления закупочной деятельности в компаниях легкой промышленности.

В первую очередь, специфика закупочной деятельности предприятий легкой промышленности была исследована с точки зрения экологических требований, выдвигаемых компаниями их поставщикам. Классификация критериев оценки партнеров проводилась в соответствие с выявленными в литературе категориями требований. На рисунке 9 представлен график, характеризующий степень использования той или иной группы критериев в процессе оценки и отбора поставщиков.

**Рис.9 Экологические критерии оценки поставщиков компаниями легкой промышленности**

Анализ отчетов по устойчивости и кодекса поведения поставщиков рассматриваемых компаний показал, что наиболее часто используемые критерии отбора поставщиков связаны с оценкой их показателей контроля над загрязнением окружающей среды. Независимо от сегмента рынка, в котором функционирует компания, 9 из 10 рассматриваемых предприятий уделяют значительное внимание объемам выбросов и отходов, реализуемым партнерами в процессе производства, и уровню потребления ресурсов и энергии в процессе создания продукта. Более того, некоторые из компаний также оценивают поставщиков по предпринимаемым ими действиям в отношении утилизации отходов и очистке сточных вод. Что же касается других категорий критериев оценки поставщиков, то они применяются на практике уже в меньше степени. Оценка экологического управления, эко-дизайна продукта и наличия эко-компетенций проводится примерно половиной рассмотренных компаний. В рамках экологического управления поставщиков, предприятия легкой промышленности в большей степени проявляют интерес к наличию таких атрибутов как экологическая сертификация (ISO 14001) и внутренняя экологическая политика и к соблюдению партнерами экологического законодательства. В вопросах эко-дизайна, только 4 компании из 10 выдвигают четкие требования поставщикам относительно сокращения объемов использования химических и опасных материалов в производстве с целью создания безопасного для потребителя продукта. Оценка эко-компетенций партнеров также осуществляется чуть меньше чем половиной исследуемых компаний, и в большей степени критерии данной категории требований относятся к наличию у поставщиков технологий и мощностей для безопасной утилизации отходов и очистки сточных вод. «Зеленая» же репутация поставщиков в целом не оценивается компаниями из рассматриваемого списка.

Используемые компаниями критерии оценки социальной ответственности поставщиков также были сгруппированы по категориям социальных требований, определенных в литературе (рис. 10).

**Рис.10 Социальные критерии оценки поставщиков компаниями легкой промышленности**

На основе проведенного анализа используемых подходов к определению уровня социальной ответственности поставщиков, было выявлено, что среди компаний легкой промышленности наиболее часто используемыми групп критериев оценки партнеров являются здоровье и безопасность их сотрудников и добросовестность и законность, реализуемых ими трудовых практик. В отношении здоровья и безопасности сотрудников, всеми компаниями выдвигаются требования относительно безопасности и чистоты рабочих условий, сокращения количества производственных аварий и травматизма, исправности систем противопожарной защиты, выполнения нормативов по освещению и вентиляции производственных помещений. Также наряду с указанными требованиями, компании зачастую обращают внимание на наличие медицинского обслуживания на территории производства и на проведение поставщиками обучения сотрудников вопросам безопасности на рабочем месте.

Что касается трудовых практик партнеров, компании легкой промышленности используют идентичные критерии для их оценки. Добросовестность поставщика в вопросах трудовых показателей обычно характеризуется отсутствием детского и принудительного труда в производстве, свободой профессиональных объединений и союзов работников, уважением прав сотрудников и отсутствием дисциплинарных наказаний. Кроме того, использование законного труда и трудовых договоров, своевременная и справедливая заработная плата, отсутствие злоупотребления властью вышестоящими органами компании также свидетельствуют об ответственном отношении поставщиков к их сотрудникам и их правам.

В оценке социальной ответственности поставщиков компании легкой промышленности не выдвигают определенных требований относительно участия партнеров в жизни местных сообществ, однако под взаимодействием с заинтересованными сторонами предполагают наличие у поставщиков публичной отчетности и открытости информации и транслирование социальных стандартов деятельности третьим сторонам и их сотрудникам.

Таким образом, по итогу исследования закупочной деятельности в устойчивых цепях поставок на примере десяти компаний легкой промышленности, можно сделать вывод о том, что, во-первых, независимо от сегмента рынка, компании зачастую используют одинаковые критерии оценки поставщиков, что свидетельствует об их ответственном отношении к своему продукту и потребителю. Во-вторых, не все, выявленные в литературе категории критериев оценки поставщиков в устойчивых цепях поставок применяются на практике.

## 3.1.2. Компании автомобилестроительной промышленности

Для исследования специфики закупочной деятельности в автомобилестроительной промышленности были отобраны следующие десять автопроизводителей: Volkswagen Group, BMW Group, Renault-Nissan Alliance, Honda Motor, Fiat Group, Group PSA, Daimler AG, General Motors, HMMA, Toyota Motor Corporation. Как и в легкой промышленности, список исследуемых компаний автомобилестроительной отрасли включает в себя производителей, как дорогих люксовых марок, так и более бюджетных автомобилей. Несмотря на различия в рыночных ориентирах и потребительском спросе, каждая из рассматриваемых компаний осуществляет свою деятельность с учетом аспектов составляющих концепции Тройного Критерия и реализует устойчивые программы, как во внутренней организационной деятельности, так и в своих цепях поставок. Это касается и закупочной деятельности, аспекты которой и будут рассмотрены в дальнейшем.

В рамках проводимого исследования, были изучены основные экологические и социальные критерии оценки поставщиков, используемые компаниями автомобилестроительной промышленности в процессе их отбора. На рисунке 11 приведена статистика по степени использования выделенных в литературе категорий экологических требований к партнерам в рассматриваемых компаниях.

**Рис. 11 Экологические критерии оценки поставщиков компаниями автомобилестроительной промышленности**

Основываясь на информации, полученной из кодексов поведения поставщиков данных компаний, можно сказать, что наиболее часто используемой категорией критериев оценки поставщиков является контроль над загрязнением окружающей среды. В рамках данной группы требований, компании анализируют показатели поставщиков по объемам выбросов парниковых и других опасных видов газов, по эффективности использования энергии и ресурсов в производстве и по объемам утилизации химических веществ и отходов и очищению сточных вод. Второй наиболее распространенной группой экологических требований к поставщикам является экологическое управление. В компаниях автомобилестроительной промышленности чаще, чем в компаниях легкой промышленности уделяют внимание наличию у поставщиков систем экологического менеджмента в общем управлении, эко-сертификации (ISO 14001, EMAS) и экологической политики. Кроме того, для 2 компаний из 10 также имеет значение «зеленая» репутация поставщиков, которую характеризует наличие у поставщиков программ обучения сотрудников вопросам охраны окружающей среды. Что касается критериев оценки экологичности продукции поставщика и его эко-компетенций, то половина из рассмотренных компаний применят их в процессе поиска и отбора поставщиков. При выявлении экологических характеристик приобретаемой продукции компании в основном уделяют большое внимание использованию партнерами в производстве безвредных материалов, способных к повторной переработке и утилизации. При оценке экологических компетенций потенциальных поставщиков, компании автомобилестроительной отрасли учитывают степень использования ими энерго и водо сберегающих технологий и экологически безопасного оборудования в производстве.

Что же касается социальных критериев оценки деятельности поставщиков, то в данном случае наиболее часто используемые категории показателей устойчивости партнеров по цепи поставок связаны с требованиями компаний относительно здоровья и безопасности сотрудников и добросовестности трудовых практик поставщиков (рис.12).

**Рис. 12 Социальные критерии оценки поставщиков компаниями автомобилестроительной промышленности**

Основные критерии оценки здоровья и безопасности сотрудников, а также правомерности трудовых практик поставщиков абсолютно идентичны тем, которые используются компаниями легкой промышленности. Тем не менее, в отличие от производителей одежды и текстиля, треть компаний автомобилестроительной отрасли предъявляет требования к поставщикам относительно степени их влияния на жизнь местных сообществ. Участие поставщиков в местных проектах по развитию сообществ и решению их проблем, а также поддержка малых и местных предпринимателей становятся одними из ключевых критериев выбора того или иного поставщика. Взаимодействие партнеров с заинтересованными сторонами также имеет особое значение для 90% рассматриваемых компаний. В рамках данной группы требований, компании-покупатели отдают преимущество поставщикам, которые соблюдают в своей деловой практике правила честной конкуренции, уважают право интеллектуальной собственности и конфиденциальности данных своих партнеров, транслируют эко-стандарты третьим сторонам и обеспечивают открытость и прозрачность информации для стейкхолдеров о своей деятельности.

Таким образом, компании автомобилестроительной отрасли, зачастую, используя те же критерии оценки поставщиков, что и компании легкой промышленности, учитывают, тем не менее, более широкий ряд показателей устойчивости поставщиков при их выборе. Это позволяет автопроизводителям укреплять устойчивость их цепей поставок и создавать более экологически чистый продукт в более экологически и социально ответственных условиях.

## 3.1.3. Компании фармацевтической промышленности

Для исследования специфики закупок в управлении устойчивыми цепями поставок в фармацевтической промышленности были выбраны следующие десять компаний: Novo Nordisk, Roche Holding, Sanofi, Otsuka Pharmaceutical Co., Phizer, Bayer AG, Abbott Laboratories, AstraZeneca plc, GlaxoSmithKline plc. и Novartis International AG. Это одни из крупнейших международных компаний фармацевтической промышленности, каждая из которых ввиду специфики и социальной направленности своей деятельности уделяет существенное внимание устойчивому развитию и комплексному применению его составляющих в организационных и производственных процессах.

В осуществлении закупочной деятельности, рассматриваемые компании также выставляют ряд экологических и социальных требований к уровню устойчивости потенциальны поставщиков. Статистика относительно частоты использования тех или иных категорий экологических критериев оценки партнеров приведена на рисунке 13.

**Рис. 13 Экологические критерии оценки поставщиков компаниями фармацевтической промышленности**

Среди компаний фармацевтической промышленности наиболее значимыми и часто используемыми при выборе поставщиков критериями являются показатели экологического управления партнеров, контроля над загрязнением окружающей среды и эко-компетенций. Как и в рассмотренных ранее компаниях легкой и автомобилестроительной отраслей, экологическое управление поставщиков анализируется с точки зрения наличии у них систем экологического менеджмента, эко-сертификатов и соблюдения ими экологического законодательства. При оценке систем контроля поставщиков над загрязнением окружающей среды, компании фармацевтической отрасли выделяют для себя такие показатели деятельности потенциальных партнеров как количество выбросов и отходов, экономичность использования ресурсов и энергии в производстве, а также уровень переработки отходов и очищения сточных вод. Оценка компаниями-покупателями эко-компетенций поставщиков сводится к анализу наличия у последних систем и мощностей по переработке отходов и очистке сточных вод.

Категории экологических критериев оценки «зеленой» репутации и эко-дизайна продукции поставщиков используются совсем небольшим количеством компаний. Тем не менее, как и в компаниях легкой и автомобилестроительной промышленности, экологичность закупаемых материалов определяется отсутствием в их составе вредных и опасных веществ. «Зеленая» же репутация определяется наличием у поставщиков программ обучения сотрудников вопросам охраны окружающей среды.

Что касается критериев оценки социальной ответственности поставщиков, то, как и компании легкой и автомобилестроительной промышленности, каждое из рассматриваемых предприятий в первую очередь анализирует трудовые практики поставщика и уровень здоровья и безопасности его сотрудников (рис.14).

**Рис. 14 Социальные критерии оценки поставщиков компаниями фармацевтической промышленности**

В рамках оценки здоровья и безопасности сотрудников поставщика наравне с требованиями, предъявляемыми к ним, в том числе, в легкой и автомобильной промышленности, с учетом специфики фармацевтической отрасли анализируются показатели поставщика по уровню химической безопасности сотрудников и количеству химических аварий на производстве. Что касается трудовых практик, то все применяемые фармацевтическими компаниями критерии оценки потенциальных партнеров аналогичны тем, что были рассмотрены на примере компаний легкой и автомобилестроительной отраслей.

Оценка взаимодействия поставщиков с заинтересованными сторонами проводится 90% исследуемых фармацевтических компаний. Как и в автомобилестроительной промышленности, поставщики рассматриваемых предприятий должны соблюдать правила честной конкуренции, уважать права интеллектуальной собственности и конфиденциальности данных партнеров, а также транслировать им эко-стандарты деятельности и обеспечивать раскрытие информации о деятельности в публичной отчетности. Влияние поставщиков на жизнь местных сообществ в основном оценивается по их участию в развитии малого и местного предпринимательства, по объемам инвестиций в местные социальные и экологические проекты и, с учетом специфики отрасли, по степени их взаимодействия с медицинскими учреждениями.

Таким образом, фармацевтические компании используют различные метрики оценки социально-экологической устойчивости поставщиков. Благодаря закупке экологического сырья, произведенного в безопасных для природы и людей условиях, компании фармацевтической промышленности не только еще больше укрепляют свою устойчивость, но и удовлетворяют потребности заинтересованных сторон, внимание которых к данной отрасли ввиду ее специфики куда выше, чем к многим другим производящим отраслям.

Анализ компаний разных отраслей экономики показал, что независимо от специфики деятельности, большая часть используемых критериев оценки поставщиков одинакова для развивающихся устойчиво предприятий. Среди экологических критериев оценки деятельности поставщиков наиболее распространены те из них, которые характеризуют экологическое управление потенциальных партнеров и их системы контроль над загрязнением окружающей среды. Наиболее часто используемые критерии оценки социальной устойчивости поставщиков относятся к показателям их трудовых практик, уровня здоровья и безопасности сотрудников и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Все остальные категории требований, выделенные в литературе, зачастую либо совсем не используются на практике, либо применяются только небольшим количеством компаний. Вероятно, низкий уровень использования данных критериев оценки поставщиков связан с непониманием компаний их вклада в устойчивость закупочной деятельности. Тем не менее, сотрудничество с поставщиками, социальная и экологическая ответственность которых подтверждается всеми группами критериев, является выгодным с точки зрения долгосрочных преимуществ. Укрепление репутации, повышение лояльности клиентов, поддержка со стороны государства представляют собой те долгосрочные «активы», которые компании могут получить, при комплексном подходе к выбору поставщиков с учетом всех групп критериев. Перечисленные преимущества, несомненно, положительным образом отразятся на экономической и общеорганизационной эффективности компаний, что доказывает важность использования всех категорий требований. Еще одной причиной тому, что предприятия не реализуют весь потенциал специфики закупочной деятельности в устойчивых цепях поставок, может служить неочевидность метрик, оценивающих достижение таких показателей устойчивости, как например «зеленая» репутация или степень участия в жизни местных сообществ. На основе этого, в дальнейшем в данной главе будет разработана система метрик каждой из приведенных в литературе групп критериев оценки поставщиков на основе референтной модели цепи поставок SCOR.

## 3.2. Разработка метрик на основе алгоритма модели SCOR

Для осуществления эффективного анализа, планирования и проектирования цепей поставок используется референтная модель SCOR, разработанная Советом по цепям поставок. Данная модель представляет собой своего рода стандарт управления логистическими системами и способствует выявлению узких мест в бизнес-процессах анализируемых компаний и, впоследствии, позволяет им достичь определенных целевых показателей эффективностей цепей поставок.

Модель SCOR подразумевает блочный подход к проектированию цепей поставок. Компонентами модели являются: процессы, метрики, лучшие практики и люди. Что касается процессов, то это наиболее часто используемая фирмами компонента модели, подразумевающая разбиение всей цепи поставок на процессы и подпроцессы. В основе SCOR лежит пять основных процессов, анализируемых в цепях поставок: планирование, снабжение, производство, распределение и возвраты. Первый уровень рассматривает такие процессы цепи поставок, которые находятся в прямой зависимости от общих бизнес целей организации. Это более общий уровень. Второй уровень уже выделяет категории рассмотренных на первом уровне процессов, а третий уровень сужается до элементов этих категорий. Таким образом, второй и третий уровни используются для детального описания процессов первого уровня с целью обеспечения глубокого анализа операций, выполняемых в цепи поставок.

Модель является полезным инструментов для достижения компанией желаемых показателей через правильное проектирование и реконфигурацию цепей поставок. Для оценки эффективности цепей поставок SCOR-модели концентрируется на наборе метрик, который способствуют четкому следованию стратегии компании. Пятью основными категориями метрик модели являются: надежность поставки, быстрота реакции, адаптивность, затраты и управление активами.

Стандартные практики проектирования цепей поставок включают в себя четыре их разновидности: Best (лучшие), Standart (стандартные), Declining (устаревающие) и Emerging (зарождающиеся). Они предполагают описание способа выполнения тех или иных действий в цепи поставок. Соответственно, использование данной компоненты SCOR модели позволяет на основе бенчмаркинга добиться лучших показателей. Четвертый компонент SCOR модели – требования к людям как профессиональные, так и персональные относительно реализации определенной роли в цепи поставок.

Для разработки системы метрик устойчивого уровня поставщиков в данной работе использовалась компонента SCOR-модели, связанная с разработкой показателей эффективности цепи поставок. Наравне с основными пятью категориями показателей (Табл. 4) было предложено разработать показатель Устойчивости закупок цепей поставок.

*Таблица 4*

**Показатели эффективности первого уровня модели SCOR**

|  |  |
| --- | --- |
| Категории показателей | Показатели |
| Надежность поставок | 1. Эффективность поставки 2. Быстрота поставки 3. Время реализации заказа 4. Безупречность выполнения заказа |
| Гибкость и быстрое реагирование | 1. Быстрое реагирование 2. Гибкость производства |
| Расходы | 1. Общие расходы на управление логистикой 2. Стоимость дополнительного труда сотрудников 3. Расходы на гарантийное обслуживание |
| Активы | 1. Продолжительность цикла «от денег до денег» 2. Инвентаризационные дни поставок 3. Оборотные активы |

**Источник: [Huan et al., 2005]**

Соответственно, внедрение данной категории позволила бы на основе SCOR модели оценивать степень устойчивости закупочной деятельности в цепи поставок, на основе метрик 1 уровня – социальной и экологической устойчивостей поставщика. Полная версия, подразумевающая наличие метрик первого, второго и третьей уровне представлена в Приложении 6.

## Выводы

На основе контекстного анализа отчетов об устойчивости и кодексов поведения поставщиков компаний легкой, автомобилестроительной и фармацевтической отраслей было выявлено, что не все разработанные в теории группы критериев оценки поставщиков используется на практике. Основной причиной данного факта является неочевидность выгод от внедрения нефинансовых оценок поставщиков и отсутствие четких метрик оценки их устойчивости.

Экономическая обоснованность необходимости внедрения данных требований к поставщикам наравне с экономическими критериями их оценки заключается в получении долгосрочных преимуществ в отношении укрепления устойчивости цепей поставок и ее участников, повышение лояльности клиентов к продукту и бренду и получение поддержки и одобрения со стороны заинтересованных сторон, что в совокупности влияет на эффективность компаний.

Что же касается неочевидности метрик оценки поставщиков, то в данной работе на основе алгоритма модели SCOR была разработана система метрик, позволяющая оценить показатели поставщика в отношении его социальной и экологической устойчивости.

# Заключение

В рамках данной исследовательской работы был проведен анализ концепции управления цепями поставок. Отличительными чертами данного подхода к осуществлению логистической деятельности являются наличие стратегических связей с партнерами по цепи поставок, взаимный обмен информацией, наличие конкурентной стратегии осуществления управления цепями поставок и адаптация показателей и стратегий компаний к общей стратегии логистических цепей.

С переходом от тактической роли логистики к стратегической роли цепей поставок, они становятся важным механизмом воздействия на эффективность всех звеньев цепи. Путем слаженной работы и синергии усилий, компании достигают большего уровня стабильности и надежности деятельности.

На основе данного факта, набирающая актуальность концепция устойчивого развития теперь распространяется не только на внутриорганизационное управление самих компаний, но и на осуществление управления их логистическими системами. В рамках данной концепции, нефинансовые составляющие устойчивости, а именно экологическая и социальная, интегрируются во все процессы управления цепями поставок, в том числе и в закупочную деятельность.

Специфика осуществления закупок в устойчивых цепях поставок заключается в формировании дополнительных критериев оценки поставщиков, а именно экологических и социальных. Предъявление подобного рода требований к потенциальным партнерам позволяет укрепить устойчивость как самой фокусной компании, так и ее цепи поставок.

Единственным барьером на пути реализации устойчивых практик в закупочной деятельности является неочевидность метрик измерения устойчивости поставщиков, которые в качестве результата работы были разработаны на основе модели SCOR.

# Список использованной литературы

1. Afonso, A., Schuknecht, L. and Tanzi, V. (2005), “Public sector efficiency: an international comparison”, Public Choice, Vol. 123 Nos 3/4, pp. 321-47.
2. Analyzing criteria and sub-criteria for the corporate social responsibility-based supplier selection process using AHP Lei Xu & D. Thresh Kumar & K. Madan Shankar & Devika Kannan & Gang Chen
3. Bai, C. and J. Sarkis. 2010b. “Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies.” International Journal of Production Economics 124(1): 252-264.

[**Blome**, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Blome%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');), **[Hollos](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.)**[, D.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.), & [**Paulraj**, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Paulraj%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');) (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. International Journal of Production Research, 52(1), 32-49.

1. [**Blome**, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Blome%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');), **[Hollos](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.)**[, D.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.), & [**Paulraj**, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Paulraj%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');) (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. International Journal of Production Research, 52(1), 32-49.
2. [**Blome**, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Blome%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');), **[Hollos](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.)**[, D.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.), & [**Paulraj**, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Paulraj%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');) (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. International Journal of Production Research, 52(1), 32-49.
3. Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. International Journal of Operations & Production Management, 31(4), 452-476.
4. Carter C.R., Rogers D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. International Journal of Physical Distribution Logistics Management, 38, 360–387.
5. Cash, R., and Wilkerson, T. 2003. GreenSCOR: Developing a Green Supply Chain Analytical Tool, Report LG101T4, Logistics Management Institute, McLean, VA, URL: <http://postconflict.unep.ch/humanitarianaction/documents/02_08-04_05-11.pdf>

Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. International Journal Of Logistics Management, 8(1), 1-14.

Coşkun Arslan, M., & Kisacik, H. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. Journal Of Accounting & Finance, 18-34.

Coşkun Arslan, M., & Kisacik, H. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. Journal Of Accounting & Finance, 18-34.

1. Cruz, J. M. and T. Wakolbinger. 2008. “Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk.” International Journal of Production Economics 116(1): 61-74.

Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. 30(1), 676-693.

Gandhi, N. D., Selladurai, V., & Santhi, P. (2006). Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model. Management Of Environmental Quality: An International Journal, 17(6), 654-672.

1. Genovese, A., S. Lenny Koh, G. Bruno, and E. Esposito. 2013. “Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence.” International Journal of Production Research 51(10): 2868-2886.
2. [**Ghadimi**, P.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Ghadimi%2C%20P.%22%7C%7Csl~~rl','');), [Azadnia, A.H.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Azadnia%2C%20A.H.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Azadnia, A.H.), **Heavey**, C., **Dolgui**, A., & **Can**, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54(5), 1143-62.
3. [**Ghadimi**, P.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Ghadimi%2C%20P.%22%7C%7Csl~~rl','');), [Azadnia, A.H.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Azadnia%2C%20A.H.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Azadnia, A.H.), **Heavey**, C., **Dolgui**, A., & **Can**, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54(5), 1143-62.

Ghadimi, P., Azadnia, A.H., Heavey, C., Dolgui, A., Can, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54 (5), 1443-1462.

Ghadimi, P., Azadnia, A.H., Heavey, C., Dolgui, A., Can, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54 (5), 1443-1462.

1. [Ghadimi, P.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Ghadimi%2C%20P.%22%7C%7Csl~~rl','');), [Azadnia, A.H.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Azadnia%2C%20A.H.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Azadnia, A.H.), [Heavey, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Heavey%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Heavey, C.); [Dolgui, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Dolgui%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');), & [Can, B.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Can%2C%20B.%22%7C%7Csl~~rl','');)(2016). A review on the buyer–supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. [International Journal of Production Research](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~JN%20%22International%20Journal%20of%20Production%20Research%22%7C%7Csl~~rl','');), 54(5), 1443-62.
2. Green Jr, K. W., P. J. Zelbst, J. Meacham, and V. S. Bhadauria. 2012b. “Green Supply Chain Management Practices: Impact on Performance.” Supply Chain Management: An International Journal 17 (3): 290–305.
3. Gunasekaran, A., and A. Spalanzani. 2012. “Sustainability of Manufacturing and Services: Investigations for Research and Applications.” International Journal of Production Economics 140: 35–47.

Hammer, J. (2015). When three equals one. Economic Development Journal, 14(3), 5-10.

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. Business Strategy & The Environment (John Wiley & Sons, Inc), 18(3), 177-191.

1. Kanapinskas, V., Plytnikas, Ž., & Tvaronavičienė, A. (2014). Sustainable public procurement: realization of the social aspect in republic of Lithuania. Business: Theory & Practice, 15(4), 302-315.

Kim, K., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. Journal Of Management, 44(3), 1097-1118.

1. Klassen R.D., Johnson P.F. (2004), “The Green Supply Chain,” in S New and R Westbrook (Eds.), Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures, Oxford University Press, New York.

Klassen, R.D., & Johnson, P.F. (2004). The green supply chain. In Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures, Edited by: New, S and Westbrrok, R. New York: Oxford University Press.

Korosec, R. L. (2003). Assessing the Feasibility of Supply Chain Management within Purchasing and Procurement. Public Performance & Management Review, 27 (2), 92-109.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. International Journal Of Logistics Management, 9(2), 1-19.

Larson P.D. (2009). Public vs. private sector perspectives on supply chain management. Journal of Public Procurement, 9 (2), 222-247.

1. Lee, A. H. I., H. Y. Kang, C. F. Hsu, and H. C. Hung. 2009b. “A green supplier selection model for high-tech industry.” Expert Systems with Applications 36(4): 7917-7927.
2. Lee, S., and R. D. Klassen. 2008. “Drivers and Enablers That Foster Environmental Management Capabilities in Small- and Mediumsized Suppliers in Supply Chains.” Production and Operations Management 17 (6): 573–586.

Lummus, R. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. Industrial Management & Data Systems, 101(8/9), 426. -432.

1. Mamic, I.: 2005, ‘Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors’, Journal of Business Ethics 59, 81–100.

Mason-Jones, R. (2004). Procurement’s Place in the Chain. Supply Management, 9 (15), 30-31.

McCue, C., Pitzer, J. T. (2005). Fundamentals of Leadership and Management in Public Procurement. Herndon, VA: National Institute of Governmental Purchasing.

McGuinness, K., Bauld, S. (2004). Is Negotiation Underutilized in Public Procurement? Summit: Canada’s Magazine on Public Sector Purchasing, 7 (3), 28.

Meehan J., Bryde D. (2011). Sustainable procurement practice. Business Strategy & the Environment, 20 (2), 94-106.

Mehta, S. (2016). Socially Responsible Supply Chain Management:An Essence of Value Creation. Journal Of Supply Chain Management Systems, 5(3), 28-34.

Mitra, S., & Datta, P. (2014). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. International Journal Of Production Research, 52(7), 2085-2107.

Muhammad Nouman, S., Muhammad Shahid, A., & Haji, R. (2017). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Performance: Moderating Role of Institutional Pressure with Mediating Effect of Green Innovation. Business, Management & Education, 15(1), 91-108.

Muhammad Nouman, S., Muhammad Shahid, A., & Haji, R. (2017). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Performance: Moderating Role of Institutional Pressure with Mediating Effect of Green Innovation. Business, Management & Education, 15(1), 91-108.

Muhammad Nouman, S., Muhammad Shahid, A., & Haji, R. (2017). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Performance: Moderating Role of Institutional Pressure with Mediating Effect of Green Innovation. Business, Management & Education, 15(1), 91-108.

Nejati, M., Bin Md Shahbudin, A., & Bin Amran, A. (2010). Sustainable development: a competitive advantage or a threat?. Business Strategy Series, 11(2), 84-89.

Park-Poaps, H., & Rees, K. (2010). Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. Journal Of Business Ethics, 92(2), 305-322.

Pereira C.R., Christopher M., Silva A.L. (2014). Achieving supply chain resilience: the role of procurement. Supply Chain Management: An International Journal, 19 (5/6), 626-642.

1. Prier, E., Schwerin, E., & McCue, C. (2016). Implementation of sustainable public procurement practices and policies: a sorting framework. Journal of Public Procurement, 16(3), 312-346.

Procurement gets a bold new look [Электронный ресурс] // Ariba, Business Wire. – Режим доступа: https://www.businesswire.com/news/home/20150813005335/en/

Procuring the Future. The Sustainable Procurement Task Force National Action Plan // London: DEFRA. – 2006.

Qinghua, Z., Sarkis, J., & Kee-hung, L. (2012). Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. International Journal Of Production Research, 50(5), 1377-1394.

1. Rao, P. 2004. “Greening Production: A South-East Asian Experience.” International Journal of Operations and Production Management 24 (3): 289–320
2. Rudnicka, A. (2017). Codes of conduct and codes of ethics as tools used to support the idea of social responsibility in supply chains. Research Papers of the Wroclaw University of Economics, 461, 91-100.

Sajjad, A., Eweje, G., & Tappin, D. (2015). Sustainable supply chain management: motivators and barriers. Business Strategy And The Environment, 24(7), 643-655.

Seuring S, Müller M. 2008a. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production 16(15): 1699–1710.

Sindhu, M. I., & Arif, M. (2017). The Inter Linkage of Corporate Reputation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences, 11(3), 898-910.

Spekman R.E. (1983). Implementing a procurement strategy. International journal of Physical Distribution & Materials Management, 13 (7), 38-47.

Svensson, G., Høgevold, N., Ferro, C., Varela, J. S., Padin, C., & Wagner, B. (2016). A Triple Bottom Line Dominant Logic for Business Sustainability: Framework and Empirical Findings. Journal Of Business-To-Business Marketing, 23(2), 153-188.

1. Touboulic, A., & Walker, H. (2015). “Theories in Sustainable Supply Chain Management: A Structured Literature Review." International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45(1/2): 16 – 42.
2. Vijayvargy L., Agarwal G. Empirical investigation of Green Supply Chain Mnagement Practices and Their Impact on Organizational Performance/ Vijayvargy L., Agarwal G. // The IUP Journal of Supply Chain Management. – 2014. – V. XI, №4. – 25-42.
3. Vijayvargy L., Agarwal G. Empirical investigation of Green Supply Chain Mnagement Practices and Their Impact on Organizational Performance/ Vijayvargy L., Agarwal G. // The IUP Journal of Supply Chain Management. – 2014. – V. XI, №4. – 25-42.
4. Vijayvargy L., Thakkar J., Agarwal G. (2017). Green supply chain management practices and performance: The role of firm-size for emerging economies. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 28 Issue: 3, pp.299-323.
5. Walker H., Brammer S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. Supply Chain Management: An International Journal, (14), 128–137.
6. Yawar S.A., Seuring S. (2015). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. [Journal of Business Ethics](https://link.springer.com/journal/10551), Vol. 141, Issue 3, pp. 621-643.
7. Yawar, S., & Seuring, S. (2017). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance. Journal of Business Ethics, 141(3), 621-643.
8. Yun, G., Kwon, H., Yalcin, M. G., & Hales, D. N. (2016). Sustainable Supply Chain Management and CSR: A Framework Review. Proceedings For The Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI), 1-9.

Żak, A. (2015). Triple Bottom Line Concept in Theory and Practice. Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics (387), 251-264.

Żak, A. (2015). Triple Bottom Line Concept in Theory and Practice. Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics (387), 251-264.

Zeng A.Z. (2000). A synthetic study of sourcing strategies. Industrial Management & Data Systems, 100 (5), 219-226.

1. Zhu, Q., Sarkis, J., and Geng, Y., 2005. Green supply chain management in China: pressures, practices and performance. International Journal of Operations and Production Management, 25 (5), 449–468.

Байсалбаева А.А. Управление закупками как основная составляющая управления затратами предприятия / Байсалбаева А.А. // Статистика, учет и аудит. – 2012. - №3 (46). – С. 55-57.

1. Белоусов К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации / Белоусов К.Ю. // Проблемы современной экономики – 2012. - №4. – С. 120-123.

Глубинные причины проблем в закупочной деятельности [Электронный ресурс] // Деловой журнал «Время бизнеса». – Режим доступа: http://www.camcomp.com/glubinnyie-prichinyi-problem-v-zakupochnoy-deyatelnosti.html

Донскова, Л.А. Ответственность перед потребителями – приоритет социальной ответственности бизнеса / Л.А. Донскова // Управленец. – 2014. – №.4(44). – С. 69-73.

Дудник, Т.А. О формировании институциональной структуры интегрированной цепи поставок / Т.А. Дудник // Логистика сегодня. – 2010. – №3. – С. 140-148.

Дыбская, В.В., Сергеев, В.И. Управление знаниями персонала компаний в области логистики и Supply Chain Management / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2005. – №5. – С. 29-42.

Дыбская, В.В., Сергеев, В.И. Управление знаниями персонала компаний в области логистики и Supply Chain Management / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2005. – №5. – С. 29-42.

Зависимость от импорта: как лечить промышленность [Электронный ресурс] // IQ.HSE.RU. – Режим доступа: <https://iq.hse.ru/news/204326723.html>

Истомина Е.А. Особенности современной модели института государственных закупок в России / Истомина Е.А. // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. – №9 (338). – С. 27-34.

Козлов, В.К. и др. Концепция логистики фирмы и ее потенциал / В.К. Козлов, С.А. Уваров, А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2006. – №4. – С. 2-8.

Козлов, В.К. и др. Концепция логистики фирмы и ее потенциал / В.К. Козлов, С.А. Уваров, А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2006. – №4. – С. 2-8.

Козлов, В.К. и др. Концепция логистики фирмы и ее потенциал / В.К. Козлов, С.А. Уваров, А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2006. – №4. – С. 2-8.

Коммерческие тендеры [Электронный ресурс] // Рустендер. – Режим доступа: https://tender-rus.ru/articles/kak-zarabotat-v-sisteme-goszakaza-44-fz-i-223fz/kommercheskie-tendery

Коммерческие тендеры [Электронный ресурс] // Рустендер. – Режим доступа: https://tender-rus.ru/articles/kak-zarabotat-v-sisteme-goszakaza-44-fz-i-223fz/kommercheskie-tendery

Коммерческие тендеры и закупки: особенности, виды, требования [Электронный ресурс] // Тендеровики. – Режим доступа: http://tenderoviki.ru/tenderovedenie/kommercheskie-zakupki-i-tendery.html

Косырева, Е.И. Механизмы эффективного развития и функционирования электроэнергетической компании в рыночной экономике : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Екатерина Игоревна Косырева. – СПб., 2013. ― 19 с.

1. Косырева, Е.И. Механизмы эффективного развития и функционирования электроэнергетической компании в рыночной экономике: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Косырева Екатерина Игоревна. – СПб., 2013.- 171 с.

Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. Стратегическое управление поставками в российских компаниях / Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. // Логистика сегодня. – 2009. - №1 (31). – С. 2-14.

Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. Стратегическое управление поставками в российских компаниях / Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. // Логистика сегодня. – 2009. - №1 (31). – С. 2-14.

Оптимизация управления закупками и снабжением [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase\_optim.shtml

Сергеев, В.И. Разработка сбалансированной системы показателей в процессе контроллинга логистики компании / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2009. – №6. – С. 330-337.

Соловьева Е., Бызов А. Продажи и закупки: конфликт и сотрудничество / Соловьева Е., Бызов А. // Управление продажами. – 2015. - №1 (20). – С. 2-7.

СТАНДАРТ SA 8000:2001: Социальная ответственность [Электронный ресурс] // Устойчивый бизнес. – 2008. – Режим доступа: http://csrjournal.com/1725-standart-sa-80002001-socialnaja-otvetstvennost.html (дата обращения: 18.04.2018). — Загл. с экрана.

Статья 6 Федерального закона от 05.04.3013 №44-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_144624/247fafb4fbe2f6a66e13443a1f6027682f3cdc95/

Черемухин С.А. Государственные закупки: содержание и роль в развитии экономики / Черемухин С.А. // Вестник ТГУ. – 2010. – №2 (82). – С. 31-35.

Черемухин С.А. Государственные закупки: содержание и роль в развитии экономики / Черемухин С.А. // Вестник ТГУ. – 2010. – №2 (82). – С. 31-35.

Что такое госзакупки: полное определение понятия, виды закупок по 44-ФЗ [Электронный ресурс] // Азбука тендеров. – Режим доступа: http://azbukatenderov.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-goszakupki.html

Что такое коммерческие тендеры и где их искать? Подробный обзор понятия, перечень площадок для поиска и схема участия [Электронный ресурс] // Закупки help. – Режим доступа: http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-kommercheskie-tendery-i-gde-ih-iskat.html

Что такое коммерческие тендеры и где их искать? Подробный обзор понятия, перечень площадок для поиска и схема участия [Электронный ресурс] // Закупки help. – Режим доступа: http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-kommercheskie-tendery-i-gde-ih-iskat.html

1. Шадрина, Е.В., Ромодина, И.В. Государственные закупки для устойчивого развития: международный опыт / Е.В. Шадрина, И.В. Ромодина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – №1. – С. 149-165.

Электронные торговые площадки [Электронный ресурс] // Ассоциация электронный торговых площадок. – Режим доступа: http://www.aetp.ru/etp/list

# Приложения

## Приложение 1. Практики формирования «зеленых» цепей поставок[[79]](#footnote-79)

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа практик** | **Практики** |
| Внутреннее экологическое управление | * Сертификация ISO 14001 * Система управления экологическими стандартами * Межфункциональное сотрудничество * Всеобщее управление качеством * Поддержка инициатив высшего и среднего менеджмента * Программы экологического аудита |
| «Зеленые» закупки | * Сертификация поставщиков по стандартам ISO 14001 * Экомаркировка продукции * Аудит система внутреннего экологического управления поставщиков * Оценка практик поставщиков второго уровня |
| Эко-дизайн | * Разработка экономичного дизайна с точки зрения потребления материала и энергии * Применение легко утилизируемых материалов и материалов, пригодных для вторичного использования * Разработка безопасного продукта без использования вредных компонентов |
| Сотрудничество с клиентами | * Сотрудничество в рамках разработки эко-дизайна продукции * Сотрудничество в рамках разработки экологически безопасной упаковки * Сотрудничество в рамках формирования экологически безопасного производства * Использование меньшего количества энергии при транспортировке продукции * Совместная разработка экологических программ и стандартов * Формирование отчетностей о результатах внедрения экологических практик |
| Возобновление инвестиций | * Переработка или продажа избыточных запасов * Продажа избыточного количества основных средств * Продажа использованных материалов |

## Приложение 2. Социальные практики устойчивых цепей поставок[[80]](#footnote-80)

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория практик** | **Социальные практики** |
| Права человека | 1. Уважение прав человека; 2. Запрет на дискриминацию (по признаку расы, религии, возраста, социального и этнического происхождения, инвалидности и др.); 3. Развитие меньшинств:    1. Предоставление рабочих мест представителям меньшинств;    2. Сотрудничество с предпринимателями – представителями меньшинств 4. Половая дискриминация:    1. Равный уровень заработных плат;    2. Равные возможности при трудоустройстве;    3. Равное и справедливое отношение к сотрудникам. |
| Трудовые практики | 1. Запрет на использование принудительного труда; 2. Запрет на использование детского труда; 3. Соблюдение обязательств по выплате заработной платы; 4. Установление уровня заработных плат не ниже уровня прожиточного минимума; 5. Право на свободу объединений и коллективных переговоров; 6. Соблюдение законодательно разрешенной продолжительности рабочих смен; 7. Разрешение сверхурочной работы только на добровольной основе; 8. Обеспечение техники безопасности    1. Обеспечение безопасных рабочих мест (участков и оборудования)    2. Предотвращение несчастных случаев на работе и профессиональных заболеваний    3. Соответствующее реагирование на несчастные случаи и аварии на работе. |
| Деловые практики | 1. Построение отношений с клиентами и поставщиками на основе честного партнерства (принцип win-win); 2. Предотвращение коррупции и взяточничества; 3. Предотвращение злоупотребление привилегированным положением; 4. Запрет на осуществление практик нечестной конкуренции; 5. Соблюдение прав интеллектуальной собственности;   Запрет на ведение торговых отношений со странами, находящимися под эмбарго или другими политико-экономическими ограничениями   1. Пропаганда социальной ответственности в рамках сферы влияния. |
| Клиенты и потребители | 1. Защита здоровья и безопасности потребителей; 2. Честные маркетинговые практики; 3. Обучение потребителей и поддержание уровня их осведомленности; 4. Обеспечение равного доступа к продуктам и услугам; 5. Обеспечение конфиденциальности личных данных клиентов; 6. Оказание обслуживания и поддержки потребителей. |
| Сообщества | 1. Создание рабочих мест; 2. Развитие образования и культуры; 3. Реализация в социальных проектах и инициатив; 4. Развитие новых технологий; 5. Финансирование здравоохранения и развитие медицины; 6. Осуществление социальных инвестиций. |

## Приложение 3. Экономические практики устойчивых цепей поставок[[81]](#footnote-81)

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория практик** | **Экономические практики** |
| Увеличение выручки | 1. Ведение активной сбытовой политики; 2. Вертикальная интеграция в цепи поставок; 3. Слияния и поглощения / развитие новых бизнес-направлений; 4. Выход на новые рынки и др. |
| Оптимизация расходов | 1. Сокращение удельных расходов на топливо и энергию; 2. Сокращение операционных затрат (оптимизация закупок и логистики, оптимизация ИТ, оптимизация технического обслуживания и ремонтов и др.); 3. Снижение уровня потерь и простоев; 4. Снижение расходов на собственные нужды предприятий; 5. Оптимальное использование мощностей и др. |
| Рациональное использование активов | 1. Разработка эффективных инвестиционных программ (модернизация оборудования, строительство и др.) 2. Оптимизация оборотного капитала; 3. Эффективное управление запасами; 4. Продажа непрофильных и малоприбыльных активов и др. |
| Эффективность бизнес-моделей | 1. Развитие системы корпоративного управления; 2. Совершенствование организационно-управленческой модели; 3. Развитие ИТ-систем; 4. Аутсорсинг вспомогательных функций и др. |

## Приложение 4. Экологические критерии оценки поставщиков[[82]](#footnote-82)

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа критериев** | **Критерии** |
| Экологическое управление | * Наличие экологических сертификатов (в том числе, ISO 14000) * Внедрение экологических стандартов в организационные и производственные процессы * Регулярный мониторинг и соблюдение экологического законодательства * Наличие планов по охране окружающей среды * Наличие внутренне политики по вопросам охраны окружающей среды и др. |
| Контроль над загрязнением окружающей среды | * Объемы выбросов вредных веществ в атмосферу * Объемы сбрасывания сточных вод * Объемы твёрдых бытовых отходов (ТБО) * Уровень потребления ресурсов в производстве * Объемы вредных материалов, используемых в производстве * Объемы выбросов парниковых газов и др. |
| «Зеленая» репутация | * Имидж на рынке * Доля рынка * Уровень лояльности покупателей * Качество отношений со стейкхолдерами * Наличие экологического обучения сотрудников и др. |
| Эко-дизайн | * Способность продукта поставщика к:  1. Вторичной переработке; 2. Повторному использованию его компонентов; 3. Ремонту и восстановлению; 4. Экологически безвредному разложению его компонентов; 5. Безопасной утилизации;  * Экологическая упаковка и др. |
| Экологические компетенции | * Объемы использования экологически чистых материалов * Наличие «зеленых» подходов и технологий в производстве * Наличие перерабатывающих мощностей и др. |

## Приложение 5. Социальные критерии оценки поставщиков[[83]](#footnote-83)

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа критериев** | **Критерии** |
| Здоровье и безопасность сотрудников | * Наличие стандартов для оценки безопасности и гигиены труда * Количество несчастных случаев на производстве * Действия по охране труда * Соблюдение стандартов менеджмента охраны труда (OHSAS 18000) и др. |
| Трудовые практики | * Соблюдение интересов и прав сотрудников * Наличие и условия трудовых договоров * Применение детского труда * Наличие или отсутствие дискриминации * Соблюдение разнообразия * Наличие гибких форм занятости * Наличие карьерных перспектив для сотрудников * Наличие компенсационных выплат и льгот для сотрудников * Уровень материального благосостояния и социального обеспечения сотрудников и др. |
| Участие в жизни местных сообществ | * Участие в социальных проектах * Влияние на экологическое состояние и развитие местных сообществ * Выделение грантов и пожертвований * Деятельность в сферах здравоохранения, образования и жилищного строительства * Поддержка учебных и медицинских учреждений * Развитие инфраструктуры и др. |
| Взаимодействие со стейкхолдерами | * Использование устойчивых стандартов закупок * Разработка стандартов для поставщиков второго уровня и выше * Деятельность в сфере образования потребителей * Вовлечение стейкхолдеров в социальную деятельность * Развитие заинтересованных сторон и расширение их возможностей * Раскрытие информации и др. |

## Приложение 6. Система метрик оценки устойчивости систем закупок на основе модели SCOR

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Экологического управления | | | 1) Экологическая стратегия | | | | a) наличие / отсутствие | | | | |
| 2) Экологические цели | | | | а) наличие / отсуствие | | | | |
| 3) Экологическая политика | | | | а) наличие / отсуствие | | | | |
| б) Степень выполнения целевых показателей, % (текущие показатели / целевые показатели) | | | | |
|
| 4) Система экологического менеджмента | | | | а) сертификация ISO 14001 (наличие / отсутствие) | | | | |
| б) сертификация ISO 14001 партнеров и поставщиков (наличие / отсутствие) | | | | |
|
| в) проведение внешнего аудита на соблюдение норм экологического законодательства (да/нет) | | | | |
|
| г) Степень соответсвия законодательству, % (кол-во нарушений / общий объем проверки) | | | | |
|
| д) Объем штрафов за нарушения, % (объем штрафов / выручка, за период) | | | | |
|
| e) формирование публичной отчетности (да/нет) | | | | |
| ж) темп изменения экологических показателей, % ((текущий показатель / показатель за предыдущий период -1 )\* 100%) | | | | |
|
|
| 2. Контроль над загрязнением ОС | | | 1) Потребление ресурсов | | | | а) объем потребляемой энергии | | | | |
| б) использование возобновляемых источников энергии (да/нет) | | | | |
|
| в) доля возобновляемой энергии, % (объем ВИЭ / объем всей потребляемой энергии) | | | | |
|
| г) объем потребления воды | | | | |
| д) объем использования рециркулированной воды, % от общего объема потребляемой воды | | | | |
|
| е) Объемы потребления сырья в производстве | | | | |
| ж) уровень загрузки мощностей, % (используемые мощности / все мощности) | | | | |
| 2) Объемы выбросов в атмосферу | | | | а) Объем и динамика выбросов парниковых газов | | | | |
| б) Объем и динамика выбросов озоноразрушаюх веществ | | | | |
| в) степень шумового загрязнения | | | | |
| г) степень загрязнения воздуха в промышленной зоне поставщика | | | | |
|
| д) использование наиболее эко безопасного транспорта (да/нет) | | | | |
| 3) Управление отходами | | | | а) объем опасных ТБО | | | | |
| б) объемы всех отходов | | | | |
| в) объемы сбрасывания сточных вод | | | | |
| г) очистка сточных вод (да/нет) | | | | |
| д) утилизация отходов (да/нет) | | | | |
| е) Объем утилизированных отходов, % от всех отходов | | | | |
| 4) Использование химических материалов | | | | а) объем использования токсичных химикатов, % от всех используемых химикатов | | | | |
|
| б) Объем используемых химикатов, разрушающих озоновый слой, % от всех химикатов | | | | |
| 3. Зеленая репутация | | | 1) Экологическое образование | | | | а) наличие / отсуствие | | | | |
| б) количество людей, получивших экологическое образование в компании | | | | |
|
| в) транслирование эко-стандартов партнерам (да/нет) | | | | |
| 2) Имидж на рынке | | | | а) количество постоянных клиентов с аспектами устойчивого развития в деятельности, % от всех клиентов | | | | |
|
| б) темп прироста кол-ва устойчивых клиентов за период, % ((текущее кол-во / кол-во за предыдущий период -1)\*100%) | | | | |
|
| в) участие в совместных эко-проектах с государством и обществом (да/нет) | | | | |
| г) инвестиции в эко-технологии (есть/нет; % от всех инвестиций) | | | | |
| д) доля рынка, % (объем продаж/емкость рынка) | | | | |
| 4. Эко продукция | | | Эко-дизайн | | | | а) Экологическая маркировка (наличие / отсуствие) | | | | |
| б) Использование материалов с эко-маркировками (да/нет) | | | | |
| в) содержание токсичных материалов, % от общей массы | | | | |
| г) объем выбросов отходов при производстве | | | | |
| д) использование эко оборудования в производстве (да/нет; %, коэффициент использования) | | | | |
| д) возможность вторичной переработки (да/нет) | | | | |
| е) безвредное разложение материалов (да/нет) | | | | |
| ж) продукт подлежит безопасной утилизации (да/нет) | | | | |
| з) условия эксплуатации не оказывают отрицательного влияния на окружающую среду (да/нет) | | | | |
| и) экологичная упаковка | | | | |
| 5. Экологические компетенция | | | 1. Инновационные эко-технологии и подходы к управлению и производству | | | | а) инвестиции в эко-инновации, % от всех инвестиций | | | | |
| б) использование чистых технологий в производстве: зеленое строительство, возобновляемые источники энергии и др. (наличие /отсутствие) | | | | |
|
|
| в) перерабатывающие и очистные мощности (наличие/отсутствие) | | | | |
| 2. Ресурсы | | | | а) интеллектуальная собственность, патенты, эко-разработки (наличие/отсутствие) | | | | |
| в) экологическое образование (наличие/отсутствие, количество обученных сотрудников) | | | | |
|  |  |  | |  |  |  | |  |  |  |  | |
| 1. Здоровье и безопасность сотрудников | | | 1. Безопасность условия труда | | | | а) кол-во травм и аварий за период | | | | |
| б) динамика травматизма, % ((текущие показатели/предыдущие показатели-1)\*100%) | | | | |
| в) свободные аварийные выходы (наличие/отсутсвие) | | | | |
| г) эргономика (степень удовлетворенности сотрудников) | | | | |
| д) чистые места общего пользования и доступ к питьевой воде (наличие/отсутствие) | | | | |
| е) уровень температуры и освещения (не ниже законодательного минимума) | | | | |
| ж) опасное оборудование, % от всего кол-ва оборудования | | | | |
| з) медицинаская помощь сотрудникам (наличие/отсутствие) | | | | |
| д) система пожарного оповещения (наличие/отсутствие) | | | | |
| 2. Действия по охране труда | | | | а) обучение безопасности (частота; кол-во обученных сотрудников) | | | | |
| б) инструменты контроля безопасности (наличие/отстуствие) | | | | |
| в) объем использования вредных химикатов в производстве, % от всех используемых химикатов | | | | |
| г) сертификация OHSAS 18000 (наличие/отсутствие) | | | | |
|  | | | | |
| 2. Трудовые практики | | | 1. Права человека | | | | а) Дискриминация (наличие/отсутствие) | | | | |
| б) Профссоюзы (разрешены / запрещены) | | | | |
| в) принудительный труд (используется/не используется) | | | | |
| г) Детский труд (использование труда детей, младше 16 лет - да/нет) | | | | |
| 2. Трудовые условия | | | | а) Заключение с сотрудниками трудовых договоров (да/нет) | | | | |
| б) своевременная выплата заработной платы (да/нет) | | | | |
| в) уровень заработной платы | | | | |
| г) соблюдение нормативов рабочего времени (в России не более 40 часов в неделю -да/нет) | | | | |
| д) система выплат и компенсаций (наличие/отсутствие) | | | | |
| 3. Участие в жизни местных сообществ | | | 1. Воздействие на общество | | | | а) Инвестиции в социальные проекты, % от всех инвестиций в регионе | | | | |
| б) Гранты и пожертвования (наличие/отсутствие) | | | | |
| в) финансирование медецинский и образовательных учреждений (да/нет) | | | | |
| г) работа с местными поставщиками (да/нет) | | | | |
| д) Кол-во местных поставщиков, % от всех поставщиков | | | | |
| е) Работа с представителями малого бизнеса (да/нет) | | | | |
| ж) Кол-во представителей малого бизнеса, % от всех поставщиков | | | | |
| з) Финансирование и развитие местной инфраструктуры (да/нет, объемы) | | | | |
| и) финансирование эко-программ (да/нет, объемы) | | | | |
| 2. Репутация на местном рынке | | | | а) кол-во постоянных клиентов, % от всех клиентов за период | | | | |
| б) Темп прироста кол-ва постоянных клиентов, % за период ((текущий показатель/показатель предыдущего периода -1)\*100% | | | | |
| в) Текучесть кадров, % от всех сотрудников компании за период | | | | |
| г) поддержка со стороны местных властей (да/нет) | | | | |
| 4. Взаимодействие со стейкхолдерами | | | 1. Взаимодействи с первичными ЗС (собственники, клиенты, сотрудники, партнеры) | | | | а) Транслирование устойчивыз стандартов поставщикам | | | | |
| б) Соблюдение прав интеллектуальной собственности и конфеденциальности (да/нет) | | | | |
|  | | | | |
| в) Обратная связь с клиентами (да/нет) | | | | |
| г) Образование потребителей (да/нет) | | | | |
| д) развитие поставщиков, передача опыта и ноу-хау (да/нет) | | | | |
| е) вовлечение пратнеров в совместные социальные или экологические проекты (да/нет) | | | | |
| ж) изучение общественного мнения (да/нет) | | | | |
| з) Обратная связь с сотрудниками (да/нет) | | | | |
| 2. Взаимодействие с вторичными ЗС (власть, конкуренты, инвесторы и др.) | | | | а) обеспечение условий честной конкуренции (да/нет) | | | | |
| б) публичное раскрытие информации (да/нет) | | | | |
| в) совместные проекты (наличие/отсутствие) | | | | |

1. Дыбская, В.В., Сергеев, В.И. Управление знаниями персонала компаний в области логистики и Supply Chain Management / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2005. – №5. – С. 29-42. [↑](#footnote-ref-1)
2. Козлов, В.К. и др. Концепция логистики фирмы и ее потенциал / В.К. Козлов, С.А. Уваров, А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2006. – №4. – С. 2-8. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дудник, Т.А. О формировании институциональной структуры интегрированной цепи поставок / Т.А. Дудник // Логистика сегодня. – 2010. – №3. – С. 140-148. [↑](#footnote-ref-3)
4. Козлов, В.К. и др. Концепция логистики фирмы и ее потенциал / В.К. Козлов, С.А. Уваров, А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2006. – №4. – С. 2-8. [↑](#footnote-ref-4)
5. Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. International Journal Of Logistics Management, 9(2), 1-19. [↑](#footnote-ref-5)
6. Lummus, R. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. Industrial Management & Data Systems, 101(8/9), 426. -432. [↑](#footnote-ref-6)
7. Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. International Journal Of Logistics Management, 8(1), 1-14. [↑](#footnote-ref-7)
8. Дыбская, В.В., Сергеев, В.И. Управление знаниями персонала компаний в области логистики и Supply Chain Management / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2005. – №5. – С. 29-42. [↑](#footnote-ref-8)
9. Козлов, В.К. и др. Концепция логистики фирмы и ее потенциал / В.К. Козлов, С.А. Уваров, А.П. Долгов // Логистика сегодня. – 2006. – №4. – С. 2-8. [↑](#footnote-ref-9)
10. Сергеев, В.И. Разработка сбалансированной системы показателей в процессе контроллинга логистики компании / В.И. Сергеев // Логистика сегодня. – 2009. – №6. – С. 330-337. [↑](#footnote-ref-10)
11. Gandhi, N. D., Selladurai, V., & Santhi, P. (2006). Unsustainable development to sustainable development: a conceptual model. Management Of Environmental Quality: An International Journal, 17(6), 654-672. [↑](#footnote-ref-11)
12. Nejati, M., Bin Md Shahbudin, A., & Bin Amran, A. (2010). Sustainable development: a competitive advantage or a threat?. Business Strategy Series, 11(2), 84-89. [↑](#footnote-ref-12)
13. Svensson, G., Høgevold, N., Ferro, C., Varela, J. S., Padin, C., & Wagner, B. (2016). A Triple Bottom Line Dominant Logic for Business Sustainability: Framework and Empirical Findings. Journal Of Business-To-Business Marketing, 23(2), 153-188. [↑](#footnote-ref-13)
14. Coşkun Arslan, M., & Kisacik, H. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. Journal Of Accounting & Finance, 18-34. [↑](#footnote-ref-14)
15. Белоусов К.Ю. Устойчивое развитие компании и корпоративная устойчивость: проблемы интерпретации / Белоусов К.Ю. // Проблемы современной экономики – 2012. - №4. – С. 120-123. [↑](#footnote-ref-15)
16. Coşkun Arslan, M., & Kisacik, H. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. Journal Of Accounting & Finance, 18-34. [↑](#footnote-ref-16)
17. Hammer, J. (2015). When three equals one. Economic Development Journal, 14(3), 5-10. [↑](#footnote-ref-17)
18. Żak, A. (2015). Triple Bottom Line Concept in Theory and Practice. Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics (387), 251-264. [↑](#footnote-ref-18)
19. Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. Business Strategy & The Environment (John Wiley & Sons, Inc), 18(3), 177-191. [↑](#footnote-ref-19)
20. Sajjad, A., Eweje, G., & Tappin, D. (2015). Sustainable supply chain management: motivators and barriers. Business Strategy And The Environment, 24(7), 643-655. [↑](#footnote-ref-20)
21. Seuring S, Müller M. 2008a. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production 16(15): 1699–1710. [↑](#footnote-ref-21)
22. Żak, A. (2015). Triple Bottom Line Concept in Theory and Practice. Research Papers Of The Wroclaw University Of Economics (387), 251-264. [↑](#footnote-ref-22)
23. Muhammad Nouman, S., Muhammad Shahid, A., & Haji, R. (2017). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Performance: Moderating Role of Institutional Pressure with Mediating Effect of Green Innovation. Business, Management & Education, 15(1), 91-108. [↑](#footnote-ref-23)
24. Mitra, S., & Datta, P. (2014). Adoption of green supply chain management practices and their impact on performance: an exploratory study of Indian manufacturing firms. International Journal Of Production Research, 52(7), 2085-2107. [↑](#footnote-ref-24)
25. Klassen, R.D., & Johnson, P.F. (2004). The green supply chain. In Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures, Edited by: New, S and Westbrrok, R. New York: Oxford University Press. [↑](#footnote-ref-25)
26. Muhammad Nouman, S., Muhammad Shahid, A., & Haji, R. (2017). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Performance: Moderating Role of Institutional Pressure with Mediating Effect of Green Innovation. Business, Management & Education, 15(1), 91-108. [↑](#footnote-ref-26)
27. Muhammad Nouman, S., Muhammad Shahid, A., & Haji, R. (2017). The Impact of Green Supply Chain Management Practices on Performance: Moderating Role of Institutional Pressure with Mediating Effect of Green Innovation. Business, Management & Education, 15(1), 91-108. [↑](#footnote-ref-27)
28. Qinghua, Z., Sarkis, J., & Kee-hung, L. (2012). Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. International Journal Of Production Research, 50(5), 1377-1394. [↑](#footnote-ref-28)
29. Park-Poaps, H., & Rees, K. (2010). Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. Journal Of Business Ethics, 92(2), 305-322. [↑](#footnote-ref-29)
30. Донскова, Л.А. Ответственность перед потребителями – приоритет социальной ответственности бизнеса / Л.А. Донскова // Управленец. – 2014. – №.4(44). – С. 69-73. [↑](#footnote-ref-30)
31. СТАНДАРТ SA 8000:2001: Социальная ответственность [Электронный ресурс] // Устойчивый бизнес. – 2008. – Режим доступа: http://csrjournal.com/1725-standart-sa-80002001-socialnaja-otvetstvennost.html (дата обращения: 18.04.2018). — Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-31)
32. Mehta, S. (2016). Socially Responsible Supply Chain Management:An Essence of Value Creation. Journal Of Supply Chain Management Systems, 5(3), 28-34. [↑](#footnote-ref-32)
33. Sindhu, M. I., & Arif, M. (2017). The Inter Linkage of Corporate Reputation between Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Pakistan Journal Of Commerce & Social Sciences, 11(3), 898-910. [↑](#footnote-ref-33)
34. Kim, K., Kim, M., & Qian, C. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. Journal Of Management, 44(3), 1097-1118. [↑](#footnote-ref-34)
35. Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. 30(1), 676-693. [↑](#footnote-ref-35)
36. Yun, G., Kwon, H., Yalcin, M. G., & Hales, D. N. (2016). Sustainable Supply Chain Management and CSR: A Framework Review. Proceedings For The Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI), 1-9. [↑](#footnote-ref-36)
37. Косырева, Е.И. Механизмы эффективного развития и функционирования электроэнергетической компании в рыночной экономике : автореф. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Екатерина Игоревна Косырева. – СПб., 2013. ― 19 с. [↑](#footnote-ref-37)
38. Байсалбаева А.А. Управление закупками как основная составляющая управления затратами предприятия / Байсалбаева А.А. // Статистика, учет и аудит. – 2012. - №3 (46). – С. 55-57. [↑](#footnote-ref-38)
39. Zeng A.Z. (2000). A synthetic study of sourcing strategies. Industrial Management & Data Systems, 100 (5), 219-226. [↑](#footnote-ref-39)
40. Соловьева Е., Бызов А. Продажи и закупки: конфликт и сотрудничество / Соловьева Е., Бызов А. // Управление продажами. – 2015. - №1 (20). – С. 2-7. [↑](#footnote-ref-40)
41. Оптимизация управления закупками и снабжением [Электронный ресурс] // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/finance/payments/purchase\_optim.shtml [↑](#footnote-ref-41)
42. Spekman R.E. (1983). Implementing a procurement strategy. International journal of Physical Distribution & Materials Management, 13 (7), 38-47. [↑](#footnote-ref-42)
43. Procurement gets a bold new look [Электронный ресурс] // Ariba, Business Wire. – Режим доступа: https://www.businesswire.com/news/home/20150813005335/en/ [↑](#footnote-ref-43)
44. Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. Стратегическое управление поставками в российских компаниях / Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. // Логистика сегодня. – 2009. - №1 (31). – С. 2-14. [↑](#footnote-ref-44)
45. Pereira C.R., Christopher M., Silva A.L. (2014). Achieving supply chain resilience: the role of procurement. Supply Chain Management: An International Journal, 19 (5/6), 626-642. [↑](#footnote-ref-45)
46. Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. Стратегическое управление поставками в российских компаниях / Кротов К.В., Смирнова М.М., Кущ С.П., Старков А.Г. // Логистика сегодня. – 2009. - №1 (31). – С. 2-14. [↑](#footnote-ref-46)
47. Истомина Е.А. Особенности современной модели института государственных закупок в России / Истомина Е.А. // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. – №9 (338). – С. 27-34. [↑](#footnote-ref-47)
48. Черемухин С.А. Государственные закупки: содержание и роль в развитии экономики / Черемухин С.А. // Вестник ТГУ. – 2010. – №2 (82). – С. 31-35. [↑](#footnote-ref-48)
49. Коммерческие тендеры [Электронный ресурс] // Рустендер. – Режим доступа: https://tender-rus.ru/articles/kak-zarabotat-v-sisteme-goszakaza-44-fz-i-223fz/kommercheskie-tendery [↑](#footnote-ref-49)
50. Черемухин С.А. Государственные закупки: содержание и роль в развитии экономики / Черемухин С.А. // Вестник ТГУ. – 2010. – №2 (82). – С. 31-35. [↑](#footnote-ref-50)
51. Что такое госзакупки: полное определение понятия, виды закупок по 44-ФЗ [Электронный ресурс] // Азбука тендеров. – Режим доступа: http://azbukatenderov.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-goszakupki.html [↑](#footnote-ref-51)
52. Статья 6 Федерального закона от 05.04.3013 №44-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_144624/247fafb4fbe2f6a66e13443a1f6027682f3cdc95/ [↑](#footnote-ref-52)
53. Коммерческие тендеры [Электронный ресурс] // Рустендер. – Режим доступа: https://tender-rus.ru/articles/kak-zarabotat-v-sisteme-goszakaza-44-fz-i-223fz/kommercheskie-tendery [↑](#footnote-ref-53)
54. Коммерческие тендеры и закупки: особенности, виды, требования [Электронный ресурс] // Тендеровики. – Режим доступа: http://tenderoviki.ru/tenderovedenie/kommercheskie-zakupki-i-tendery.html [↑](#footnote-ref-54)
55. Электронные торговые площадки [Электронный ресурс] // Ассоциация электронный торговых площадок. – Режим доступа: http://www.aetp.ru/etp/list [↑](#footnote-ref-55)
56. Что такое коммерческие тендеры и где их искать? Подробный обзор понятия, перечень площадок для поиска и схема участия [Электронный ресурс] // Закупки help. – Режим доступа: http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-kommercheskie-tendery-i-gde-ih-iskat.html [↑](#footnote-ref-56)
57. Что такое коммерческие тендеры и где их искать? Подробный обзор понятия, перечень площадок для поиска и схема участия [Электронный ресурс] // Закупки help. – Режим доступа: http://zakupkihelp.ru/uchastniku-zakupok/chto-takoe-kommercheskie-tendery-i-gde-ih-iskat.html [↑](#footnote-ref-57)
58. Глубинные причины проблем в закупочной деятельности [Электронный ресурс] // Деловой журнал «Время бизнеса». – Режим доступа: http://www.camcomp.com/glubinnyie-prichinyi-problem-v-zakupochnoy-deyatelnosti.html [↑](#footnote-ref-58)
59. McCue, C., Pitzer, J. T. (2005). Fundamentals of Leadership and Management in Public Procurement. Herndon, VA: National Institute of Governmental Purchasing. [↑](#footnote-ref-59)
60. Korosec, R. L. (2003). Assessing the Feasibility of Supply Chain Management within Purchasing and Procurement. Public Performance & Management Review, 27 (2), 92-109. [↑](#footnote-ref-60)
61. Mason-Jones, R. (2004). Procurement’s Place in the Chain. Supply Management, 9 (15), 30-31. [↑](#footnote-ref-61)
62. Larson P.D. (2009). Public vs. private sector perspectives on supply chain management. Journal of Public Procurement, 9 (2), 222-247. [↑](#footnote-ref-62)
63. McGuinness, K., Bauld, S. (2004). Is Negotiation Underutilized in Public Procurement? Summit: Canada’s Magazine on Public Sector Purchasing, 7 (3), 28. [↑](#footnote-ref-63)
64. Meehan J., Bryde D. (2011). Sustainable procurement practice. Business Strategy & the Environment, 20 (2), 94-106. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ghadimi, P., Azadnia, A.H., Heavey, C., Dolgui, A., Can, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54 (5), 1443-1462. [↑](#footnote-ref-65)
66. Procuring the Future. The Sustainable Procurement Task Force National Action Plan // London: DEFRA. – 2006. [↑](#footnote-ref-66)
67. Ghadimi, P., Azadnia, A.H., Heavey, C., Dolgui, A., Can, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54 (5), 1443-1462. [↑](#footnote-ref-67)
68. [**Blome**, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Blome%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');), **[Hollos](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.)**[, D.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.), & [**Paulraj**, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Paulraj%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');) (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. International Journal of Production Research, 52(1), 32-49. [↑](#footnote-ref-68)
69. [**Blome**, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Blome%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');), **[Hollos](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.)**[, D.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.), & [**Paulraj**, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Paulraj%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');) (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. International Journal of Production Research, 52(1), 32-49. [↑](#footnote-ref-69)
70. [Ghadimi, P.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Ghadimi%2C%20P.%22%7C%7Csl~~rl','');), [Azadnia, A.H.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Azadnia%2C%20A.H.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Azadnia, A.H.), [Heavey, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Heavey%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Heavey, C.); [Dolgui, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Dolgui%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');), & [Can, B.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Can%2C%20B.%22%7C%7Csl~~rl','');)(2016). A review on the buyer–supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. [International Journal of Production Research](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~JN%20%22International%20Journal%20of%20Production%20Research%22%7C%7Csl~~rl','');), 54(5), 1443-62. [↑](#footnote-ref-70)
71. Yawar, S., & Seuring, S. (2017). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance. Journal of Business Ethics, 141(3), 621-643. [↑](#footnote-ref-71)
72. Rudnicka, A. (2017). Codes of conduct and codes of ethics as tools used to support the idea of social responsibility in supply chains. Research Papers of the Wroclaw University of Economics, 461, 91-100. [↑](#footnote-ref-72)
73. [**Blome**, C.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Blome%2C%20C.%22%7C%7Csl~~rl','');), **[Hollos](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.)**[, D.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Hollos%2C%20D.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Hollos, D.), & [**Paulraj**, A.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Paulraj%2C%20A.%22%7C%7Csl~~rl','');) (2014). Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance. International Journal of Production Research, 52(1), 32-49. [↑](#footnote-ref-73)
74. Brammer, S., & Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. International Journal of Operations & Production Management, 31(4), 452-476. [↑](#footnote-ref-74)
75. Шадрина, Е.В., Ромодина, И.В. Государственные закупки для устойчивого развития: международный опыт / Е.В. Шадрина, И.В. Ромодина // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – №1. – С. 149-165. [↑](#footnote-ref-75)
76. Kanapinskas, V., Plytnikas, Ž., & Tvaronavičienė, A. (2014). Sustainable public procurement: realization of the social aspect in republic of Lithuania. Business: Theory & Practice, 15(4), 302-315. [↑](#footnote-ref-76)
77. Prier, E., Schwerin, E., & McCue, C. (2016). Implementation of sustainable public procurement practices and policies: a sorting framework. Journal of Public Procurement, 16(3), 312-346. [↑](#footnote-ref-77)
78. Зависимость от импорта: как лечить промышленность [Электронный ресурс] // IQ.HSE.RU. – Режим доступа: <https://iq.hse.ru/news/204326723.html> [↑](#footnote-ref-78)
79. Vijayvargy L., Agarwal G. Empirical investigation of Green Supply Chain Mnagement Practices and Their Impact on Organizational Performance/ Vijayvargy L., Agarwal G. // The IUP Journal of Supply Chain Management. – 2014. – V. XI, №4. – 25-42. [↑](#footnote-ref-79)
80. Yawar S.A., Seuring S. (2015). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. [Journal of Business Ethics](https://link.springer.com/journal/10551), Vol. 141, Issue 3, pp. 621-643. [↑](#footnote-ref-80)
81. Косырева, Е.И. Механизмы эффективного развития и функционирования электроэнергетической компании в рыночной экономике: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Косырева Екатерина Игоревна. – СПб., 2013.- 171 с. [↑](#footnote-ref-81)
82. [**Ghadimi**, P.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Ghadimi%2C%20P.%22%7C%7Csl~~rl','');), [Azadnia, A.H.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Azadnia%2C%20A.H.%22%7C%7Csl~~rl','');" \o "Search for Azadnia, A.H.), **Heavey**, C., **Dolgui**, A., & **Can**, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54(5), 1143-62. [↑](#footnote-ref-82)
83. [**Ghadimi**, P.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Ghadimi%2C%20P.%22%7C%7Csl~~rl','');), [Azadnia, A.H.](javascript:__doLinkPostBack('','ss~~AR%20%22Azadnia%2C%20A.H.%22%7C%7Csl~~rl','');), **Heavey**, C., **Dolgui**, A., & **Can**, B. (2016). A review on the buyer-supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. International Journal of Production Research, 54(5), 1143-62. [↑](#footnote-ref-83)