

ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАЧІВ

ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАЧІВ

Представництво ООН в Україні / Ініціатива Глобального договору в Україні
Кловський узвіз, 1, Київ, 01021
Тел. +380 (44) 253 93 63, Факс: + 380 (44) 253 26 07
<http://www.un.org.ua/>, <http://www.globalcompact.org.ua/>



Global Compact Network
Ukraine

Дана публікація познайомить українські ділові кола, академічну спільноту та інших читачів з концепцією відповідального управління ланцюгами постачання (ВУЛП). Брошура містить дві частини: в першій з них розповідається про історію походження питання та понятійний апарат; друга частина зосереджує увагу читача на основних етапах впровадження практики ВУЛП. Також брошура пропонує приклади реалізації ВУЛП у міжнародному досвіді та містить практичну інформацію щодо ініціатив, організацій та стандартів у тематиці сталого ланцюга постачання.

Автори: **Володимир Воробей, Анна Данилюк та Ірина Журовська**
Літературний редактор: **Ірина Журовська**
Технічний редактор: **Юлія Мадінова**

«Ми бажаємо, щоб бізнес надав практичного значення цінностям та принципам, які об'єднують різні культури та людей в усьому світі»

Пан Гі Мун, Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй

Ініціатива Глобального договору (ГД) була започаткована Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном (1997–2007) під час Світового економічного форуму в Давосі у 1999 році. Він запросив світових лідерів бізнесу приєднатися до ініціативи Глобального договору, яка б об'єднала компанії з агентствами ООН, трудовими організаціями та громадянським суспільством навколо десяти універсальних принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та протидії корупції. Протягом останніх років Глобальний договір з експериментальної ініціативи перетворився на рух, що об'єднує понад 8000 компаній та інших організацій з більш ніж 130 країн. На сьогодні у світі існує близько 90 локальних мереж ГД у різних країнах. Українська мережа Глобального договору розпочала свою діяльність у 2006 році. Нині вона об'єднує понад 180 членів.

Для того, щоб стати членом Глобального договору компанія:

- Направляє стандартного листа за підписом найвищого керівника компанії, де зазначає підтримку ГД та 10 принципів, на яких він базується
- Впроваджує принципи ГД та змінює власні бізнес процеси таким чином, щоб ГД та його принципи стали частиною стратегії, культури та щоденної діяльності компанії
- Публічно підтримує ГД та його принципи у своїх прес-релізах, виступах, інформаційних заходах та інших комунікаціях
- Щорічно звітує про те, яким чином вона реалізує принципи ГД

АЛЬЯНС ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРУ



PRIMI INTER PARES • ПЕРШІ СЕРЕД РІВНИХ

ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ
ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ



ЗМІСТ

ЧАСТИНА 1. Відповідальне управління ланцюгами постачання: розвиваючи розуміння	5
1.1. КОНЦЕПЦІЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЇЇ ГЕНЕЗИС	6
1.2. ПІДХОДИ ТА ОСНОВНІ ПИТАННЯ ВУЛП	8
1.3. ВУЛП В УКРАЇНІ	15
ЧАСТИНА 2. Розбудова системи відповідального управління ланцюгами постачання	19
Етап 1. Підтримання рішення впровадження програми	21
Етап 2. Здійснення аналізу ланцюга постачання компанії та визначення плану впровадження програми ВУЛП	31
Етап 3. Впровадження програми ВУЛП	33
Етап 4. Оцінка прогресу постачальників	37
Етап 5. Звітування за результатами впровадження програми ВУЛП	42
ГЛОСАРІЙ	43
ДОДАТОК А. Секторальні ініціативи ВУЛП	44
ДОДАТОК Б. Десять принципів Глобального договору і відповідальне управління ланцюгами постачання	46
ВИКОРИСТАНІ МАТЕРІАЛИ	48

ВСТУП

Вступ України до Світової Організації Торгівлі у 2008 р. остаточно констатував факт долучення вітчизняної економіки до глобального ринку. Українські споживачі вже давно купують товари з європейським дизайном, торгівельні марки яких належать американським компаніям, вироблені в Азії і завезені до України транзитом через Близький Схід. Навіть всередині України до процесу виробництва товарів часто залучений не один десяток підрядників та постачальників. Компанії активно розбудовують ланцюги постачання – часто вони стають фактором конкурентоспроможності та складовою оцінки активів компанії під час залучення капіталу.

Ускладнення та підвищення ефективності ланцюгів постачання українських компаній є таким самим свідченням зрілості бізнесу, як і розвиток соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). Протягом останніх десяти (й особливо – останніх п'яти) років поняття СВБ набуло поширення в Україні – компанії розробляють власні стратегії соціальної відповідальності, впроваджують програми та проекти, оприлюднюють нефінансові звіти. Для іноземних компаній впровадження СВБ стає виявом їхньої осідлості в Україні, а для компаній з українським капіталом – фактором конкурентності та вартості бізнесу. Чим ефективніше налагоджена робота з постачальниками компанії, тим імовірніше ми маємо справу із зрілою компанією, яка націлена на сталий розвиток. Для міжнародних компаній у країнах з високим економічним розвитком поняття СВБ стає все тісніше пов'язаним із системами постачання та роботою з постачальниками – виробництво в/та закупівлі з країн, що розвиваються, відкрили компаніям безліч економічних, соціальних та екологічних проблем в цих країнах. Без врахування ризиків у ланцюгах постачання здобутки СВБ стратегії швидко нівелюються. В такій динаміці і виникло поняття відповідального управління ланцюгами постачання – зі своїми підходами, системами, стратегіями та інструментами.

В рамках участі в ініціативі Глобального договору ООН, найбільшій міжнародній платформі з розвитку корпоративної соціальної відповідальності, компанії все більше приділяють уваги реалізації 10 універсальних принципів не лише на рівні своїх компаній, а й у відносинах з постачальниками. Основні сфери Глобального договору, до яких входять добримання прав людини, стандарти праці, захист довкілля та протидія корупції є ключовими для побудови сталих ланцюгів постачання. Саме співпраця з постачальниками є найпотужнішою рушійною силою для поширення соціально відповідальних практик у бізнес спільноті.

Для України поняття відповідальне управління ланцюгами постачання є новим. Але з розвитком СВБ, залученням все більшої кількості українських компаній у світові торгівельні потоки (в якості виробників-постачальників або імпортерів-закупівельників), виходом українських компаній на міжнародні ринки (придбання активів в інших країнах або виходом на ринки капіталів), підвищення інформативної включеності українського споживача постає завдання ознайомити українську фахову аудиторію з темою відповідального управління ланцюгами постачання (ВУЛП).



ЧАСТИНА 1

Відповідальне управління ланцюгами постачання:
розвиваючи розуміння

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy lines in shades of orange and white, flowing from the left side towards the right side of the page.

Київ 2011

1.1. КОНЦЕПЦІЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЇЇ ГЕНЕЗИС

Відповідальне управління ланцюгами постачання (ВУЛП) – це управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж усього життєвого циклу товарів і послуг.

Ціллю відповідального управління ланцюгами постачання є створення, захист і зростання довгострокової екологічної, економічної і соціальної цінності для всіх груп впливу, залучених у донесення товарів і послуг до ринку.

Класичним проблемним питанням управління ланцюгом постачання є те, що замовники здійснюють оплату, але не свідомі того, що постачальники безвідповідально ведуть свою діяльність, наприклад, економлячи на платні працівникам чи наносячи шкоду навколишньому середовищу. У майбутньому при проведенні журналістських розслідувань або у випадку запровадження клієнтами компанії додаткових вимог щодо відповідальної організації ланцюга постачання, такі факти можуть зашкодити репутації компанії та призвести до економічних втрат у вигляді припинення дії контрактів чи накладання санкцій.

Компанії, яка прагне контролювати свої репутаційні ризики і захищати свою цінність, варто присвятити значну увагу забезпеченню адекватного управління ланцюгом постачання. За допомогою ВУЛП компанії підтверджують свою довгострокову

життєздатність і отримують «ліцензію» від суспільства для подальшої діяльності.

Необхідність відповідального ставлення до управління ланцюгом постачання як тематика, що тісно пов'язана із соціальною відповідальністю бізнесу, постала наприкінці минулого сторіччя. Причиною цього були три основні фактори. По-перше, розвиток світових торговельних потоків, відкриття нових виробників продукції або постачальників послуг із значно кращою ціновою пропозицією (перш за все, Китай, Індія, Індонезія, Бразилія та ін.). По-друге, пришвидшення та здешевлення інформаційних потоків завдяки Інтернету. З однієї сторони, компанії почали масово переміщувати виробництва до країн з дешевшою робочою силою, з іншої сторони – споживачам стало легше дізнаватися про те, що відбувається в інших країнах. Ускладнення глобальних ланцюгів постачання відбувалось паралельно із насиченням інформаційного обміну. По-третє, одночасно набувала поширення та розвитку концепція соціальної відповідальності бізнесу. Суспільство, особливо у розвинених країнах, почало усвідомлювати відповідальність компаній за глобальні соціальні та екологічні проблеми не лише у країнах, де пропонується товар, але і там, де його було вироблено.

У певний момент цих процесів компанії зіткнулись із ситуаціями, коли проти них були спрямовані масові і переважно успішні медіа-кампанії громадських організацій. Виробників одягу, спортивного взуття, дорогих аксесуарів та ін. звинувачували у тому, що працівники, які безпосередньо виробляють їхні товари, працюють у нелюдських умовах, часто відверто протизаконних. Водночас споживачі платять за ці

товари значні суми, а маркетингові відділи переймаються уявним, а не реальним іміджем товарів. Споживачі, які завдяки поширенню онлайн-новин та іншої інформації ставали все більш свідомими загрози, які несе перенесення виробництва у країни з низькою вартістю людського капіталу, часто реагували бойкотами – припиняли купівлю товарів цієї фірми/бренду або взагалі відмовлялись від цієї категорії товарів. Компанії, які ставали ціллю таких нападів громадських організацій, зазвичай навіть не знали про існування субпідрядника, який завдав такої шкоди. Проте споживачам байдуже складність договорів і розподіл відповідальності – страждала компанія-кінцевий замовник.

Окрім умов праці, інші питання почали ставати фокусом громадськості завдяки скандалам у пресі – отруєння дітей іграшками, яких було вироблено з використанням заборонених речовин, косметика, яка використовує пальмову олію, вирощену на плантаціях, де було вирублено або спалено тропічний ліс, рабська праця на будівництві елітного житла тощо – споживачі почали дізнаватись про вплив виробництва товарів, які вони споживають. Десятки медіа-кампаній, бойкотів та журналістських розслідувань вказували на певні компанії (переважно міжнародні) як винуватців.

Як відповідь на такі випадки та зважаючи на поширення розуміння СББ у корпоративному секторі, компанії почали серйозніше ставитись до управління нефінансовими ризиками в своїх ланцюгах постачання. Ці ризики стало можливим оцінити у конкретні збитки – зниження продажів, втрати вартості компаній, більші витрати на маркетинг, втрата лояльності клієнтів тощо. Компанії почали інвестувати

Британський ритейлер **Marks & Spencer** у 1996 році опинився в центрі скандалу після виходу документального фільму про використання компанією дитячої праці у Марокко. Впродовж кількох тижнів фільм жваво обговорювався різними групами впливу Marks & Spencer.

Топ менеджмент компанії визнав, що в кінцевому результаті фільм негативно вплинув на прибутки компанії у 1996. Варто зауважити, що Marks & Spencer виграли суд проти телевізійної компанії Гранада, що була автором документального фільму, оскільки було визнано, що компанія не була свідомо використання дитячої праці, як це було презентовано у фільмі. Більше того – Гранада відшкодувала збитки сумою 1 мільйон доларів, проте репутаційні втрати Marks & Spencer були непропорційно більшими, що в результаті похитнуло позиції компанії на ринку.

вати у розробку та впровадження програм ВУЛП – управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж усього життєвого циклу товарів і послуг. Виникли основні інструменти ВУЛП – кодекси етики постачальників, соціальні аудити, системи оцінки екологічного та соціального впливу цілого ланцюга постачання, системи маркування та сертифікації продукції, звітність за показниками ВУЛП.

Компанії почали накладати додаткові вимоги на постачальників, вимагати та перевіряти дотримання законів, міжнародних норм, а часом – суворіших

Кодекс етики постачальника – документ, який містить набір принципів роботи компанії та очікування відповідального ведення діяльності до постачальника продукції, які включають екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності останнього.

Соціальний аудит – спосіб вимірювання та звітування щодо ефективності діяльності компанії у соціальному та етичному аспектах. Ціллю такого аудиту є пришвидшення соціальних та екологічних змін, а також створення потенціалу в межах ланцюга постачання.

Оцінка соціального впливу – систематичний аналіз впливу бізнес-проекту або діяльності підприємства на соціальну та культурну ситуацію у відповідних громадах.

Соціальне маркування – слова і символи на маркуванні продукту, покликані впливати на купівельні рішення споживачів шляхом запевнення їх у соціальному та етичному впливі.

Звітність за показниками ВУЛП – регулярне надання інформації (зазвичай, в документарній формі) компанією щодо співпраці із ланцюгом постачання за показниками GRI, кодексів поведінки та інших стандартів відповідального ведення діяльності, яке може піддаватись зовнішній верифікації.

внутрішньокорпоративних стандартів виробництва та поведінки з групами впливу. На початкових етапах це спричинило нерозуміння та часто відмову постачальників у співпраці, водночас невідво-

ротність процесу та небажання втрачати (часто значні) замовлення спонукали постачальників почати співпрацю щодо нефінансових ризиків своєї діяльності.

1.2. ПІДХОДИ ТА ОСНОВНІ ПИТАННЯ ВУЛП

Проблематика ВУЛП уже традиційно передбачає два підходи: перший з них – це позиція замовника, другий – підхід постачальника. При розгляді та аналізі ризиків у власній мережі постачальників, у замовника виникатимуть дещо інші питання, ніж у постачальника (див. мал. 1 «Дерево питань»). Але якщо великі міжнародні корпорації, які продають товари кінцевим споживачам (особливо виробники споживчих товарів) та виробляють продукцію у декількох місцях навколо світу, є переважно замовниками із відповідним підходом, більшість компаній у світі є одночасно і постачальниками, і замовниками. Більшість компаній є частиною декількох, якщо не багатьох ланцюгів постачання. Чим більшою є компанія і чим краще вона інтегрована у міжнародну економіку, тим у складніших ланцюгах постачання вона бере участь.

Підхід замовника. Компанія-замовник продукції разом із замовленням покладає на себе ризики для власної соціальної відповідальності, які можуть виникнути з вини постачальника. Водночас компанії-замовники із розвиненою стратегією СББ та особливо із значним впливом на постачальників (великі або стабільні замовлення тощо) мають суттєвий важіль впливу на спосіб ведення бізнесу постачаль-

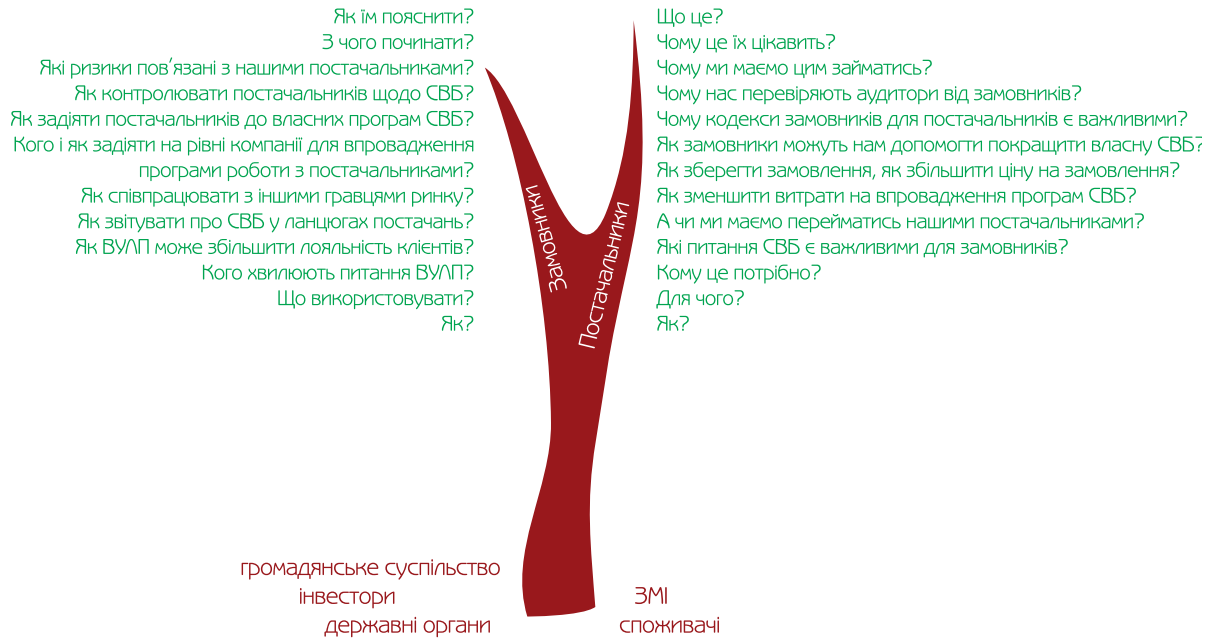
никами та можуть «піштовхнути» їх до більшої соціальної та екологічної відповідальності.

Підхід постачальника. З погляду постачальника робота з великими замовниками є основою бізнесу, замовники – це клієнти, від наявності яких залежить стан компанії. Нерозуміння політики СВБ замовника у частині роботи з постачальниками несе суттєві ризики втрати замовлень. Звичайно, ціна, якість, виконання графіків доставки продукції є суттєвими факторами взаємовідносин, проте із зростаючою стандарти-

зацією виробничих процесів, саме фактори соціально відповідального ведення бізнесу можуть стати вирішальними у питанні отримання контракту за інших рівних або навіть несприятливих умов. З огляду на те, що більшість транснаціональних компаній все активніше встановлюють додаткові вимоги до постачальників із розвитком власних та галузевих схем ВУЛП, фактор соціальної відповідальності ставатиме все суттєвішим для постачальників. Чим вигідне впровадження програм ВУЛП та, які ризики передбачає їх відсутність наведені на Мал. 2.

Мал. 1. **Дерево запитань**

питання, пов'язані з соціальною відповідальністю, які виникають у замовників та постачальників



Мал. 2. **Ризики відсутності та вигоди від впровадження програм ВУЛП**



Проблематика відповідального управління ланцюгами постачання охоплює цілий спектр питань: від використання дитячої праці та нелюдського поводження з робочою силою до корупції та хабарництва. Пріоритетність тих чи інших питань для ВУЛП кожної окремої компанії безпосередньо залежить від

низки чинників, таких як територіальне знаходження постачальників, політичних та економічних умов в країнах їх присутності тощо. В Табл. 1 окреслені різноманітні аспекти ВУЛП, а також потенційні наслідки тих чи інших безвідповідальних практик управління ланцюгами постачання.

Табл. 1. **Істотні питання впровадження ВУЛП**

Дитяча праця / примусова праця	<p>Часто у регіонах, де бідність є однією з ключових проблем, люди будуть готові до будь-якої роботи, яка допоможе прогодувати їхню сім'ю. Покупці можуть розглядати цей факт як можливість отримати низькі ціни. Занадто низькі закупівельні ціни, а також вимоги щодо раптового збільшення поставок (терміновість) змушують постачальників до використання безвідповідальних форм праці: дитячої праці, використання як робочої сили в'язнів, які не давали згоду на таку роботу, примус до понаднормової роботи власних працівників.</p> <p>Використання компанією дитячої/примусової праці матиме небажані наслідки практично для всіх бізнес-систем. Виявлення таких ситуацій може спричинити до негативних відгуків та втрати довіри зі сторони партнерів, медіа та громадськості.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Репутаційні втрати – особливо стосується ТНК, які мають величезні ланцюги постачання, де ризик того, що постачальники економічно експлуатують працівників надзвичайно великий. Викриття громадськістю таких практик призводить до сильного громадського резонансу та має значний негативний вплив на бренд, прибуток та вартість акцій компанії. Для компаній-постачальників виявлення практик у постачальників другого або третього рівня означатиме складнощі з компанією-замовником, навіть до припинення співпраці.
Корупція/хабарництво	<p>Для корупції і хабарництва вистачає двох людей: одного – щоб давати хабар, а другого – щоб його приймати. Задля грошей, впливу, шантажу чи якихось переваг (отримання додаткового прибутку, доступу до ресурсів тощо), корупція веде компанію у тінь і тягне за собою багато потенційних ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Втрати прибутку – час і гроші, інвестовані в приховану діяльність, зменшують можливості розвивати ефективний бізнес. Корупція відвертає ресурси, які б могли бути використані ефективніше, і перешкоджає чесній та здоровій конкуренції. • Вплив на мотивацію – залучення до корумпованої бізнес-системи впливає на мотивацію та розширення прав і можливостей тих, хто залучені або є свідками такої діяльності. • Можливість переслідування – у багатьох випадках (юрисдикція, внутрішні приписи компанії тощо) для компанії, що задіяна у корупційній дії, можуть настати правові наслідки – судове переслідування з боку замовників, органів влади та навіть кінцевих споживачів товару. • Репутаційні втрати – на індивідуальному рівні, вплутування в корупцію може коштувати людині роботи чи її соціального статусу; на рівні компанії – корупція може зменшити довіру (особливо ключових) клієнтів, партнерів, споживачів та інших груп впливу, а в деяких випадках призвести навіть до краху компанії.
Дискримінація	<p>Дискримінація може бути свідомою або несвідомою, відкритою або прихованою. Вона може виникати на основі раси, кольору шкіри, національності, релігії, етнічної приналежності, сімейного стану, фізичної неспроможності, статі, віку, сексуальної орієнтації, соціального класу, профспілкової приналежності чи політичних поглядів.</p>

Дискримінація може призвести до таких негативних наслідків:

- **Гірші комерційні угоди** – вибір «улюбленця» може мати наслідком підписання гірших угод, які базуватимуться не на критеріях якості, ціни і соціальної відповідальності, а на критеріях дискримінації.
- **Погіршення атмосфери на робочому місці** – нерівне ставлення до працівників може спричиняти стрес, напруження, агресію і втрату згуртованості, що матиме вплив на ефективність і якість роботи. Дискримінація може призвести до вищої плинності кадрів, спричиняючи втрату досвіду та компетенцій компанії.
- **Втрачені або непомічені частки на ринку** – дискримінація штатних та/або потенційних працівників може завадити компанії зрозуміти певні ринкові ніші або мати компетенції для роботи із специфічними постачальниками, наприклад з певних країн.
- **Погіршення репутації** – несправедливе поводження може впливати на думку споживачів і ЗМІ, спричиняючи зменшення прибутку та підвищення можливості судових позовів.

У ланцюгах постачання цінність товарів і послуг збільшується на кожному наступному етапі, від підрядників до постачальників, і, врешті решт, покупців. Додана вартість, створена вздовж ланцюга, розподіляється між цими учасниками і їхніми працівниками. В результаті невинного збільшення вартості на одному з етапів ланцюга постачання та відсутності державного контролю можуть створюватись значні дисбаланси в отриманні маржі кожним з постачальників і навіть призводити до конфліктів між ними.

Жорстка цінова конкуренція між виробниками на ринках призводить до постійного посилення тиску на постачальників до зменшення вартості їхньої продукції – створює мотивацію до розбалансування розподілу доданої вартості створеної вздовж ланцюга постачання товару.

Деякі роботодавці практикують зменшення або затримку заробітної плати як засіб покарання персоналу, що є незаконною дисциплінарною мірою. Певні схеми оплати праці можуть підштовхнути працівників працювати допізна, аби досягти гідного рівня компенсації: таким чином працівники заробляють бонуси для отримання гідного або законодавчо встановленого рівня зарплати, хоча понаднормовий час повинен оплачуватись за вищою ставкою. У деяких випадках рівень освіти працівників може суттєво перевищувати вимоги займаних ними посад, що призводить до соціального напруження серед персоналу постачальника.

У глобалізованих ланцюгах постачання це може призвести до:

- **Невиконання поставок** – жорсткі цінові умови контрактів з підрядниками можуть призводити до випадків, коли постачальники мають мінімальну маржу або взагалі її не отримують лише для того, щоб отримати замовлення. Для дотримання умов контрактів деякі виробники збільшують свої ризики (менші інвестиції в охорону праці), спричиняють стресові ситуації (які, в свою чергу, призводять до відсутності на робочому місці, нещасних випадків) чи зменшують витрати на заробітну плату. Такі заходи можуть не лише негативно впливати на якість продукції, але й призвести до повного зриву графіків постачання продукції.

Екологія впливає як на замовників, так і на постачальників. Екологічні ризики у ланцюгах постачання охоплюють ризики, пов'язані із видобуванням природних ресурсів (забруднення, легальність тощо), використанням природних ресурсів (методи обробки, безпека для працівників тощо), поводженням з відходами виробничого процесу, транспортуванням та ризики екологічності самого продукту.

Відсутність системи належного управління екологічними ризиками з боку компаній-постачальників може призвести до негативних наслідків:

- **Проблеми із здоров'ям та безпекою життєдіяльності** – забруднення повітря, води і ґрунту спричинює проблеми зі здоров'ям працівників та населення місцевості загалом, а отже впливає на кількість лікарняних (коефіцієнт відсутності на робочому місці) і плинність кадрів.
- **Додаткові витрати** – чисті стічні води зменшують витрати на їх очистку та можливість накладання штрафів.
- **Пошкоджена репутація** – екологічні негаразди та скандали впливають на рішення споживачів щодо вибору продукції, особливо у розвинених країнах та серед певних груп споживачів у більшості країн.

Щоденна корпоративна рутинна може призвести до втрати керівниками зв'язку з реаліями звичайних працівників на підприємстві та/або компанії зокрема та в галузі в цілому. Відмовляючись узгодити з працівниками заплановані зміни (наприклад значні скорочення персоналу, зміни у посадових обов'язках, зміни в індивідуальних або колективних договорах), керівники ризикують значно зашкодити умовам праці робітників. Структурований діалог з колективом через професійні спілки, колективні договори та механізми постійної взаємодії є важливим фактором стабільності підприємства, як підприємства-замовника так і підприємств-постачальників у ланцюгах постачання.

Обмеження права на участь у профспілках та права на колективні переговори у компаніях-підприємствах може призвести до наступних негативних наслідків:

- **Зловживання управлінням** – без організованого представлення інтересів іншої сторони, деякі менеджери встановлюють такі темпи та умови роботи, які призводять до використання дитячої/примусової праці, наднормової чи неоплачуваної роботи, здійснення несправедливої оплати, небезпечних для здоров'я і безпеки людей умов праці.
- **Конфлікти в колективі** – якщо компанія не враховує думок та скарг працівників, компанія власноруч створює ризик появи конфліктів між відділами та функціональними командами працівників, що в результаті не лише може призвести до зривів поставок, але й може спричинити уповільнення підвищення якості виробництва та впровадження інновацій.
- **Демотивована робоча сила** – заборони на об'єднання та колективні переговори можуть суттєво підірвати довіру до менеджменту компанії. До демотивації персоналу часто призводить використання компаніями-постачальниками контрактників, які не покриті колективними договорами. Таке напруження у колективі призводить до підвищення виробничого браку, зривів графіків поставок тощо.

Питання охорони та безпеки праці є особливо важливими для виробників непродовольчих споживчих товарів (електроніки, металовиробів, текстильних виробів тощо). Більшість з них використовує постачальників з країн, що розвиваються, в яких національні законодавчі вимоги є нижчими, ніж прийнято у розвинених країнах, і нагляд за дотриманням вимог є менш жорстким, що потрібно враховувати як постачальникам, так і покупцям продукції. Такі вимоги стосуються професійних захворювань (незахищеність перед вірусами і небезпечними речовинами, високий рівень шуму, великі фізичні і психічні навантаження, стрес, незадовільні санітарні умови і використання брудної питної води), запобігання нещасних випадків та інвестицій в охорону праці. В країнах, що розвиваються, через відсутність культури превентивної медицини та безпеки, слабкий розвиток систем управління або відсутність державного контролю все ще великим ризиком є отримання фізичних травм. Економічно обтяжливі умови договорів для постачальників часом стають причиною зменшення коштів на забезпечення гідних умов та охорону праці.

Брак інвестицій в охорону праці може призвести до негативних економічних наслідків:

- **Судові позови** – через нещасні випадки, професійні захворювання зростає ризик судових позовів до компаній-постачальників, що у свою чергу може відбитися на ефективності роботи таких підрядників та репутації компанії-замовника.
- **Підвищення страхових премій та виплат за страховими випадками** – нехтування безпекою праці може призвести до нещасних випадків та підвищення кількості страхових випадків у ланцюгах постачання (страхування термінів постачання, страхування транспортних засобів у логістичних компаніях тощо), що створюватиме додаткові адміністративні та часові навантаження як на компанію-замовника, так і на компанії-постачальників.
- **Нижча продуктивність праці** – відсутність гідних умов праці на підприємствах-підрядниках демотивує працівників таких підприємств, позначається на плинності кадрів та зростанні показника відсутності на робочому місці, що відповідно відбивається на продуктивності та ефективності, і трансформується у проблеми для компанії-замовника.

РУШІІ ВУЛП

Основою бізнес-моделі СВБ для компаній є визначення рушіїв соціальної відповідальності, тобто того, що саме спонукає соціальну відповідальність бізнесу. Саме такі рушії визначають, як компанія може визначити власну стратегію – як мінімізувати ризики, збільшити можливості, підвищити доходи і т. ін.

Наступні рушії стосуються ВУЛП:

- 1) *Репутаційні ризики* – можливість зменшити вартість бренду, лояльність клієнтів та загалом нанести шкоду репутації компанії у випадку проблем нефінансового характеру у ланцюгу постачання.
- 2) *Зміни у замовленнях* – можливість збільшити кількість клієнтів, якщо компанія має власну стра-

тегію СВБ, дотримується стандартів, впроваджує програми і загалом переймається СВБ; можливість утримати клієнта завдяки наявній стратегії СВБ, навіть якщо за ціновим фактором компанія програє конкурентам; можливість втратити контракти (особливо з великими міжнародними компаніями) якщо компанія не має уявлення про СВБ.

3) *Штрафи* – у випадку проблем серед постачальників/підрядників – накладання штрафів урядовими агенствами або кінцевими замовниками.

4) *Доступ до ринків* – можливість вийти на нові ринки, особливо розвинених країн, маючи власну ВУЛП стратегію та результати її впровадження як фактор конкурентоспроможності (особливо важливо на етапах пілотних замовлень).

5) *Доступ до капіталу* – використання СВБ як фактора налагодження тривалих відносин з фінансовими партнерами, – банками, міжнародними фінансовими інституціями тощо

6) *Покращення ефективності* – впровадження стратегії СВБ підрядниками призведе до збільшення ефективності, – менше затримок у виробничому процесі через підвищення рівня охорони праці, краща продуктивність заангажованих працівників, краще організовані процеси та системи, краще використання ресурсів партнерів.

1.3. ВУЛП В УКРАЇНІ

У фаховому середовищі (як фахівців з СВБ, так і з закупівель та логістики) в Україні питання ВУЛП є поки що мало відомими і рідко беруться до уваги. Водночас для багатьох українських компаній додаткові критерії в контрактах замовників та соціальні аудити уже стали реальністю, і з часом важливість питання нецінової конкуренції лише зростатиме.

У табл. 2 представлений аналіз сценаріїв залучення української компанії у різні конфігурації ланцюгів постачання та важливість питань ВУЛП для таких сценаріїв.

Табл. 2 **Важливість ключових питань ВУЛП**

	Репутаційні ризики	Втрати / збільшення замовлень	Штрафні санкції / дії регуляторів	Доступ до ринків	Доступ до капіталу
Постачальники з України – компанія – споживачі в Україні					
Постачальники з інших країн – компанія – споживачі в Україні					

	Репутаційні ризики	Втрати / збільшення замовлень	Штрафні санкції / дії регуляторів	Доступ до ринків	Доступ до капіталу
Постачальники з України – компанія – споживачі за кордоном					
Постачальники з інших країн – компанія – споживачі за кордоном					
Компанія – споживачі в Україні					
Компанія – споживачі за кордоном					

■ високі, ■ середні, ■ малі

Якщо розглядати питання ВУЛП у розрізі окремих галузей, то майже усі основні галузі економіки України несуть ризики та мають можливості роботи з ВУЛП (табл. 3)

Табл. 3 **Ризики та можливості ВУЛП в розрізі окремих галузей**

Металургійна промисловість	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість накладання додаткових вимог щодо критеріїв СВБ замовниками/клієнтами з інших країн • Українські компанії можуть поширювати концепцію СВБ в країні через накладання певних вимог та просвітництво власних постачальників в Україні
Енергетична промисловість	<ul style="list-style-type: none"> • Суттєві ризики в ланцюгах постачання (нелегальне вугілля) • Можливість істотного впливу на постачальників (преференції відповідальним виробникам) • Багато процесів з високими ризиками корупції (імпорт, дозвільна система)
Торгівля	<ul style="list-style-type: none"> • Суттєві ризики в ланцюгах постачання (організація виробництва у постачальників, особливо з країн, що розвиваються) • Багато процесів з високими ризиками корупції (імпорт, дозвільна система) • Можливість істотного впливу на постачальників (преференції відповідальним виробникам)

Агропромисловий комплекс	<ul style="list-style-type: none"> • Значні соціальні (бідність, розвиток регіонів) та екологічні (способи виробництва) ризики у ланцюгах постачання • Процеси з високими ризиками корупції (експорт, дозвільна система, закупівлі сировини)
Легка промисловість	<ul style="list-style-type: none"> • СВБ як фактор конкуренції за замовлення у давальницьких схемах – вища ціна, ніж в конкурентів, стратегічні партнерства з замовниками • Значні соціальні ризики для замовників (умови праці, оплата праці)
Лісова та меблева промисловість	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість використання власної СВБ у розширенні ринків (залучення замовлень на міжнародних ринках) • Екологічні ризики
Харчова промисловість	<ul style="list-style-type: none"> • Ризики із відбором постачальників при закупівлі сировини
Будівельна галузь	<ul style="list-style-type: none"> • Значні соціальні (бідність, охорона праці) та екологічні (матеріали, способи виробництва) ризики у ланцюгах постачання • Можливість накладання додаткових критеріїв з боку інвесторів, особливо міжнародних • Процеси з високими ризиками корупції (дозвільна система)
Інформаційні технології	<ul style="list-style-type: none"> • Значні економічні (легальність та прозорість ведення бізнесу) та соціальні (оплата праці, розвиток людського капіталу) фактори ризику для іноземних замовників • Можливість використання власної СВБ у розширенні ринків (залучення замовлень на міжнародних ринках)

Чому відповідальна компанія в Україні повинна перейматись ВУЛП?



ЧАСТИНА 2

Розбудова системи відповідального управління
ланцюгами постачання



Розбудовуючи свою логістичну систему, компанія повинна керуватись трьома ключовими принципами – чіткого управління, прозорості діяльності та довгострокової підтримки.

Співпрацюючи з постачальниками, компанія стимулює їх впроваджувати власні стандарти відповідальної діяльності та одночасно дотримуватись вимог самої компанії. Розбудовуючи відповідальну систему управління ланцюгами постачання, логісти та закупівельники повині оцінювати не лише короткострокові фінансові вигоди, які вони самі зможуть отримати, а й будувати такі взаємовідносини з постачальниками, які допоможуть створити довгострокову цінність для всього ланцюга. А це вимагає інтегрування принципів сталого розвитку у закупівельні практики.

Створюючи систему управління ланцюгом постачання, кожна компанія повинна прикласти чимало зусиль, щоб структурувати свою роботу і отримати той результат, який принесе їй найбільшу вигоду. Загальний план впровадження програми ВУЛП складається із кількох етапів. Кожен з них повинен бути пристосований до специфіки роботи самої компанії та її постачальників.

Етапи розробки і впровадження програми ВУЛП:

- I. Підтримати рішення впровадження програми*
- II. Здійснити аналіз ланцюга постачання компанії і визначити план впровадження програми ВУЛП*
- III. Впровадити програму ВУЛП*
- IV. Оцінити прогрес постачальників*
- V. Відзвітувати за результатами впровадження програми ВУЛП (мал. 3)*

Мал. 3. **Етапи розробки і впровадження програми ВУЛП**



- 1 Підтримати**
 - Прийняти рішення про ведення соціально відповідальної роботи з постачальниками
 - Визначити бізнес-цілі, очікування та переваги від запровадження ВУЛП
- 2 Проаналізувати**
 - Оцінити ризики ланцюга постачання
 - Проаналізувати необхідні зусилля для покращення діяльності логістичного ланцюга або попередження настання ризиків

Визначити

 - Визначити ступінь впровадження програми відповідального управління ланцюгом постачання
 - Затвердити план дій
- 3 Впровадити**
 - Забезпечити координаційні зусилля між відділами компанії
 - Чітко впровадити програм згідно з планом у тісному залученні постачальників
 - Забезпечити передачу даних та відомості про потребу корекції всередині
- 4 Оцінити**
 - Відслідковувати прогрес у впровадженні відповідальних принципів діяльності з боку постачальників
- 5 Відзвітувати**
 - Здійснити зовнішнє звітування

1 ПІДТРИМАТИ РІШЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ

- **Прийняти рішення про ведення соціально відповідальної роботи із постачальниками**
- **Визначити бізнес-цілі та переваги від запровадження ВУЛП**

Для успішного ведення соціально відповідальної роботи із постачальниками таке рішення повинно ініціюватись та підтримуватись вищим керівництвом та власниками компанії, а генеральний директор і старші менеджери усіх підрозділів, які безпосередньо працюватимуть із ланцюгами постачання, повинні мати можливість висловити свою думку, пропозиції та рекомендації.

Для розробки програми ВУЛП компанія:

1. Аналізує підходи конкурентів та підходи на розвинених ринках.
2. Визначає бізнес-цілі, очікування та переваги від запровадження програми.
3. Формує візію програми ВУЛП.
4. Пов'язує ВУЛП зі стратегією компанії.
5. Визначає бізнес-модель роботи із постачальниками.

Аналіз підходів конкурентів та підходів на розвинених ринках

Для чіткої розбудови власної системи ВУЛП, керівники компанії повинні проаналізувати, як така програма реалізується її конкурентами, а саме:

- Бізнес-модель сталого розвитку ланцюгів постачання
- Розуміння ризиків, пов'язаних із правами людини, працею, навколишнім середовищем та співпрацею з органами влади
- Внутрішня структура управління ланцюгами постачання
- Кодекси етики та питання, які розглядаються в цих кодексах
- Процеси впровадження кодексів етики у реальну діяльність компанії-конкурента
- Підходи та програми співпраці з постачальниками
- Показники оцінки успіху програми
- Практики звітування

Визначення бізнес-цілей, очікувань та переваг від запровадження програми

Чітке бачення та цілі програми сталого розвитку груп впливу компанії допоможуть їй визначити свою стратегію та зобов'язання перед постачальниками.

Оскільки нові критерії роботи стосуються обидвох сторін – компанії та її постачальників, відповідно кожна з них встановлює свої очікування і свої цілі роботи. Маючи візію сталого розвитку ланцюгів постачання компанії, формулювання цілей впливу бізнесу не повинно становити труднощів. Ці цілі можуть включати відповідність очікуванням клієнтів та інших груп впливу, зменшення витрат та вихід на нові ринки. Важливо встановити соціальні та екологічні цілі, на які спрямовує зусилля програма сталого розвитку ланцюгів постачання.

Деякі групи впливу компанії прагнуть розуміти процеси, за допомогою яких компанія виконує свої зобов'язання щодо втілення програми відповідальних ланцюгів постачання, інші ж більше турбуються про отриману вигоду, зокрема постачальники прагнуть зрозуміти вигоду, яку вони можуть отримати для свого бізнесу в результаті дотримання вимог замовника.

У деяких випадках компанії можуть очікувати від постачальника запровадження власної системи управління сталим розвитком, визначати вплив на довкілля (викиди парникових газів, використання

сільськогосподарських земель тощо), працівників (травми на виробництві, оплата праці, умови праці, навчання), громаду (внесок у розвиток інфраструктури, кількість створених робочих місць).

Для того, щоб встановлені цілі були реалістичними, а отже, сприйняті в компанії, їх формулювання повинно відбуватись за участю всіх підрозділів компанії, особливо закупівельного. Так, цілі щодо діяльності постачальників повинні враховувати очікування до них зі сторони компанії та включати такі специфічні сфери як права людини, працю, навколишнє середовище, етику, розбудову систем управління постачальниками.

Цілі, які ставить перед собою компанія можуть значно відрізнятись і бути:

- *стратегічними* – підтримка довгострокової вартості компанії
- *операційними* – зменшення сукупних витрат через зменшення витрат енергії та матеріалів
- *репутаційними* – бажання змінити думку зацікавлених сторін про компанію
- *цілі, пов'язані з регуляторним полем*, – забезпечення відповідності діяльності компанії всім законам і нормам
- *превентивними* – бажання уникнути небажаних шкідливих для компанії сценаріїв розвитку подій

Очікування від груп впливу, а отже, критерії відбору постачальників, стандарти їхньої роботи, якість

Schneider Electric: Закупівлі в компанії – підписантів Глобального договору

У 2003 році компанія Schneider Electric приєдналась до ініціативи Глобального договору і поставила за ціль максимальне поширення ідей Глобального договору серед своїх сфер впливу. 2005 року компанія встановила ціль – довести частку закупівель від постачальників – підписантів Глобального договору до 60%. У 2009-2011 роках Schneider Electric вдалось досягнути даного показника.

Компанія не лише поширювала ідеологію Глобального договору серед своїх постачальників, але і інвестувала у тренінги по ГД для своїх клієнтів та їхніх постачальників. Schneider Electric створили спеціальну систему моніторингу тих компаній, які є постачальниками і приєднались до ініціативи Глобального договору; компаніям, які ще це не зробили – висувається пропозиція розглянути таку можливість.

їхньої роботи, умови здійснення діяльності, ефективність, результативність та користь, яку принесе така співпраця для компанії–покупця, з одного боку, та зобов'язання і принципи роботи компанії–покупця, з іншого, повинні бути формалізовані компанією та доступні для потенційних й існуючих постачальників.

Мінімальними очікуваннями, яким зобов'язані відповідати постачальники, є дотримання національного законодавства та здійснення усіх можливих заходів для уникнення екологічної та соціальної шкоди. Нижче в таблиці 4 наведено перелік очікувань двох сторін ланцюга постачання: постачальника та замовника.

Табл. 4. **Перелік очікувань двох сторін ланцюга постачання: постачальника та замовника.**

Очікування постачальника від впровадження замовником відповідальних принципів діяльності	Очікування компанії–замовника від встановлення вимог до відповідальної діяльності постачальників
Продовження дії контрактів із компанією–замовником	Постачальники ведуть свою діяльність таким чином, щоб не завдати негативного впливу репутації компанії–замовника
Отримання допомоги компанії–замовника при розробці та впровадженні принципів відповідальної діяльності та невтручання в ту частину роботи компанії, яка не стосується сфери впливу замовника	Розбудова відкритих стосунків із постачальником
Отримання комерційної вигоди	Отримання комерційних вигод у вигляді зменшення вартості сировини та матеріалів тощо
Зменшення плинності кадрів, проведення навчань для працівників, а отже, підвищення здатності утримати кваліфікованих працівників	Вчасність і якість поставок
Встановлення єдиних вимог та правил до ринку	Функціонування системи управління ланцюгами постачань відповідно до визнаних міжнародних норм
Укладення партнерств, які допоможуть всім залученим у веденні відповідальної діяльності	Отримання швидкої і компетентної відповіді на запити постачальників

Після визначення мотивів впровадження програми, компанія повинна оцінити свій логістичний ланцюг «ззовні» – як постачальники співпрацюють з її кон-

курентами, очікування груп впливу до конкурентів та можливість в постачальників створювати партнерства з іншими організаціями.

Формування візії програми ВУЛП

Процес формування візії ВУЛП включає відповіді на такі запитання:

- Що компанія очікує досягнути за допомогою програми управління ланцюгами постачання?
- Як інтегрувати нову програму управління ланцюгами постачання у бізнес-стратегію компанії?
- Що мотивує компанію інвестувати у відповідальне управління ланцюгами постачання:
 - вимоги і запити клієнтів?
 - запити громадських організацій та активістів щодо практик діяльності ланцюга постачання, які впливають на бренд і репутацію компанії?
 - бажання інвесторів розуміти, як компанія управляє ризиками ланцюгів постачання?

Мал. 4. Основні рушії впровадження ВУЛП



- невідповідність регуляторним нормам і стандартам, які заважають працювати компанії?
- зростання витрат компанії як результат збільшеного попиту і зменшеного постачання природних ресурсів?
- тиск зі сторони компаній-конкурентів, які також формулюють програми відповідального управління групами впливу?
- зацікавленість бізнесу у дослідженні макроритань в навколишньому середовищі та суспільстві для забезпечення довгострокової сталої діяльності?

Розуміючи довгострокову перспективу, компанія описує очікування до ланцюга постачання, які допоможуть їй досягти стратегічної мети.

Для визначення бізнес моделі роботи із постачальниками компанія орієнтується на такі основні рушії впровадження ВУЛП (мал. 4, стор. 24).

Саме бізнес-модель визначає, яким чином компанія співпрацює з клієнтами, постачальниками та іншими групами впливу, яку створює для них цінність та які готова здійснювати інвестиції в покращення своєї роботи для задоволення клієнта. Сформувавши бізнес-модель ВУЛП, компанія зможе підвищити ефективність використання ресурсів та матеріалів, а також виробляти ту продукцію, яка відповідає вимогам клієнтів. Також одними із основних переваг від розробки бізнес-моделі для компанії стане можливість:

- Впровадити відповідальні практики охорони та безпеки праці, які, в свою чергу, впливатимуть на ефективність витрат і підвищення продуктивності роботи
- Отримати чітке розуміння основних процесів ланцюгів постачання, в т.ч. управління природними ресурсами, логістикою та виробництвом, що дозволить компанії краще управляти ресурсами
- Ефективніше організувати процеси та системи, що дозволить зменшити потребу в ресурсах та, відповідно, зменшить витрати компанії

Бізнес-модель кожної окремої компанії залежить від низки факторів: від галузі, очікувань груп впливу, бізнес-стратегії компанії та її організаційної культури.

Одним з найкращих інструментів формалізації вимог та очікувань прийнято вважати кодекс етики компанії. Він створює фундамент для сталого розвитку, відштовхуючись від якого менеджери із закупівель, постачальники та інші особи зможуть приймати вірні рішення.

Основні етапи розробки кодексу етики:

- 1.** Проконсультуйтеся із групами впливу, в т.ч. із постачальниками
- 2.** За основу вимог до груп впливу визначіть вже існуючі міжнародні норми поведінки – таким чином Ви уникнете конфлікту очікувань від постачальника, який працює із різними замовниками

3. Проконсультуйтеся з міжфункціональною командою, а особливо з менеджерами із закупівель. Розгляньте можливість врахування також вимоги до постачальника розробити аналогічні вимоги до його ланцюга постачання.

Норми, які враховуються у кодексі етики:

- Розробляючи свій кодекс етики, компанія повинна пам'ятати про велику кількість міжнародних стандартів – їх варто проговорити всередині компанії та прийняти рішення про відповідність чи невідповідність їм у подальшій діяльності.
- Принципи Глобального договору описують кожен сферу, яка повинна бути відображена у кодексі.
- Важливими джерелами, які допоможуть компанії сформулювати соціальні елементи кодексу, є Декларація ООН з прав людини та Ключові конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), які встановлюють загальні очікування щодо цілої низки питань, пов'язаних із трудовими відносинами, зайнятістю, соціальним забезпеченням, соціальною політикою і правами людини.
- Екологічні теми значно відрізнятимуться за галуззю, тому для визначення найважливіших питань компанії слід обговорити їх із групами впливу – як зовнішніми, так і внутрішніми.

Можливими інструментами розповсюдження кодексу можуть бути внутрішні веб-сайти, спеціальні тренінги (особливо для нових працівників) та регулярне озвучування принципів вищим керівництвом для підкреслення важливості кодексу. Якщо струк-

тура компанії є складною, корисно буде розробити політики та процедури щодо окремих питань кодексу, які допоможуть пояснити персоналу, як застосувати кодекс на практиці.

Компанії варто регулярно переглядати зміст кодексу для виявлення потреби в тлумаченнях певних норм чи оновленні термінів.

Основні теми та посилання до розгляду при підготовці Кодексу етики постачальників наведені у врізці 1.

Врізка 1.

Приклади політик, які співвідносяться з принципами Глобального договору		Можливі джерела посилань
Права людини та праця	Навколишнє середовище	<i>Загальна декларація прав людини</i>
1. Примусова праця	15. Токсичність матеріалів та хімікатів	<i>Рамкові принципи бізнесу та прав людини Джона Раггі: Захист, Повага, Гарантія справедливості</i>
2. Дитяча праця	16. Використання сировини	
3. Години роботи	17. Утилізація	<i>Глобальний договір ООН</i>
4. Оплата праці та доплати	18. Викиди парникових газів	
5. Гуманне поводження	19. Використання енергії	<i>Міжнародні стандарти праці МОП</i>
6. Відсутність дискримінації	20. Використання води та очищення стічних вод	
7. Право на участь в профспілках та колективні договори	21. Забруднення повітря	<i>Акти МОП з безпеки і гігієни праці</i>
8. Охорона праці	22. Біорізноманіття	
9. Готовність до надзвичайних ситуацій	Запобігання корупції	<i>Керівний документ ОЕСР щодо багатонаціональних підприємств</i>
10. Професійні захворювання та нещасні випадки на виробництві	23. Конфлікт інтересів	
11. Пожежна безпека	24. Подарунки, робочі обіди та розваги	<i>Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку</i>
12. Промислова гігієна	25. Хабарництво та відкати	<i>Конвенція ООН проти корупції</i>
13. Важка фізична робота	26. Бухгалтерський облік та бухгалтерські записи	<i>ISO 14001</i>
14. Безпека при роботі з машинами	27. Захист інформації	<i>SA8000</i>
	28. Повідомлення про неналежну поведінку	<i>OHSAS 18002</i>



**CARREFOUR:
ВІДПОВІДАЛЬНІ
ПОСТАВКИ У МАГАЗИНИ
ВІД МІСЦЕВИХ
ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТА У
СТАЛИЙ СПОСІБ**

Carrefour є другою за розміром торгівельною мережею в світі з ринковою капіталізацією у понад 20 млрд. євро. Компанія оперує понад 15 000 магазинами у 34 країнах світу, в яких відбувається понад 3 млрд. покупок щороку і які генерують оборот у 86 млрд. євро (дані 2009р.). Компанія є 7-им за кількістю працівників роботодавцем приватного сектору в світі. В Європі компанія представлена у Франції, Польщі, Румунії, Бельгії, Італії тощо.

Компанія активно впроваджує стратегію соціальної відповідальності з чіткими цільовими показниками сталого розвитку.

Зважаючи на кількість постачальників та обсяги продукції, які проходять через торгівельну мережу, Carrefour особливу увагу приділяє відповідальному управлінню ланцюгами постачання. Робота групи у цьому напрямку ведеться за двома напрямками: надання довгострокової підтримки постачальникам та контроль умов праці у постачальників.

**Надання довгострокової підтримки
постачальникам**

Повага до етики ведення бізнесу

Відносини між групою компаній та постачальниками базуються на принципах ділової етики та взаємоповаги. Усі постачальники зобов'язані дотримуватись Кодексу поведінки, єдиного для цілої групи компаній. Національні підрозділи відповідають за дотримання правил, особливо чесного та прозорого підписання контрактів з постачальниками. У деяких країнах Carrefour налагодив роботу спеціальних телефонів довіри, за якими постачальники можуть поскаржитись на неправомірні або нечесні дії.

Пріоритет для місцевих постачальників

Для продуктів під власним брендом (монобрендових товарних ліній) Carrefour надає перевагу місцевим виробникам, що дозволяє малим та середнім підприємствам ставати частиною розвитку компанії. У такий спосіб Carrefour допомагає місцевому розвитку на територіях присутності та зменшує викиди, пов'язані з транспортуванням товарів.

Підтримка постійного вдосконалення

Carrefour пропонує споживачам якісні, безпечні продукти за конкурентними цінами, які, окрім того, вироблені з врахуванням критеріїв сталого розвитку. Компанія допомагає своїм постачальникам у виконанні цих критеріїв та постійному вдосконаленні завдяки обміну інформацією та доступу до кращих практик, а також за допомогою аудитів постачальників. Carrefour брав участь у розробці

міжнародного стандарту для аудиту постачальників продуктів під власними брендами торгових мереж (International Food Standard-equivalent) стосовно охорони довкілля у виробничому процесі.

У Франції компанія розробила спеціальну онлайн систему самооцінки для постачальників продуктів під власним брендом компанії, яка дозволяє постачальникам оцінити власний підхід до питань сталого розвитку та дотримання принципів сталого розвитку на практиці. Система містить 49 соціальних, економічних та екологічних критеріїв оцінки діяльності, які були визначені за допомогою організацій-партнерів. Окрім оцінки, система також надає постачальникам доступ до кращих практик та практичні поради. Після пілотування системи у 2008р. Carrefour надав доступ до системи 1562 постачальникам-виробникам продукції під своїм брендом.

Контроль умов роботи у постачальників

Дотримання вимог соціального статуту

З 1997р. Carrefour співпрацює з Міжнародною федерацією захисту прав людини (International Federation of Human Rights, FIDH) задля кращого контролю за умовами праці на підприємствах постачальників. У 2000 р. це партнерство призвело до появи соціального статуту, який базується на вимогах Універсальної декларації прав людини та принципів Міжнародної організації праці (МОП). Усі постачальники продукції під брендом Carrefour

БУЛП в Carrefour

надання довгострокової підтримки постачальникам

- повага до етичних принципів роботи
- пріоритет для місцевих виробників
- підтримка постійного вдосконалення

контроль умов роботи у постачальників

- дотримання вимог соціального статуту
- допомога постачальникам за результатами аудитів
- обмін результатами аудитів

Додаткова інформація

Відповідальне управління ланцюгами постачання в Carrefour – <http://www.carrefour.com/cdc/responsible-commerce/our-social-and-ethical-approach/the-group-and-its-suppliers/>

Міжнародна платформа з дотримання соціальних вимог (GSCP platform, Global Social Compliance Programme) – <http://www.gscpnet.com/>

зобов'язані підписати соціальний статут. Компанія проводить незалежні соціальні аудити постачальників на дотримання ними вимог соціального статуту.

Допомога постачальникам за результатами аудитів

Аудитори оцінюють постачальників за шкалою від А (повне дотримання вимог статуту з найкращими практиками) до Д (критична ситуація, яка вимагає

негайного виправлення). Якщо виявлені порушення з боку постачальників, вони зобов'язані впровадити план покращення ситуації. Ефективність цього плану визначається за результатами повторного аудиту. У випадку, якщо постачальник має певні проблеми із дотриманням вимог соціального статуту, Carrefour надає методичну допомогу таким постачальникам.

Обмін результатами аудитів

Carrefour завжди усвідомлював важливість обміну результатами аудитів задля зменшення витрат на аудит підприємств-постачальників. Близько десяти років тому Carrefour долучився до створення Ініціативи соціальних вимог (Social Clause Initiative), яка дозволила французьким торговельним мережам обмінюватись власними базами даних результатів соціальних аудитів. Спільна база даних підтримується Торговельною федерацією (FCD, Trade and Retail Federation) та містить результати соціальних аудитів, проведених за запитами торговельних мереж. Кожна з

торговельних мереж-учасниць має доступ до цієї бази, у такий спосіб уникаючи зайвих аудитів постачальників.

Carrefour також став однією з перших торговельних мереж, які долучились до Міжнародної платформи з дотримання соціальних вимог (GSCP platform, Global Social Compliance Programme). Ця платформа вже дозволила досягти суттєвого покращення взаємопорівнювальності систем та критеріїв аудитів та внести кращу прозорість у практики соціального аудиту. Додаткові ресурси, зекономлені на проведенні соціальних аудитів, Carrefour вкладає у тренінгові програми для постачальників.

У 2008р. Carrefour провів 472 соціальних аудитів постачальників промислових продуктів з Азії та продуктів харчування з Південної Америки та Африки, з них 362 – початкових та 110 – повторних. 67% аудитів у 2008р. було проведено без попередження.

2 ПРОАНАЛІЗУВАТИ ТА ВИЗНАЧИТИ

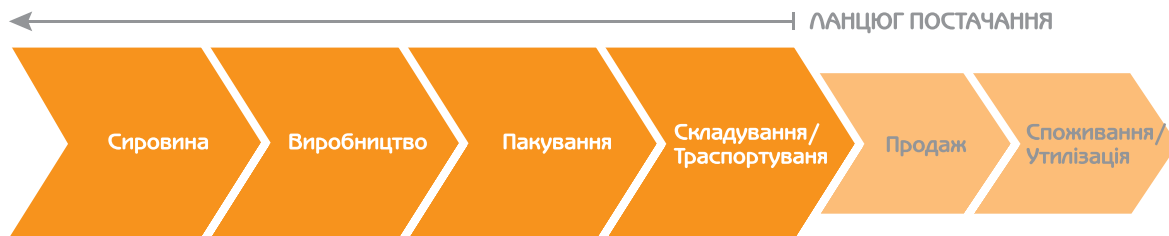
- Оцінити ризики ланцюга постачання
- Проаналізувати необхідні зусилля для покращення діяльності логістичного ланцюга або попередження настання ризиків
- Визначити ступінь впровадження програми відповідального управління ланцюгом постачання
- Затвердити план дій

Наступним після визначення цілей ВУЛП слідує етап аналізу бази постачальників. Це завдання пов'язане з двома складнощами: можливою великою кількістю постачальників та різноманітних факторів СВБ, які

треба проаналізувати. Тому на початку своєї роботи багато компаній вирішують зосередитись на найбільших або найбільш критичних з-поміж груп впливу, а це, зазвичай, ті, від кого компанія безпосередньо отримує ресурси або на які припадає найбільша частина її витрат, або продукція яких є критичною для виробництва. Також у ланцюзі постачання можуть виникати т.зв. «гарячі точки», які потребуватимуть негайної уваги через високий рівень ризику (в результаті скандалів або відомостей про значні проблеми в ланцюзі постачання).

Щоб зрозуміти масштаби управління сталим розвитком ланцюга постачання, компанія повинна спочатку добре розуміти, що є для неї цей ланцюг. Визначити основну діяльність організацій та людей, залучених у всі етапи виробництва товару – від сировини до доставки на ринок допоможе карта ланцюга постачання, загальна схема якого зображена на мал. 5.

Мал. 5. Карта ланцюга постачання



Карта логічного ланцюга:

- Визначення основних категорій товарів та послуг, які компанія отримує чи надає
- Окреслення для кожної категорії товару чи послуги потоку матеріалів та інформації
- Збір усієї можливої інформації на кожному етапі ланцюга постачання про дотримання прав людини, охорону праці, екологію та корупцію

Після цього визначаються найнебезпечніші зони у ланцюгу постачання, а саме:

1. Визначення ризикованих подій, які можуть перешкодити досягненню поставлених цілей
2. Оцінка ймовірності настання ризикованих подій та серйозність наслідків, які можуть при цьому виникати.

Обираючи постачальника, крім визначення ціни його продукції, компанії часто оцінюють коло інших питань, наприклад, якість і безпека продукції, безперервність її постачання і швидкість доставки, дотримання прав інтелектуальної власності.

Коли сировина та матеріали для виробництва походять із країн з низьким рівнем доходів населення, аналіз витрат і вигід від такого постачальника з самого початку повинен враховувати питання умов праці та бережного ставлення до довкілля. При цьому компанія зобов'язана пам'ятати про контекст діяльності цього постачальника – яке у його країні соціальне та екологічне законодавство, який рівень контролю владних органів за умовами виробництва, тощо. Не виключено, що для такого постачальника реалізувати вимоги компанії буде дуже важко і, щоб полегшити йому інтеграцію цих змін, одним із основних завдань перед компанією повинно бути не лише висунення своїх вимог до постачальника, а й допомога та заохочення до створення власних відповідальних практик діяльності.

Істотні переваги, які при цьому отримує сам постачальник, пов'язані, перш за все, із комерційними вигодами, які досягаються через підвищення якості продукції, зростання ефективності діяльності, продовження контрактів із замовниками та відсутнє зменшення плинності кадрів.

Ціллю цього етапу діяльності компанії на шляху впровадження програми ВУЛП є визначення першочергових постачальників, із врахуванням того, що з часом компанії стають більш досвідченими і в змозі керувати ланцюгами більш ефективно, а отже, межі програми розширюватимуться. Для сегментації ланцюга постачання корисно враховувати ризики та сфери, наведені у Врізці 2.

Врізка 2.

Ризики:

- для суспільства: де у ланцюзі постачання є найбільші ризики з т. зору прав людини, праці, навколишнього середовища та етики?
- для бізнесу: які ризики у ланцюзі постачання компанії можуть вплинути на здатність компанії вести свою діяльність і відповідати візії сталого розвитку ланцюга?

Сфери:

- витрати: які постачальники формують найбільші статті витрат (прямі і непрямі) компанії, а тому потенційно мають найбільший вплив?
- країна: у яких країнах ведуть діяльність постачальники, товари та процеси яких є найбільш критичними для компанії?
- зв'язок: з якими постачальниками компанія працює напряму, а які є субпідрядниками?
- вид трансакцій: який вплив має участь постачальника у логістичному ланцюзі – чи стає діяльність постачальника прозорішою, чи навпаки знижує відкритість?

3 ВПРОВАДИТИ

- **Забезпечити координацію зусиль між відділами компанії**
- **Чітко впровадити програму згідно з планом у тісному залученні постачальників**
- **Забезпечити передачу даних та відомостей про потребу корекції всередині компанії**

Успішне впровадження програм відповідального управління ланцюгами постачання передбачає залучення до діяльності 3 рівнів працівників компанії:

1. найвищого керівництва
2. менеджерів із закупівель
3. керівників підрозділів компанії, які будуть дотичні до роботи із постачальниками.

Елементи внутрішньої системи відповідальності сталого розвитку ланцюга постачання

Вище керівництво:

Довгострокова перспектива, нагляд і підтримка

Менеджери із закупівель:
Впровадження

Управлінці:
Координація між підрозділами

Вище керівництво компанії задає напрямок руху програми відповідального управління ланцюгом постачання та визначає ключові принципи його роботи. Керівник повинен чітко проговорити ба-

чення (візію) компанії, підходи до управління, ключові показники та етапи. Для ефективної роботи з постачальників ключовим етапом є узгодження співпраці всередині компанії – між її підрозділами, які надалі будуть безпосередньо співпрацювати з постачальниками.

Найбільша відповідальність при цьому покладається на менеджерів із закупівель, які повинні озвучити очікування компанії від постачальників, проговорити нові умови співпраці та інтегрувати програму сталого розвитку ланцюга постачання у рішення, які прийматимуться щодо відбору нових постачальників. Одночасно потрібно переконати вже існуючих постачальників працювати відповідно до вимог, визначених компанією.

Керівництво компанії повинно чітко розглядати процес впровадження програми ВУЛП не як односторонній процес, де компанія лише встановлює свої вимоги до постачальника, а як двосторонній, ціллю якого є формування спільного розуміння питань сталого розвитку, візії, стратегії та діяльності компанії, а також налагодження більш тісної співпраці над спільними проектами.

Допомогти зрозуміти і прийняти вимоги замовника постачальникам часто легше працюючи в партнерстві з колегами (іноді – у партнерстві з конкурентами), створюючи і розвиваючи спільні ініціативи. Розуміючи, що вимоги відповідального ведення бізнесу висуваються не лише до одного конкретного постачальника, а до всіх учасників ринку загалом, постачальникам легше виробити єдину політику впровадження принципів соціальної відповідальності та скласти план дій

щодо необхідних змін всередині організації. Крім того, спільні зусилля дозволяють меншим компаніям з меншими ресурсами брати участь і здійснювати свій внесок в подальший сталий розвиток ланцюга постачання. Основні ризики та

можливості галузевої співпраці наведені у таблиці 5. Зазвичай, виділяють 2 види співпраці компанії із замовниками:

1. Обмін найкращими практиками діяльності
2. Розробка і впровадження спільних стандартів

Табл. 5. **Можливості та ризики галузевої співпраці для компанії-замовника**

Можливості	Ризики
<p><i>Переваги при роботі з постачальниками:</i> Коли замовники створюють партнерства, Ваші вимоги будуть обговорені та почуті, а отже, «голос» компанії стає сильнішим.</p>	<p><i>Внутрішнє розуміння</i> Участь в партнерстві може стати для деяких компаній великим викликом, особливо якщо потенційні партнери є конкурентами на ринку і перебувають на різних стадіях впровадження і розуміння відповідальних ланцюгів постачання.</p>
<p><i>Демонстрація обізнаності при роботі з групами впливу</i> Беручи участь в галузевих асоціаціях, компанія може показати, що розуміє виклики, які формує перед ланцюгом постачання та готова їх обговорювати і вирішувати. Робота в асоціаціях допоможе вирішити контроверсійні питання із групами постачальників, які не завжди зручно обговорювати при зустрічі з постачальником.</p>	<p><i>Втрата ресурсів</i> Галузева співпраця вимагає значних ресурсів, які не завжди можуть приносити очікувані результати.</p>
<p><i>Обмін ресурсами</i> Відомо, що для виконання вимог постачальники часто повинні запровадити значні зміни у своїй роботі, а для цього необхідні чималі ресурси – фінансові, часові, людські. Особливо гостро це питання стоїть перед малими виробниками. Участь в партнерствах дозволяє замовникам виділити ресурси на те, щоб допомогти постачальникам легше адаптуватись до нових вимог.</p>	<p><i>Небажання змінювати політику</i> Є імовірність, що зміни, вже погоджені кількома компаніями, що задіяні в партнерстві, не будуть сприйняті новими учасниками.</p>

До роботи з ланцюгами постачання компанії можуть залучати також й інші групи впливу. Багато з них досить обізнані в питаннях сталого розвитку та можуть стати корисними партнерами не лише щодо обміну досвідом і порадами, а й спільно вирішувати

виклики ланцюга постачання. Вони можуть допомогти постачальникам зрозуміти контекст вимог, які висуває компанія, допомогти знайти відповіді на «болючі» питання та, врешті, працювати як місцеві партнери із впровадження принципів відповідальної діяльності.



**HP: ПОШИРЕННЯ ПРАКТИК
ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ
БІЗНЕСУ НА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ
ДРУГОГО РІВНЯ В ЦЕНТРАЛЬНІЙ
ТА СХІДНІЙ ЄВРОПІ**

HP є найбільшою технологічною компанією світу і відповідно управляє однією з найскладніших та найбільших у світі мережею постачальників. Компанія працює з понад 1000 виробничими постачальниками в світі, відповідальними за виробництво компонентів, частин, матеріалів, логістичні та виробничі послуги, і які розташовані у понад 1200 місцях на карті світу. Ще понад 50 000 постачальників надають послуги та постачають товари, які не безпосередньо пов'язані із виробництвом електроніки. Зважаючи на такі розлогі ланцюги постачання, компанія є лідером у питаннях ВУЛП, і не лише у своїй галузі. Перша програма соціальної та екологічної відповідальності постачальників з'явилась в HP понад 10 років тому. Сьогодні компанія має напрацьовану та впроваджену систему управління постачальниками, яка дозволяє їй не лише ефективно знаходити проблемні точки у ланцюгах постачання, але й допомагати постачальникам вчитись та виправляти ситуацію на краще. HP приділяє багато уваги проактивній роботі постачальників 1-ого рівня з власними постачальниками (2-ого рівня для HP), у такій спосіб мінімізуючи ризики та зменшуючи кількість проблемних точок у ланцюгах постачань компанії.

У 2006р. HP спільно з Копенгагенським центром соціальної відповідальності бізнесу (Copenhagen

Centre for Corporate Responsibility, зараз інтегрований у Міністерство економічного розвитку Данії) впровадила проект «Відповідальність постачальників у Центральній Європі» (Central Europe Supplier Responsibility Project, CESR). Проект передбачав розробку та впровадження управлінських засобів, методик та інструментарія для ведення бізнесу у соціально та екологічно відповідальний спосіб для малих та середніх компаній з Центральної та Східної Європи.

Протягом реалізації проекту (18 місяців) було охоплено тренінгами 20 постачальників HP з Чехії, Угорщини та Польщі. Це були постачальники пакувальних компонентів, частин з пластику та листового металу тощо. Тренінги стосувались ведення бізнесу в ефективний та відповідальний спосіб, включали рекомендації щодо організації систем управління компанією та охоплювали такі теми як менеджмент, управління персоналом, безпека та охорона праці, екологічні аспекти ведення виробничої діяльності. Однією з особливостей тренінгів стало включення питання про аудит власних постачальників компаній-учасників щодо дотримання соціальних та екологічних вимог ведення бізнесу.

Наприкінці проекту Копенгагенський Центр підготував та оприлюднив Рекомендації для міжнародних компаній щодо роботи з малими та середніми підприємствами, які базувались на досвіді проекту «Відповідальність постачальників у Центральній Європі».

Для HP цей проект став можливістю долучити власних постачальників до тематики ВУЛП та отримати доступ до постачальників другого рівня в інноватив-

ний спосіб, за сприяння та залучення постачальників 1-ого рівня. Досвід проекту було поширено на інші регіони присутності HP, зокрема у Китаї та Латинській Америці.

Як свідчать результати аудитів компаній-постачальників з регіону Центральної та Східної Європи, проведених HP у 2010р. (1 первинний аудит та 6 повторних на заводах в Угорщині, Чехії та Росії, де разом працює близько 4500 працівників), за більшістю показників немає значних відхилень від цільових показників, а показники з незначними відхиленнями (програма управління постачальниками, готовність до надзвичайних ситуацій, безпека на робочому місці, обмеження вмісту шкідливих речовин у кінцевих товарах) мають позитивну тенденцію до зменшення відхилень. Значною мірою покращення показників на підприємствах-постачальниках пов'язано із покращенням обізнаності цих компаній з питаннями відповідального управління ланцюгами постачань.

Додаткова інформація

Відповідальне управління ланцюгами постачання в HP –

http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/society/supply_chain_responsibility.html

Система управління постачальниками –

http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/society/supplier_management_system.html

4 ОЦІНИТИ

- **Відстежувати прогрес у впровадженні відповідальних принципів діяльності з боку постачальників**

Коли принципи співпраці між постачальником та замовником проголошені, обговорені та підписано контракти з новими умовами, постачальники розуміють, що контроль за їхньою діяльністю значно посилився, а перспективи довгострокової роботи з замовником в більшості залежать від здатності та бажання виконувати взяті на себе оновлені зобов'язання.

Зі своєї сторони, компанія-замовник прагне відстежувати роботу, яку вона оплачує і яка, можливо, становить значну частину її витрат, та оцінити дотримання домовленостей своїми бізнес-партнерами, а, отже, і перспективи подальшої співпраці.

Для того, щоб виміряти результативність діяльності постачальників на шляху до досягнення встановлених компанією цілей, останній доведеться час від часу збирати та аналізувати велику кількість показників. Для цього компанія повинна розпочати з аналізу всіх існуючих показників і даних. Наступним кроком стане стандартизація показників так, щоб отримати уніфіковані дані від різних частин компанії, наприклад, щодо обсягу використання водних ресурсів різними підприємствами, що входять в групу компаній, тощо.

Збір інформації може стати справжнім викликом для компанії, враховуючи кількість постачальників,

різноманітність країн їх функціонування, кількість джерел, звідки ця інформація надходитиме. При цьому варто також реалістично дивитись на відкритість постачальників до надання своїх показників діяльності іншим компаніям, навіть якщо це їхні замовники. Не зрозумівши, для чого конкретно інформація буде використовуватись, не будучи впевненим в її конфіденційності, в силу різних обставин, можлива недовіра до будь-яких зовнішніх груп впливу, яка не сприятиме досягненню цілі компанії-замовника щодо реальної оцінки ланцюга постачання.

Існує велика кількість зовнішніх платформ для обміну даними між компаніями, які допоможуть зібрати, згрупувати і далі управляти отриманою інформацією. Так само при достатності ресурсів компанія може розробити власну внутрішню інформаційну платформу.

Система моніторингу, яку впроваджує компанія-замовник (компанія-покупець) дає їй можливість отримувати інформацію щодо дотримання визначених в договорах та кодексах вимог та виправдання її очікувань. Процес моніторингу в кожному випадку залежатиме від кожного окремого постачальника.

Часто компанії надають перевагу замовленню відповідного аудиту діяльності постачальника у зовнішньої компанії – чи то створеної спеціально для проведення соціальних аудитів, чи аудиторських компаній, які надають повний спектр послуг – і фінансовий, і соціальний аудит. В такому випадку саме зовнішня організація відповідатиме за якість і достовірність зібраної та проаналізованої інформації і відповідно до цього, наданих висновків.

Ефективність аудиторських перевірок у ланцюгах постачання залежить від багатьох суб'єктивних та об'єктивних чинників, серед яких прийнято виділяти основні (на прикладі виробництва):

- Підготовка до здійснення перевірки і ознайомленість із діяльністю фабрики працівниками та громадою ще до початку візиту
- Незалежність від керівництва компанії–постачальника, яка допоможе отримати довіру працівників
- Здійснення випадкової вибірки працівників для проведення інтерв'ю на всіх етапах оцінки
- Проведення неформальних розмов з працівниками в час і на місці, де вони почуваються комфортно і безпечно
- Збір інформації, яка дозволить зрозуміти умови виробництва
- Документування інформації та оцінка довіри працівників постачальника до аудитора
- Перевірка інформації, наданої працівниками, у інших джерел
- Дотримання конфіденційності та безпеки працівників

Після деякого періоду співпраці (зазвичай, від півроку до року) компанія повинна визначитись, чи її ланцюг постачання достатньо відповідає вимогам виробництва та встановлених нею критеріїв управління якістю.

Відповідно, наступними кроками повинні стати:

- Надання стимулів тим постачальникам, які дотримались домовленостей
- Розірвання контрактів з тими постачальниками, які свої домовленості не виконали

Для уникнення можливих непорозумінь між компанією–замовником і компанією–постачальником рекомендується, щоб контракт між сторонами містив інформацію про контрольні дії, які буде здійснювати замовник. У випадку якщо в результаті однієї з перевірок виявлено порушення і прийнято рішення про розірвання контракту, контракт зможе стати законним підтвердженням правомірності вчинку замовника.

ISO14001

Стандарт визначає вимоги до системи управління екологічними ризиками компанії і має на меті полегшити організаціям розвинути і впровадити екологічні політику та цілі, які б відповідали регулятивним нормам держави. Стандарт відноситься до тих екологічних аспектів, які організація визначає такими, які може контролювати і на які може впливати, але не встановлює будь-яких спеціальних екологічних критеріїв. Стандарт сертифікує тип управління, а не продукцію компанії.

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/

SA8000

Міжнародний добровільний соціальний стандарт, який дозволяє компаніям вимірювати ефективність своєї діяльності та здійснювати відповідальне управління ланцюгом постачання. Стандарт, який базується на конвенціях Міжнародної організації праці, Декларації прав людини та Конвенції ООН про права дитини. Стандарт здійснює оцінку таких елементів: Дитяча праця, Примусова праця, Охорона праці, Свобода асоціацій та право на заключення колективних угод, Дискримінація, Дисципліна, Години роботи, Винагорода, Системи управління.
<http://www.sa-intl.org/>

OHSAS18001

Добровільний стандарт оцінки системи управління охороною праці на підприємстві. Стандарт сприяє зменшенню ризиків на робочому місці, професійних захворювань та нещасних випадків і встановлює вимоги до дотримання безпечного робочого середовища.
<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

Міжнародна ініціатива зі звітування (GRI) також містить показники, що пов'язані з ланцюгами постачань, наведені у таблиці 6

Табл. 6. **Відповідальне управління ланцюгами постачання і GRI**

Показник GRI	Опис
Загальна інформація 3.6	Межі звіту (напр., країни, підрозділи, філії, орендовані обладнання, спільні підприємства, постачальники)
Загальна інформація 4.14	Список груп впливу організації, наприклад, постачальників
EC6	Політика, практика та частка витрат на місцевих постачальників в основних регіонах діяльності
HR2	Відсоток значних постачальників і підрядників, які пройшли оцінку з точки зору прав людини, та заходи, здійснені за результатами такої оцінки

Соціальний аудит є одним зі способів вимірювання та звітування щодо ефективності діяльності компанії у соціальному та етичному аспектах. Ціллю та-

кого аудиту є пришвидшення соціальних та екологічних змін, а також створення потенціалу в межах ланцюга постачання.

Соціальний аудит: приклад компанії НР

Аудит постачальників відбувається для визначення сфер операційної діяльності постачальників, які потребують покращення і/або не відповідають встановленим компанією нормам. Такий аудит покриває значну частину соціальної сфери діяльності постачальника: умови праці, охорону праці, навколишнє середовище, етичність діяльності та системи управління охороною праці.

Стадії аудиту:

1. Вступна зустріч – Головний аудитор НР коротко ознайомлює присутніх з планом проведення аудиту та відповідає на запитання постачальника. Постачальник представляє короткий огляд бізнесу, операційної діяльності та іншої інформації для розуміння аудиторомі бізнес-клімату організації, основних змін після попереднього аудиту (якщо такий був), соціальну програму організації, розподіл обов'язків, цілі, діяльність та іншу інформацію.
2. Оцінка постачальника (Facility Evaluation) – Ціллю є отримання об'єктивних доказів того, що соціальні аспекти діяльності є чітко визначеними та впровадженими. Оцінка включає нагляд за діяльністю, огляд програм, процедур та політик, а також інтерв'ю з керівниками та працівниками постачальника.

Сфери, які підлягають оцінці:

- Виробничі приміщення
- Офісні приміщення
- Зберігання матеріалів, хімічних речовин та сміття
- Дистриб'юторські центри
- Їдальні та кухні для працівників
- Гуртожитки

3. Перевірка документації – Компанією чітко визначений перелік документів, який повинен бути доступний аудиторам НР для перевірки.
4. Інтерв'ю з керівниками та робітниками – Такі інтерв'ю дозволяють аудиторам отримати додаткову інформацію до попередніх етапів «Оцінка постачальника» та «Перевірка документації». Аудитори відбирають працівників з різними обов'язками.
5. Заключна зустріч – Проводиться в останній день аудиту і в ній беруть участь всі, кому ця інформація буде корисною для подальшої роботи. Офіційний звіт аудитора надається через 30 днів після остаточного затвердження командою НР.
6. Звіт аудитора – Постійне спілкування постачальників та аудиторів сприяє вільному обміну інформацією та є необхідним для підготовки точних результатів аудиту. Результати аудиту надаються представнику постачальника і дають йому інформацію щодо необхідних покращень в соціальній сфері діяльності компанії.
7. План коригувальних дій – Завданням постачальника є підготувати План коригувальних дій для вирішення проблемних питань, зазначених у звіті. План повинен включати відповідальних за виконання осіб, цілі, які постачальник планує досягнути, та графік впровадження змін. Після цього План направляється менеджеру з відносин із постачальниками та головному аудитору НР. Свої правки НР направляє постачальнику разом з остаточним звітом аудитора.
8. Перевірка виконання рекомендацій

Внутрішній та зовнішній аудит компанії L'Oreal

Соціальний аудит компанія проводить на внутрішньому (фабрики і дистриб'юторні центри) та зовнішньому (постачальники і субпідрядники) рівнях. При цьому такий аудит проводиться зовнішньою організацією та покриває такі сфери діяльності груп впливу: дитячу працю, примусову працю, охорону праці, право створювати профспілки, відсутність дискримінації, дисциплінарні заходи, сексуальне та моральне насильство, оплату праці, години роботи та відносини між підрядниками і постачальниками. Організації проходять перевірку на відповідність загальним вимогам L'Oreal, конвенціям МОП та місцевому законодавству.

За результатами проведеного аудиту постачальникам присвоюються відповідні категорії:

- «0 толерантності» – використання праці дітей віком менше 16 років, використання примусової праці, праці ув'язнених тощо. В таких випадках аудитор направляє результати компанії-замовнику і з постачальником припиняються відносини.
- «Потребує значних покращень» – підлягає повторному аудиту впродовж наступних 90 днів. Якщо результати залишаються незмінними, постачальник переводиться у групу «0 толерантності»
- «Потребує покращення» або «задовільний» – постачальник підлягатиме періодичному аудиту
- «Доступ заборонено» (повністю або частково) – Повторний аудит проводиться відразу, як тільки компанія отримує результат поточного аудиту. Якщо результати залишаються незмінними, постачальник переводиться у групу «0 толерантності» (компанія відмовляється від співпраці з цим постачальником).

Етапи проведення аудиту:

1. Вступна зустріч – Аудитори описують ціль та масштаби аудиту, процедуру аудиту, які системи управління будуть перевірятись. На зустрічі повинні бути присутніми керівник виробництва, керівник відділу охорони праці та керівник відділу людських ресурсів.
2. Оцінка підприємства – При цьому аудитор оцінює умови праці, пожежну безпеку, гуртожитки, в яких проживають працівники, вентиляцію фабрики та її чистоту, освітлення, наявність питної води, запасних виходів, виробничого спорядження працівника тощо
3. Перевірка документів – Компанія має повний перелік документів, які підлягатимуть перевірці
4. Інтерв'ю з працівниками
5. Передзаключна зустріч – зустріч аудиторів для погодження результатів
6. Заключна зустріч з керівниками постачальника для оголошення результатів аудиту та надання їм розробленого аудитором Плану коригувальних дій
7. Підготовка звіту, який повинен містити як позитивні, так і негативні приклади діяльності постачальника, детальні результати самого аудиту, копію Плану коригувальних дій, копію підписаного постачальником Плану коригувальних дій мовою останнього.

5 ВІДЗВІТУВАТИ

• Здійснити зовнішнє звітування

Врешті, після всього процесу збору даних, компанія повинна чітко розуміти, як вона використовуватиме отриману інформацію:

- Дані повинні бути згруповані і представлені під час зборів правління – це допоможе здійснити внутрішню оцінку ефективності роботи як власних підрозділів компанії, так і діяльності постачальників
- Дані повинні бути використані відділом закупівель для визначення постачальників, які виконують поставлені вимоги, а отже, з якими замовник надалі співпрацюватиме, а з якими така співпраця завершиться
- Дані повинні бути використані для визначення «слабких місць» у політиці компанії щодо донесення мотивів впровадження програми відповідального управління ланцюгами

ГЛОСАРІЙ

Відповідальне управління ланцюгами постачання – це управління екологічним, економічним і соціальним впливом та заохочення постачальників до впровадження практик відповідального управління впродовж усього життєвого циклу товарів і послуг.

Звітність за показниками ВУЛП – регулярне надання інформації (зазвичай, в документарній формі) компанією щодо співпраці із ланцюгом постачання за показниками GRI, кодексів поведінки та інших стандартів відповідального ведення діяльності, яке може піддаватись зовнішній верифікації.

Кодекс етики постачальника (Supplier Code of Conduct) – документ, який містить набір принципів роботи компанії та очікування відповідального ведення діяльності до постачальника продукції, які включають екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності останнього.

Оцінка соціального впливу (Social impact assessment): систематичний аналіз впливу бізнес-проекту або діяльності підприємства на соціальну та культурну ситуацію у відповідних громадах.

Соціальний аудит – спосіб вимірювання та звітування щодо ефективності діяльності компанії у соціальному та етичному аспектах. Ціллю такого аудиту є пришвидшення соціальних та екологічних змін, а також створення потенціалу в межах ланцюга постачання.

Соціальне маркування (Social label) – слова і символи на маркуванні продукту, покликані впливати на купівельні рішення споживачів шляхом запевнення їх у соціальному та етичному впливі бізнесового процесу на інші зацікавлені сторони.

ДОДАТОК А

Секторальні ініціативи ВУЛП

КОАЛІЦІЯ КОМПАНІЙ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (EICC – ELECTRONIC INDUSTRY CITIZENSHIP COALITION)

Коаліція складається із виробників електроніки, розробників програмного забезпечення, провайдерів, в тому числі підрядників, які надають послуги дизайну, виробництва окремих деталей та постачання електронного обладнання. Коаліція діє на основі розробленого кодексу діяльності і прагне сприяти покращенню умов праці та навколишнього середовища. Кодекс спрямований на компанії галузі ІТ та їх постачальників і охоплює такі питання, як умови праці, охорона праці, навколишнє середовище, системи управління та етика. Перекладений 16 мовами світу.

<http://www.eicc.info/>

ІНІЦІАТИВА ІЗ ДОТРИМАННЯ БІЗНЕСОМ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТИВ (BSCI – BUSINESS SOCIAL COMPLIANCE INITIATIVE)

Неприбуткова організація з головним офісом в Брюсселі, заснована Міжнародною організацією торгівлі у 2003 році, має на меті покращити умови праці серед ланцюгів постачання у всьому світі і виступає як моніторингова система за дотриманням соціальних стандартів у ланцюгах. Ініціатива веде свою діяльність на основі розробленого кодексу етики, який включає 10 основних елементів (унікнення дискримінації, заборона дитячої праці, виплата мінімальної винагороди за працю, заборона примусової праці та застосування дисциплінарних заходів, антикорупційна політика тощо). Стати учасником може кожна компанія-виробник, торгівельна компанія, компанія-імпортер, асоціація чи громадська організація з річним оборотом не менше 500.000 євро. Станом на листопад 2010р. до ініціативи приєдналося 614 учасників. <http://www.bsci-eu.org/>

ЗРОБЛЕНО В (MADE-BY)

MADE-BY, заснована у 2006 році, є незалежною споживчою маркою для компаній сфери моди, які постійно розвиваються і є відкритими до соціальних, економічних та екологічних аспектів ведення бізнесу у всьому їхньому ланцюгу постачання при розробці нових колекцій. Після закінчення першого року приєднання до ініціативи, MADE-BY оцінила прогрес компанії, який вимірюється у відсотковому відношенні одягу, виготовленого за допомогою соціально сертифікованих постачальників, відсотковому відношенні використання органічної бавовни за останній рік діяльності і наскільки екологічними є матеріали, що використовуються брендом. На сьогодні ініціативу підтримали 24 компанії.

<http://www.made-by.nl/>

МІЖНАРОДНА ІНІЦІАТИВА ВИРОБНИКІВ ІГРАШОК
(ICTI CARE PROCESS – INTERNATIONAL COUNCIL OF
TOY INDUSTRIES CARING, AWARENESS, RESPONSIBLE,
ETHICAL)

Ініціатива заснована асоціацією виробників іграшок для поширення етичного виробництва із дотриманням прав працівників та охорони праці вздовж всього ланцюга постачання. Основним фокусом діяльності ініціативи є Китай, де виробляється 80% всього обсягу іграшок. В організації на сьогодні беруть участь представники із 31 країни, а до процесу відстеження та аудиту відповідальності компаній-виробників залучено 2245 фабрик (які представляють 1,7 млн працівників).

<http://www.icti-care.org/process/>

FSC (FOREST STEWARDSHIP COUNCIL)

Незалежна комерційна організація, створена 1993 року, має на меті поширювати відповідальне управління лісовим господарством у світі шляхом поширення екологічних принципів та сертифікації продукції із деревини, паперової та іншої продукції, виготовленої із лісової сировини. FSC також надає послуги із підтвердження торговорі марки (trademark assurance) та акредитації послуг компаній, організацій та громад, зацікавлених у відповідальному лісокористуванні. Станом на листопад 2010 року організація має свої представництва більш ніж у 50 країнах, в т.ч. в Україні.

<http://www.fsc.org/>

ПРОЦЕС КІМБЕРЛІ (KIMBERLEY PROCESS)

Процес Кімберлі (Кімберлі – місто в ПАР, де у 2000 році зібрались представники країн-виробників алмазів) є спільною урядовою, галузевою та громадською ініціативою, покликаною зупинити продаж «конфліктних алмазів» – необроблених алмазів, які використовуються повстанськими силами для фінансування війн проти законних урядів (в таких країнах, як Ангола, Кот-д'Івуар, Конго і Сьєрра-Леоне). Для уникнення напливу таких діамантів, нагляд за ними здійснюється від їх видобування аж до продажу. Процес нагляду називають «Процес Кімберлі та система гарантій». Станом на листопад 2008 року ініціатива нараховує 49 учасників, які представляють 75 країн світу, в т.ч. Україну

<http://www.kimberleyprocess.com/>

ІНІЦІАТИВА ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ГІРНИЧО-ДОБУВНИХ КОМПАНІЙ (THE INITIATIVE
OF RESPONSIBLE MINING ASSURANCE)

Багатосекторна ініціатива, заснована у Канаді у 2006 році для розробки і впровадження добровільної системи незалежного контролю за дотриманням екологічних, соціальних стандартів та прав людини при видобутку корисних копалин. Серед учасників ініціативи – 6 гірничо-добувних компаній, 3 компанії-торговці ювелірними виробами, 4 торгові асоціації та 16 громадських організацій.

<http://www.responsiblemining.net/>

ДОДАТОК Б

Десять принципів Глобального договору і відповідальне управління ланцюгами постачання

Десять принципів	Відношення до відповідального управління ланцюгами постачання
<p>Права людини</p> <p>Принцип 1: Ділові кола повинні підтримувати і поважати дотримання прав людини, проголошених міжнародним співтовариством і</p> <p>Принцип 2: і бути впевненими, що вони не порушують права людини</p> <p>Праця</p> <p>Принцип 3: Ділові кола повинні підтримувати свободу асоціацій та на практиці визнавати право на укладання колективних угод</p> <p>Принцип 4: виступати за викорінення всіх форм примусової праці</p> <p>Принцип 5: сприяти повному зникненню дитячої праці</p> <p>Принцип 6: виступати за ліквідацію дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування</p>	<p>Компанії зобов'язані поважати права людини. Основна відповідальність – не посягати на права інших людей. Крім того, бізнес може сприяти підтримці та поширенню знань про права людини. Умови праці в офісах, на заводах, фермах чи на відкритих територіях, напр., шахтах, особливо в країнах, що розвиваються, часто і близько не відповідають міжнародним стандартам та національним регуляторним вимогам та можуть призводити до серйозних травм працівників. Компанії повинні прагнути впроваджувати міжнародні стандарти праці в межах ланцюга постачання, в т.ч. право вільно обирати форму зайнятості, дотримуватись прав дітей, уникати дискримінації та підтримувати свободу об'єднань в профспілки та укладання колективних договорів. Крім того, права працівників час від часу можуть порушуватись, напр., надмірні години роботи та приниження гідності працівника. Щоб не допускати таких порушень, компанії повинні шукати шляхи забезпечення дотримання прав людини, в т.ч. забезпечення свободи пересування, уникнення нелюдського поведіння, дотримання права на рівну оплату за однакову роботу та права на дозвілля і відпочинок. Права всіх людей працювати в безпечних та здорових робочих умовах також є надзвичайно важливими. Компанії можуть розпочати донесення прав людини (в т.ч. і виходячи за межі умов праці) самостійно або працюючи з партнерами та поширюючи інформацію про кілька аспектів цієї сфери, як-то статева рівність і доступ до освіти та охорони здоров'я.</p>

Десять принципів	Відношення до відповідального управління ланцюгами постачання
<p>Навколишнє середовище</p> <p>Принцип 7: Ділові кола повинні дотримуватись превентивного підходу до екологічних проблем</p> <p>Принцип 8: здійснювати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан довкілля</p> <p>Принцип 9: сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій</p>	<p>Вплив ланцюга постачання на навколишнє середовище часто є досить жорстким, особливо коли екологічні норми є слабкими, ціновий тиск значним, а природних ресурсів є в надлишку (або вважається, що їх є в надлишку). Такий вплив може включати токсичні відходи, забруднення води, втрату біорізноманіття, знищення лісонасаджень, довгострокову шкоду екологічним системам, шкідливі викиди в атмосферу, парникові гази, використання енергії. Компанії повинні співпрацювати з постачальниками для зменшення їхнього негативного впливу на навколишнє середовище шляхом вжиття превентивних заходів, поширення більшої відповідальності за екологічні наслідки та використання «чистих» технологій.</p>
<p>Анти корупція</p> <p>Принцип 10: Ділові кола повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирицтво і хабарництво.</p>	<p>Значні корупційні ризики ланцюга постачання включають в себе шахрайства із закупівлями та наявність постачальників, які займаються корупційною діяльністю із залученням державних органів. Прямі втрати від такої корупції є великими, включаючи якість продукції, але часто супроводжуються порівняно невеликими непрямими витратами, пов'язаними з витраченим часом керівників та ресурсами на вирішення закономірних питань та репутаційних втрат.</p> <p>Компанії, які співпрацюють зі своїми ланцюгами постачання, впроваджуючи антикорупційні програми, можуть покращити якість продукції, зменшити витрати на шахрайство та пов'язані з ним питання, підвищити свою репутацію щодо чесного ведення бізнесу, покращити умови ведення бізнесу та створити більш сталу платформу для майбутнього росту.</p>

ВИКОРИСТАНІ МАТЕРІАЛИ

1. *How To: Manage your Supply Chains Responsibly by Business in the Community*

<http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=9966>

2. *Supply Chain Sustainability – A Practical Guide for Continuous Improvement by UN Global Compact and BSR*

http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf

3. *ICC Guide to Responsible Sourcing by International Chamber of Commerce*

http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/business_in_society/Statements/ResponsibleSourcing%20Brochure%20final.pdf

4. *The Business and its Supply Chain: A Management Alternative by UN Global Compact Network Spain*

http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/labour/tools_guidance_materials/Guide_for_the_responsible_Management_of_the_Supply_Chain.pdf

5. *United Nations Global Compact: Supply Chain Sustainability Resources and Practices*

<http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/66>