



Введение в устойчивые государственные закупки

Киев, 25 апреля 2017

Елена Шадрина

Группа по изучению устойчивых закупок, UNOPS



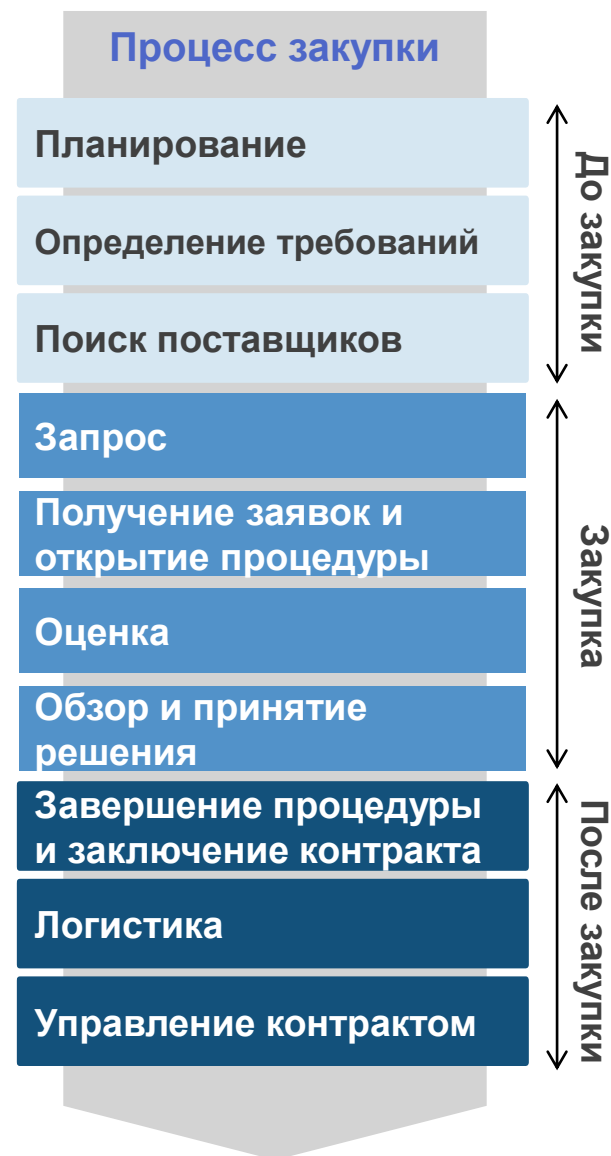
МОДУЛЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

1

1. Введение в цикл закупок и процесс планирования закупок
2. Выявление рисков связанных с устойчивостью
3. Учет устойчивости в ходе анализа потребностей
4. Анализ предложения на рынке
5. Выбор этапа закупок для решения проблемы устойчивости

Процесс закупок состоит из трех основных этапов: подготовка к закупке, осуществление закупки, и действия после закупки

- Три основных этапа - подготовка к закупке, закупка и действия после закупки, в свою очередь делятся на **ряд подэтапов**
- Стандартный процесс закупки включает в себя все 10 шагов, однако бывают случаи, когда **некоторые из них пропускаются**
- Элементы устойчивости могут включаться **на всех** стадиях процесса закупок



Структурированный подход к УГЗ должен учитывать устойчивость на протяжении всего процесса закупок

Примеры интеграции УГЗ:

1) Планирование

- Оценка влияния устойчивых закупок
- Рассмотрение возможности использования “титула устойчивости” для процесса

2) Определение требований

- Использование соответствующих **технических стандартов** и стандартов по охране окружающей среды
- Использование **функциональных спецификаций и требований к производительности**

3) Поиск поставщиков

- **Исследование рынка** устойчивой продукции
- **Предварительный отбор** поставщиков, готовых готовых минимизировать риски устойчивости

4) Запрос предложений

- Включение заранее определенных устойчивых критериев оценки
- Учитывать затрат жизненного цикла

5) Управление контрактом

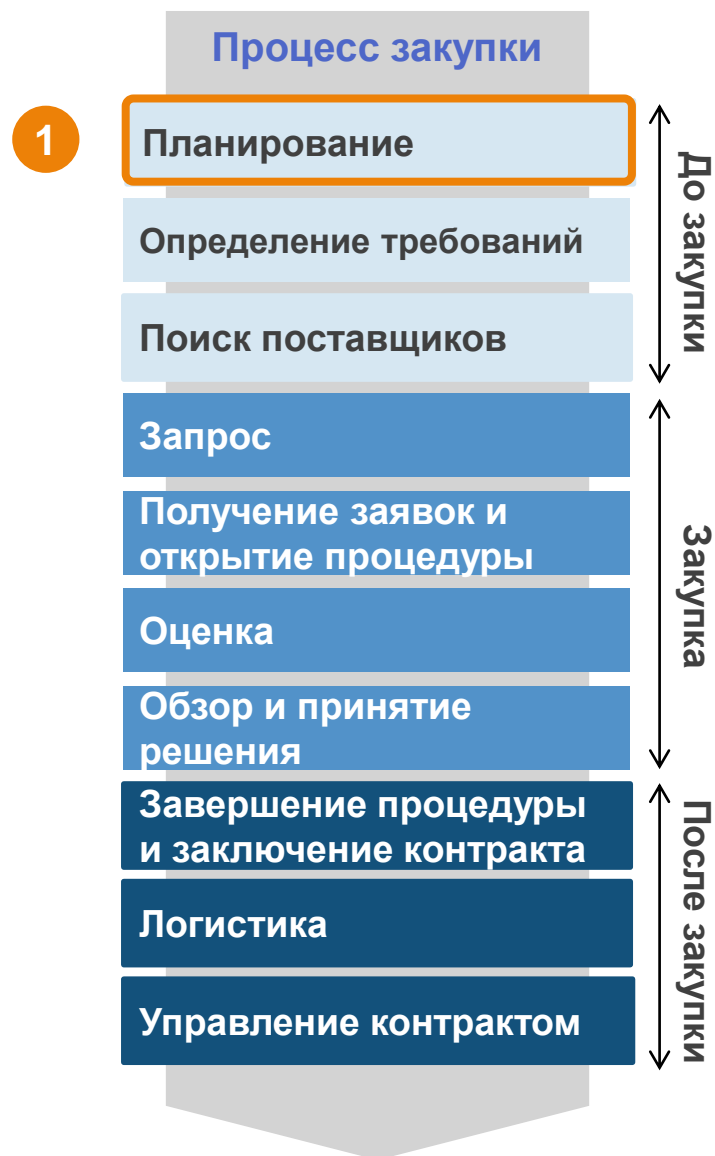
- **Работа с поставщиками** для повышения результатов устойчивости



Планирование закупок

Цель данной стадии закупки:

Внедрение элементов устойчивости с самого начала процесса закупок, когда определяются требования к товару/услуге



Планирование закупок – это процесс оценки и прогнозирования закупочных нужд организации, программы или проекта

- Планирование закупок – это процесс **оценки и прогнозирования закупочных нужд** проекта, необходимый для определения закупочной стратегии.
- Планирование помогает определить:
 - **что** будет куплено
 - **как** будет куплено
 - **когда** будет куплено
- и оно **тесно связано с другими этапами подготовки к закупке:**
 - Определение требований
 - Поиск поставщиков




Важно: элементы устойчивости закупки должны быть продуманы уже на этапе планирования закупки, так как это влияет все на последующие этапы

1.1 ЭЛЕМЕНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАКУПОК

Планирование – это этап закупочного цикла, который сильно влияет на последующие этапы, в целом на качество, затраты и устойчивость



 **МОДУЛЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК**

- 
- 
1. Введение в цикл закупок и процесс планирования закупок
 2. Выявление рисков связанных с устойчивостью
 3. Учет устойчивости в ходе анализа потребностей
 4. Анализ предложения на рынке
 5. Выбор этапа закупок для решения проблемы устойчивости

Что делает продукцию устойчивой или неустойчивой?

Влияние на окружающую среду и на общество происходит на каждой стадии жизненного цикла продукции – от добычи сырья и производства до утилизации



Что входит в производство?

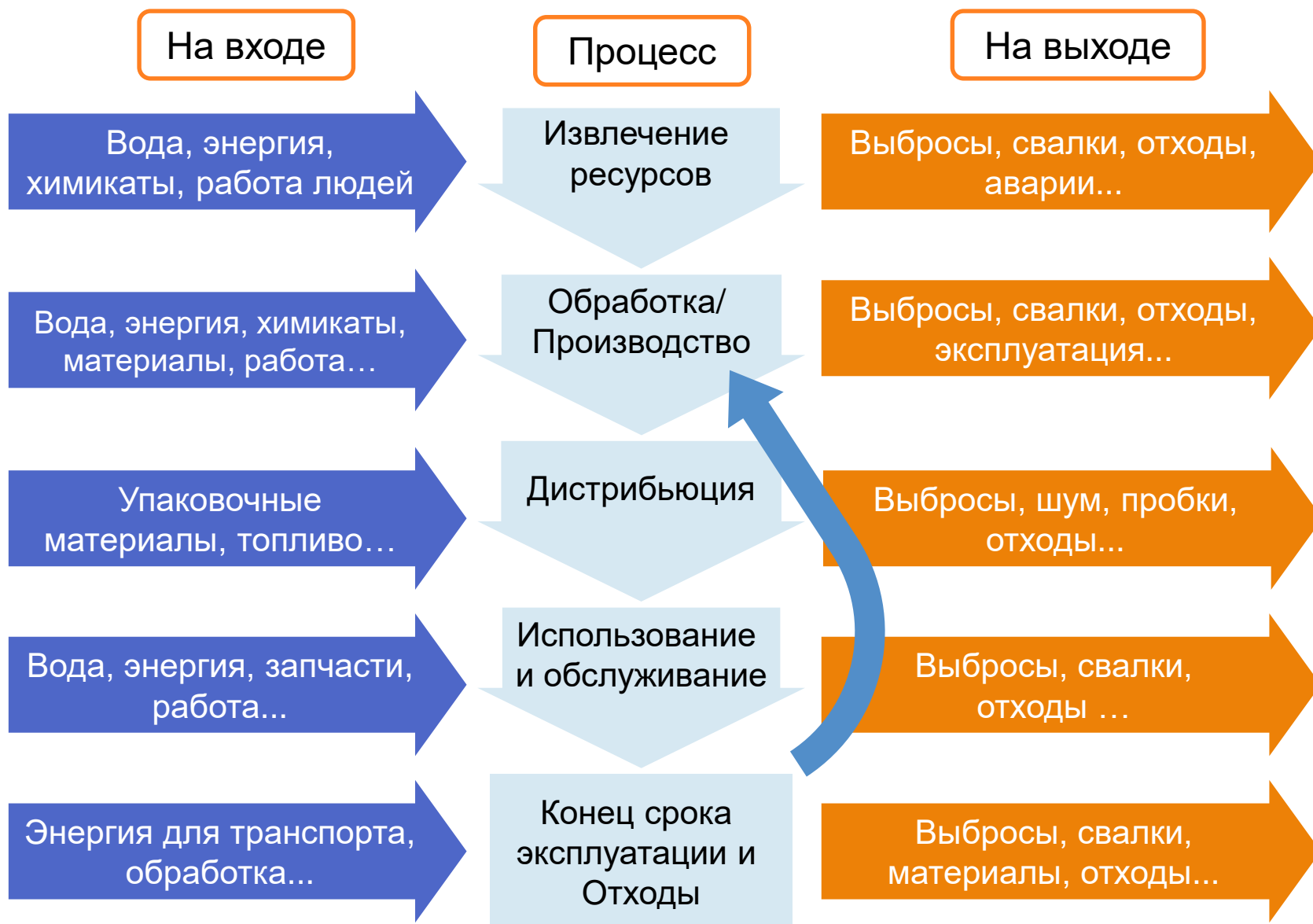
Какое вероятное воздействие на людей, окружающую среду, экономику?



Какие возможные (нежелательные) эффекты?

Какие желаемые изменения в целевых группах?

Влияние устойчивости на протяжении срока службы продукции



Что делает товар неустойчивым?



Сырье

- Генетически модифицированные семена
- Детский и рабский труд
- Утечка воды и чрезмерное использование
- Нефть в синтетических материалах
- Ядовитые пестициды
- Интенсивное с/х
- Недобросовестные цены
- Забота о животных



Производство

- Загрязнители воды
- Рабочие условия
- Химическая обработка
- Утечка воды
- Использование энергии



Продажа

- Торговые дисбалансы
- Условия поставщиков
- Непонимающие покупатели
- Условия работы
- Переизбыток товаров
- Использование энергии



Использование

- Промывка
- Сушка в сушильной машине
- Химическое моющее средство




Утилизация

- Свалка

Транспорт – Выделение CO2 – дорожные заторы



МОДУЛЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

- 
1. Введение в цикл закупок и процесс планирования закупок
 2. Выявление рисков связанных с устойчивостью
 3. Учет устойчивости в ходе анализа потребностей
 4. Анализ предложения на рынке
 5. Выбор этапа закупок для решения проблемы устойчивости

Планирование закупок является ключевым этапом для пересмотра ваших потребностей

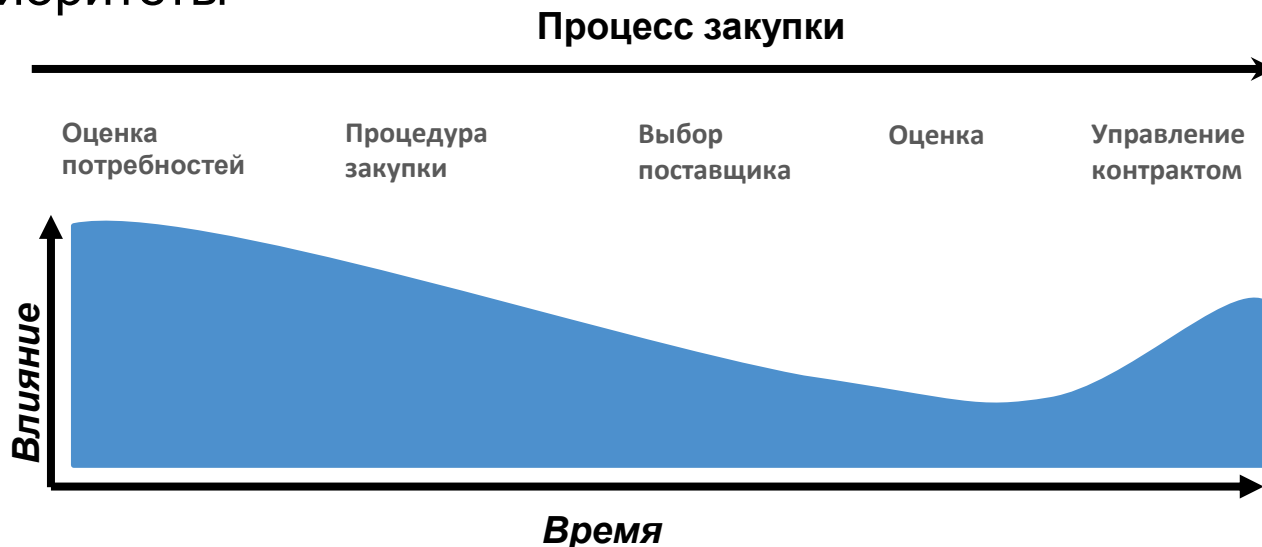
- Можете ли Вы... переосмыслить?

Устранить? Сократить? Повторно использовать?
Переработать? Утилизировать?

- Учитывайте влияние жизненного цикла и затраты
- Подумайте о решении проблем, а не о том, что купить
- Расставьте приоритеты

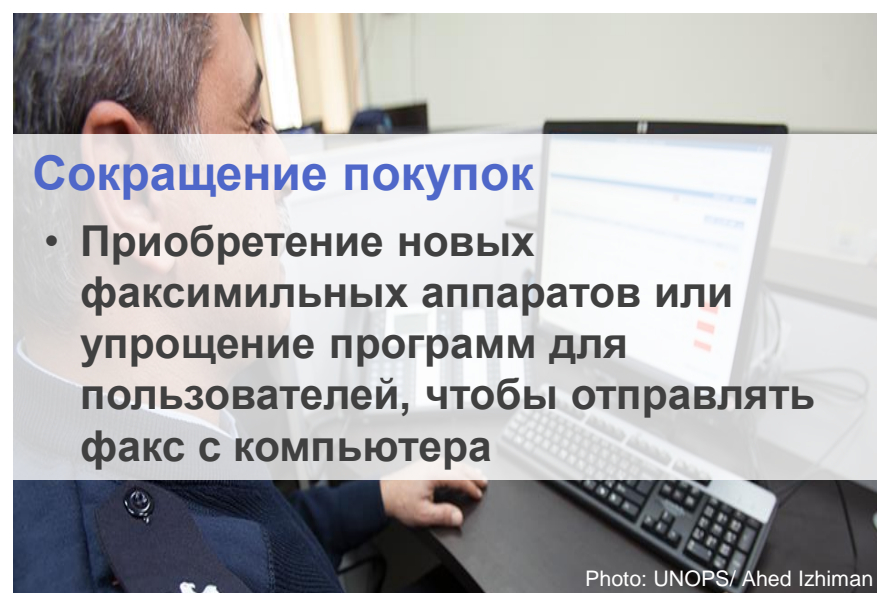


Управление
спросом
начинается
здесь!



1.3 УЧЕТ УСТОЙЧИВОСТИ В ХОДЕ АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ

Переосмысление потребностей означает мышление с точки зрения решения проблем (а не выбора продукции), установления приоритетов и учета стоимости жизненного цикла



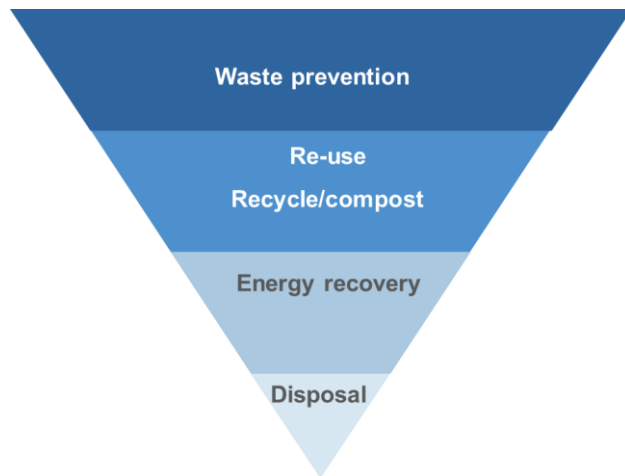
Задавая сложные вопросы, внимание уделяется больше требуемым результатам закупок, а не «желаниям» заинтересованных сторон

Определение потребности: **Задавать сложные вопросы**

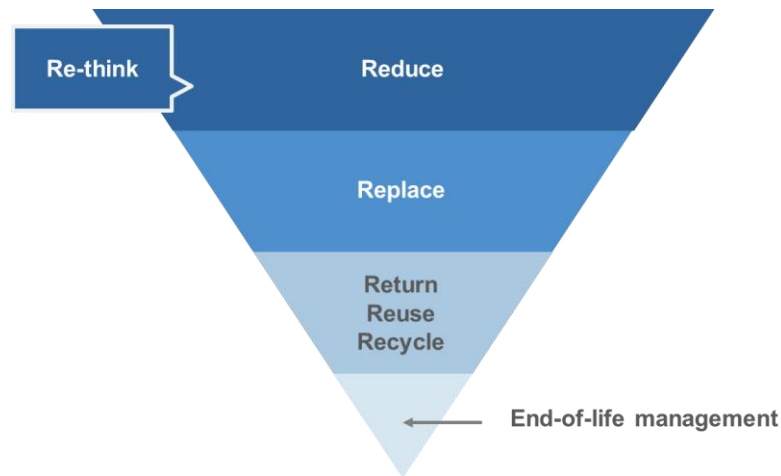
- **Какова цель** закупок?
- Действительно ли мы нуждаемся в покупке или мы можем **удовлетворить наши потребности по-другому?** (отказаться, уменьшить, обменять, отремонтировать, обновить или восстановить существующие товары)
- Могут ли **альтернативные товары или услуги** использоваться для удовлетворения выявленной потребности?
- Какие **характеристики** продукции необходимы? Необходимо ли это **для данной спецификации?**
- Можем ли мы **закупить функции**, а не товары?
- **Как долго** будет продолжаться эта потребность?
- Что происходит с товаром **в конце срока службы?** Можно ли сделать замкнутый цикл?
- Как эта закупка **влияет на Вашу (экологическую/социальную) цель и политику?**

Иерархия устойчивого управления отходами может рассматриваться как иерархия устойчивых закупок

Иерархия управления отходами



Иерархия закупок



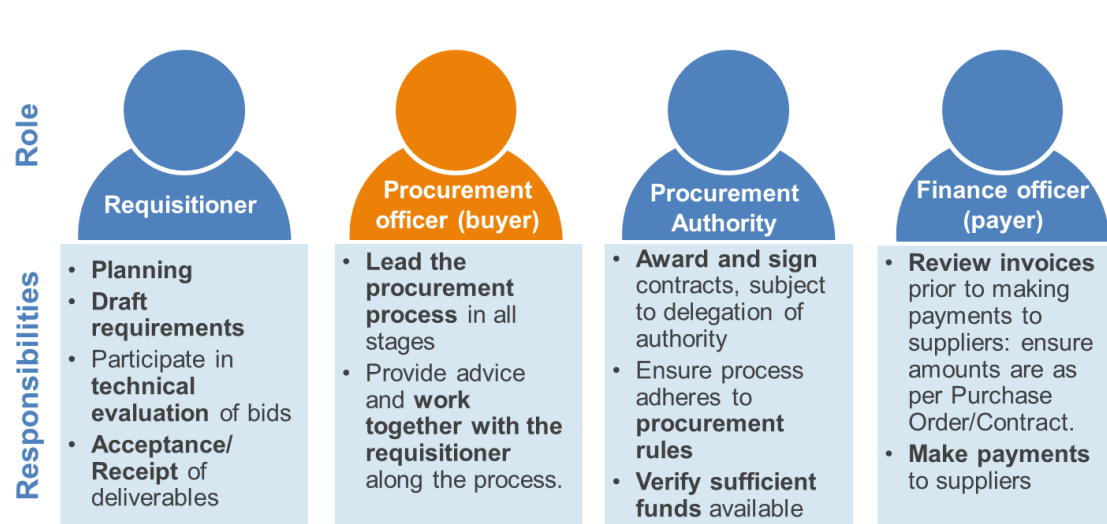
Procuring the Future. Sustainable Procurement National Action Plan: Recommendations from the Sustainable Procurement Task Force. DEFRA (2006)



Учет устойчивости на ранних этапах принятия решений о закупках, позволяет определить возможности для:

- избегания и сокращения потребления
- определения более устойчивых доступных альтернатив
- переосмысления и пересмотра процедуры закупки с целью улучшения результатов

При переосмыслении потребностей специалисты по закупкам должны играть ключевую роль



Закупщикам необходимо:

- Учитывать приоритеты и законодательство в области социальной/экологической политики
- Оценивать социальные/экологические последствия приобретения продукции

Источники информации:

- Экологический/социальный опыт в организации
- Поставщики
- Внешние источники экологической/социальной информации (профсоюзы, НПО, организации работодателей, другие организации ООН, и т.д.)

Опыт Украины



?



Какие существующие потребности были удовлетворены альтернативным, более устойчивым способом?

Проблемы (какая была потребность?)

Устойчивость (как решили?)



МОДУЛЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК

- 
- 
1. Введение в цикл закупок и процесс планирования закупок
 2. Выявление рисков связанных с устойчивостью
 3. Учет устойчивости в ходе анализа потребностей
 4. Анализ предложения на рынке
 5. Выбор этапа закупок для решения проблемы устойчивости

Исследование рынка является ключевым элементом любой закупки

Исследование рынка представляет собой процесс сбора и анализа информации о возможностях промышленного сектора и общем рыночном предложении



Photo: UN Photo/Jean Pierre Laffont

Источники информации для анализа рынка



1.4 АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ

Информация, собранная в ходе анализа рыночного предложения может использоваться для **различных целей**

Определение реалистичных и непредвзятых конкурсных требований

Оказание помощи в выборе процедуры закупки

Информирование об оценке

Оценка обоснованности возможных изменений в тексте контракта на этапе после проведения процедуры закупки

Содействие планированию и составлению бюджета

Степень анализа, а также **время и усилия** для исследования рыночного предложения, будут зависеть от **объема, стоимости, значимости и риска** закупок

Оценка общих рыночных условий и проблем устойчивости на рынке должна быть отправной точкой анализа

Любой анализ рынка должен начинаться с рассмотрения следующих вопросов:

- Сколько поставщиков на рынке?
- Где они располагаются?
- Какой их тип и размер?
- Какой потенциал устойчивости и производительности рынка?
- Достаточно ли навыков, осведомленности или желания поставщиков для повышения устойчивости или внедрения передового опыта?
- Существуют ли новые технологии или товары?
- Существуют ли инновационные поставщики или новые достижения в устойчивой деловой практике, которые могут рассматриваться как подходящее решение для удовлетворения потребностей организации?



Убедитесь, что существует **достаточное количество** потенциальных поставщиков, которые могли бы удовлетворить требованиям заказчика



Оцените размер поставщиков, которые могли бы отвечать повышенным требованиям устойчивости, чтобы избежать исключения МСБ (например, путем применения постепенного подхода к обеспечению устойчивости)



Определите уровень эффективности устойчивого развития, который востребован и может быть обеспечен **организациям и конкурентам** на рынке

Разработка эффективной стратегии закупок с целью повышения устойчивости предполагает двухуровневый анализ рыночного предложения

Уровень 1: Оценка возможностей рынка

Оцените текущие / потенциальные возможности и показатели рыночного предложения, чтобы реагировать на изменения в устойчивости, путем изучения:

Устойчивости товаров / услуг поставщика

Показателей корпоративной устойчивости поставщика

Уровень 2: Оценка степени влияния на рынок

Оценка рычагов давления, которые заказчик применяет на основных поставщиках для улучшения показателей устойчивости

Выбор этапа в процессе закупки, на котором будет определена устойчивость, зависит от емкости рынка, а также от **Вашего влияния на рынке**

Уровень 1 Анализ рынка должен учитывать показатели корпоративной устойчивости поставщиков


Такой анализ связан с **общей реакцией поставщиков** и их **эффективностью** в рамках устойчивого развития. В ходе него могут быть рассмотрены следующие аспекты:



Уровень 2 Анализ рынка демонстрирует степень **влияния заказчика** на рынок поставщиков

Хотя **масштаб** для улучшения условий устойчивости **будут зависеть от** имеющихся показателей устойчивости и возможностей рыночного предложения, **вероятный потенциал** для продвижения устойчивых закупок будет зависеть от **степени влияния, которое заказчик оказывает на рынок.**



 Степень влияния, которую заказчик оказывает на рынок поставщиков, связана с двумя факторами: (i) важность заказчика для поставщиков в денежном выражении (например, в % от оборота) и (ii) привлекательность заказчика в качестве клиента, с которым нужно работать.

Факторы, определяющие степень влияния Вашей организации на достижение целей устойчивых закупок

- ✓ Легко ли работать с Вашей организацией?
- ✓ Имеются ли в Вашей организации **компетентные сотрудники/ потребители**, которые знают о поставляемом товаре / услуге?
- ✓ Является ли Ваша организация **эффективной в деловых отношениях** (выполняете ли Вы обязательства относительно соблюдения сроков)?
- ✓ **Вовремя ли** Ваша организация оплачивает осуществленные поставки?
- ✓ Является ли Ваша организация **ключевым клиентом, важной для поставщиков**, чтобы они не выбрали другую?
- ✓ Расходы Вашей организации обычно составляют **более 50 % оборота поставщиков** на данном рынке?
- ✓ Является ли Ваша организация **открытой к изменениям** для упрощения работы?
- ✓ Работая с Вашей организацией, **имеют ли поставщики возможность развития?**
- ✓ Работают ли поставщики на **«насыщенном» рынке?**
- ✓ Имеет ли Ваша организация **высокие издержки переключения** от одного поставщика / товара к другому?

1.4 АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ

Комбинированные результаты всех видов анализа будут информировать о решении задач, связанных с устойчивостью в отношении конкретного товара



Таблица 1. Шаблон приоритетов и целей устойчивости

Оценка устойчивости	Возможность влияния на рынок	Рычаг/масштаб улучшений	Приоритет	Цели устойчивости
Использование энергии	Средняя	Высокий	Высокий	Уменьшить потребление энергии
Токсичные отходы	Средняя	Низкий	Низкий - средний	Уменьшить содержание токсичных веществ в товаре

Source: Integrating sustainability into the procurement process. The State of Queensland. November 2009 – updates made in January 2014)

Определив **основные риски** для устойчивости и воздействия на нее, а также проанализировав **степень влияния заказчика** на поставщиков, Вы должны определить на **какой стадии процесса** закупок Вы будете решать вопрос **рисков**.



МОДУЛЬ 1: ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАКУПОК



4

1. Введение в цикл закупок и процесс планирования закупок
2. Моделирование рисков связанных с устойчивостью
3. Учет устойчивости в анализе потребностей
4. Анализ предложения на рынке
5. **Выбор этапа закупок для решения проблемы устойчивости**

Внедрение элементов устойчивости может осуществляться в одном или нескольких различных этапах процесса закупки

Процесс закупки

Планирование

Определение требований

Поиск поставщиков

Запрос

Получение заявок и открытие процедуры

Оценка

Обзор и принятие решения

Завершение процедуры и заключение контракта

Логистика

Управление контрактом

Установите обязательные / технические требования в Приглашении к участию в процедуре

Приглашайте только тех поставщиков, которые отвечают конкретным требованиям в области устойчивого развития

Разработка желательных и обязательных требований к устойчивости, которые будут применяться при оценке заявок поставщиков

Включить положения об устойчивости в текст контракта, которые должны контролироваться в процессе управления контрактом или во время работы с поставщиками с целью повышения устойчивости предлагаемых товаров / услуг и корпоративной эффективности

Пример возможных вариантов управления устойчивостью закупка мощщих средств

Когда

- Выбор поставщика
- Процедура закупки
- Оценка конкурсных предложений
- Управление контрактом

Как

Разрешать только тем поставщикам подавать заявки, кто имеет сертификат ?????

Укажите, что Вы будете покупать только устойчивую продукцию, сертифицированную в Украине???? или эквивалентом

Присваивайте конкурсные баллы только тем поставщикам, которые указывают, что используют экологическое производство

Попросить поставщика предоставить продукцию, а затем работать с ним над устойчивостью в ходе исполнения контракта



Пример возможных вариантов управления устойчивостью: Изоляционные материалы

Когда

- Выбор поставщика
- Процедура закупки
- Оценка конкурсных предложений
- Управление контрактом

Как

Разрешить только тем поставщикам подавать заявки, у которых есть система экологического менеджмента с целевыми показателями сокращения выбросов CO₂

Укажите, что Вы будете покупать только энергосберегающее оборудование, такое как Energy Star или эквивалентное

Присваивайте конкурсные баллы только тем поставщикам, у которых низкое энергопотребление / низкое содержание CO₂

Попросите поставщика предоставить любое оборудование, а затем работайте с ним во время исполнения контракта над уменьшением воздействия CO₂



Различные этапы процесса закупок могут давать различные результаты устойчивости

Наиболее важными являются условия, определенные на стадии **отбора поставщиков** и процедуры закупки, поскольку поставщики, которые **не отвечают требованиям**, не могут сделать ставки.

При **подведении итогов закупки**, действия, поддерживающие устойчивость, предоставляют поставщику дополнительные возможности для **демонстрации инноваций** и позволяют заказчикам **оценивать различные варианты**, включая их влияние на затраты

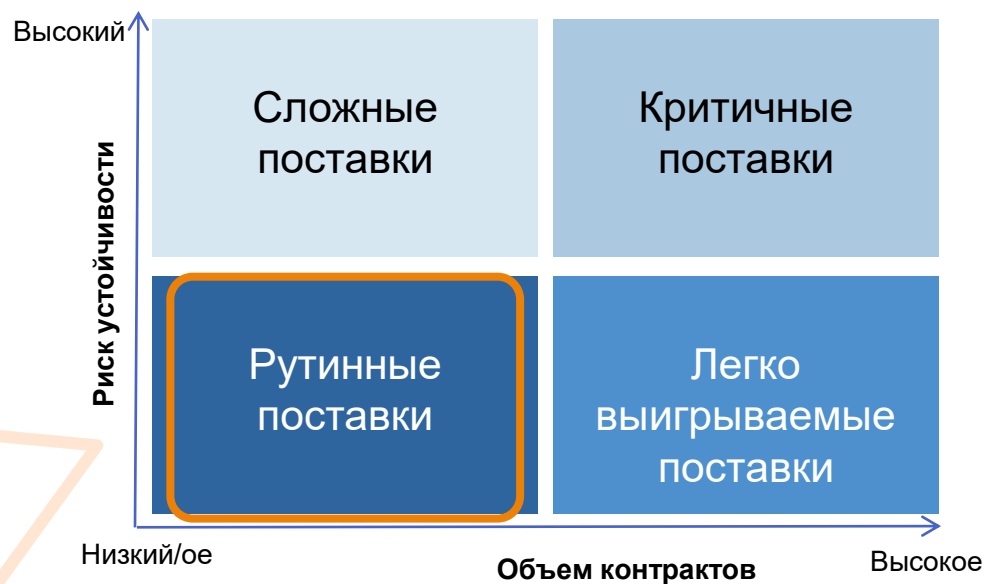
Действия при **управлении контрактами** могут быть **потенциально слабыми**, поскольку они зависят от позитивного отношения как поставщика, так и заказчика, но могут потенциально **быть сильными**, когда Вы имеете дело с **долгосрочными поставщиками**

Тип поставки поможет определить общий подход к обеспечению устойчивых поставок продукции

Возможные подходы к устойчивости

для различных категорий поставок

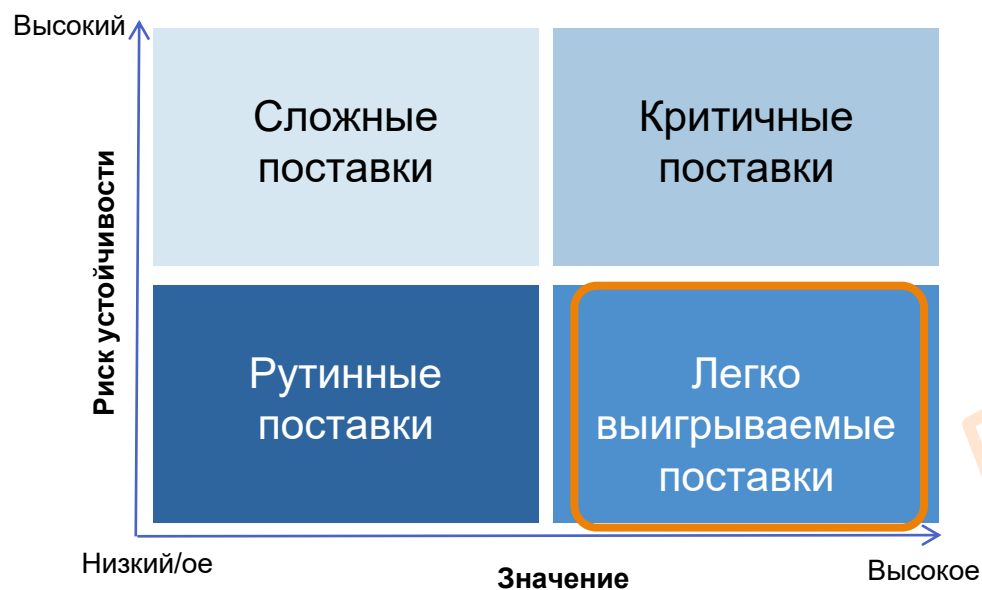
- Включать простые критерии устойчивости в процедуры закупок
- Устанавливать короткий список условий контракта и регулярно менять поставщиков для оптимального соотношения цены и качества
- Не оплачивайте стоимость товаров с улучшенными характеристиками устойчивости
- Если существует множество поставщиков, постарайтесь выбрать наиболее устойчивого



Тип поставки поможет определить общий подход к обеспечению устойчивых поставок продукции

Возможные подходы к устойчивости

для различных категорий поставок



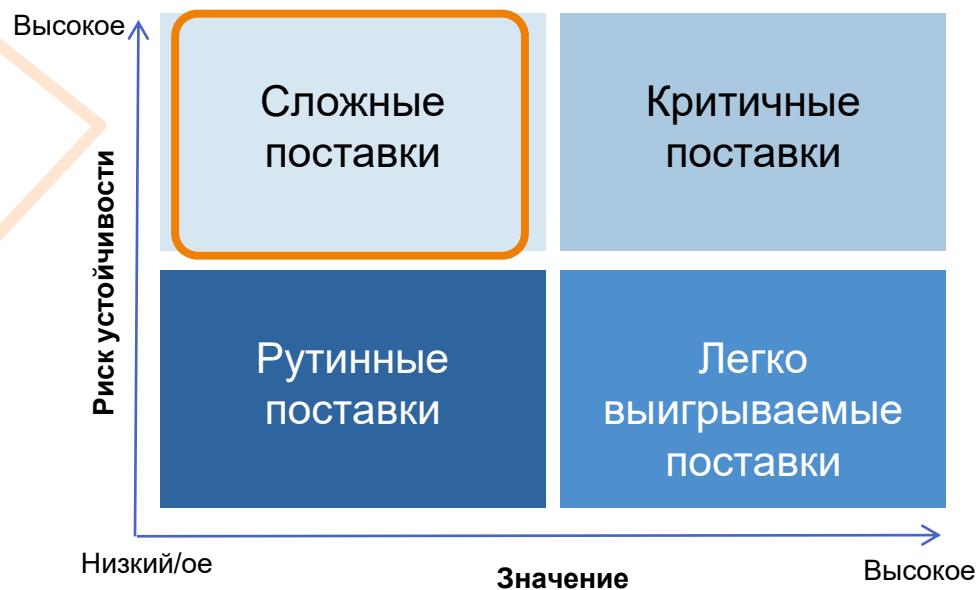
- Включите определение устойчивости в документ «Приглашение к участию в торгах»
- Оцените организационную эффективность поставщика в дополнение к товарам / услугам
- Сосредоточьтесь на обеспечении устойчивости в дополнение к сокращению затрат. Не обязательно платить премию за снижение риска устойчивости
- Регулярно анализируйте эффективность поставщиков и меняйте поставщиков для достижения более высокой стоимости / устойчивости
- Если множество поставщиков должно присутствовать, постарайтесь выбрать того, который будет иметь наилучшие показатели устойчивости

Тип поставки поможет определить общий подход к обеспечению устойчивых поставок продукции

Возможные подходы к устойчивости

для различных категорий поставок

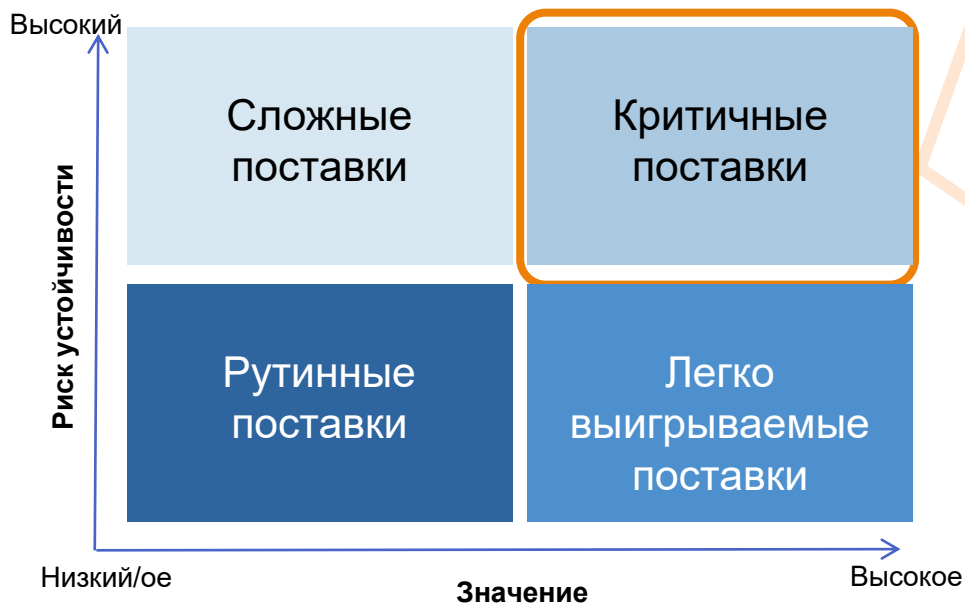
- Установите подробные требования к устойчивости или попросите поставщиков представить предложения по улучшению показателей устойчивости
- Определите альтернативные источники поставок и оцените их влияние на устойчивость
- Рассмотрите возможность уплаты надбавки к стоимости для минимизации рисков устойчивости / выберете наиболее устойчивого поставщика
- Если существует несколько поставщиков, убедитесь, что Вы привлекательный клиент для них.



Тип поставки поможет определить общий подход к обеспечению устойчивых поставок

Возможные подходы к устойчивости

для различных категорий поставок



- Развивайте тесные отношения с поставщиками; Они должны быть озадачены необходимостью повышения устойчивости и стоимости товаров / услуг
- Ведите переговоры по достижению целей устойчивого развития
- Установите ключевые показатели устойчивости и постарайтесь, чтобы поставщик постепенно улучшил свою устойчивость в течение срока действия контракта
- Премия к стоимости может быть выплачена только чтобы гарантировать снижение рисков устойчивости и выбора наиболее подходящего поставщика
- Определите и оцените влияние на альтернативные источники поставок, (поставщиков / продукции), которые могут быть использованы, в случае, если что-то пойдет не так

Упражнение – Моделирование воздействий на ключевые этапы

i

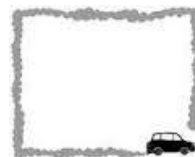
Выберите товар / услугу, которую обычно закупает Ваша организация и сопоставьте основные воздействия на устойчивости в течение всего жизненного цикла.



Сырье



**Производство и
логистика**



Использование



Утилизация

Упражнение

Что делает товар неустойчивым?



Сырье

- Генетически модифицированные семена
- Детский и рабский труд
- Утечка воды и чрезмерное использование
- Нефть в синтетических материалах
- Ядовитые пестициды
- Интенсивное с/х
- Недобросовестные цены
- Забота о животных



Производство

- Загрязнители воды
- Рабочие условия
- Химическая обработка
- Утечка воды
- Использование энергии



Продажа

- Торговые дисбалансы
- Условия поставщиков
- Непонимающие покупатели
- Условия работы
- Переизбыток товаров
- Использование энергии



Использование

- Промывка
- Сушка в сушильной машине
- Химическое моющее средство



Утилизация

- Свалка

Транспорт – Выделение CO₂ – дорожные заторы