

УДК 658.715 + 658.7

DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-447-452

Интеграция ESG и систем оценки поставщиков в развитие устойчивых цепочек поставок

**Коверзнев Артем Николаевич**

Глобальный категорийный менеджер по закупкам
BSH Hausgeräte GmbH (Мюнхен, Германия)
ORCID 0009-0003-5911-4117

**Шарапова Екатерина Рамилевна**

Начальник отдела закупок и ВЭД
ГК Прометей (Санкт-Петербург)
ORCID 0009-0004-7476-5855

Исследование актуально в условиях растущих требований к устойчивости и прозрачности цепочек поставок. Цель работы – изучить современные инструменты оценки и развития поставщиков, включая системы PSPM, PIP и сертификацию, с интеграцией ESG-метрик. Задачи включали анализ механизмов мотивации, формирования системы KPI и контрактных стимулов, а также выявление методов повышения зрелости поставщиков. Научная и практическая значимость заключается в разработке модели системного управления партнёрскими отношениями, способствующей снижению рисков и повышению эффективности. Основные результаты показывают, что интеграция оценки, мотивации и устойчивых практик формирует управляемые и конкурентоспособные цепочки поставок, подтверждая новизну предложенного подхода.

Ключевые слова: устойчивое развитие, PSPM (Professional Supplier Performance Management), PIP (Plan for Improvement), сертификация поставщиков, ESG-практики, мотивация и монетизация оценки, управление цепочками поставок

Для цитирования: Коверзнев А.Н., Шарапова Е.Р. Интеграция ESG и систем оценки поставщиков в развитие устойчивых цепочек поставок // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 1. С. 447–452. DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-447-452.

Введение

В последние годы устойчивое развитие перестало быть исключительно добровольной инициативой или элементом корпоративного имиджа и стало обязательным аспектом регуляторных требований и стратегического управления в глобальных цепочках поставок. Переход от этических принципов к нормам [1; 2] сделал экологические, социальные и управленческие факторы ключевыми ориентирами при формировании стратегий развития поставщи-

ков. Эти факторы объединяются в ESG-критерии: *Environment* – окружающая среда, *Social* – социальная ответственность (например, детский труд), *Governance* – управление (например, противодействие коррупции).

Сегодня компании стремятся не только соблюдать базовые нормы, но и создавать цепочки поставок, устойчивые к климатическим, социальным и регуляторным рискам. Усиление нормативного давления в ЕС, Великобритании, США и России требу-

ет учитывать такие риски на всех уровнях цепочек поставок. В этом контексте ESG-повестка становится не опцией, а обязательным условием для участия в стратегических закупках, формируя новый стандарт управления поставщиками [3].

Содержание устойчивости: три измерения зрелости

Концепция ESG включает три взаимосвязанных компонента: экологические, социальные и управленческие измерения (см. табл. 1).

Методы внедрения устойчивости в программы развития поставщиков

Начальной точкой интеграции принципов устойчивого развития в практику развития поставщиков обычно служит процедура самооценки. Она проводится с помощью стандартизированных анкет, которые дают целостное представление об уровне зрелости поставщика в ESG-измерениях. Анкеты структурированы по ключевым блокам и включают количественные и качественные показатели: наличие политик по охране труда, стратегии снижения выбросов CO₂, сертификацию ISO (например, ISO 14001, ISO 45001³), а также прозрачность SCM⁴ и соблюдение норм корпоративной этики.

Широкое распространение получили анкеты, основанные на международных стандартах и платфор-

мах. Например, анкета EcoVadis используется более 90 000 компаниями и охватывает четыре домена: экологическую ответственность, социальную политику, деловую этику и управление поставщиками [4; 5].

SAQ-опросник как часть ESG инициативы и не только

SAQ (Self-Assessment Questionnaire) – инструмент самооценки, разработанный в рамках инициативы Drive Sustainability и широко используемый в автомобилестроении. Он охватывает условия труда, права человека и устойчивое снабжение. Аналогично анкеты CDP применяются для оценки климатической зрелости поставщиков, включая выбросы парниковых газов, стратегии декарбонизации и климатические риски.

Альтернативой глобальным платформам служат внутренние опросники, адаптированные под отраслевые особенности и цели компании, основанные на принципах GRI⁵, ISO 26000⁶ и Руководящих принципах ООН. Они позволяют быстро выявить риски и приоритетные зоны развития.

Анкеты самооценки являются ключевым инструментом начальной диагностики: систематизируют данные, создают основу для диалога и становятся отправной точкой для ESG-аудита, согласования плана корректирующих действий и внедрения инициатив.

Таблица 1

Компонент ESG	Значение
Экологический	Такие параметры, как уровень выбросов углекислого газа, энергоэффективность, степень использования вторичных и переработанных материалов, сертификация экологического менеджмента (например, ISO 14001 ¹) и энергоуправления (ISO 50001). Это измерение напрямую связано с анализом жизненного цикла продукции (Life Cycle Assessment) и полной стоимостью владения (TCO ²)
Социальный	Соблюдение прав человека, наличие безопасных условий труда, исключение детского и принудительного труда, охрана труда и вовлечённость поставщиков в социальные программы. Компании, демонстрирующие зрелость в этом измерении, как правило, имеют меньше инцидентов, связанных с трудовыми нарушениями, и более устойчивы к репутационным рискам
Управленческий	Вопросы прозрачности структуры собственности, соблюдения антикоррупционной политики, надлежащего уровня внутреннего контроля и соответствия национальному и международному праву

Источник: составлено авторами.

¹ ISO 14001 – это международный стандарт, устанавливающий требования к системе экологического менеджмента (СЭМ) организации.

² TCO (Total Cost of Ownership) – это совокупная стоимость владения, которая включает в себя все прямые и косвенные затраты, связанные с приобретением, использованием, поддержкой и утилизацией продукта или актива на протяжении всего его жизненного цикла.

³ ISO 45001 – это международный стандарт, устанавливающий требования к системам менеджмента охраны труда и здоровья на рабочем месте.

⁴ SCM (Supply Chain Management) – управление цепями поставок.

⁵ GRI (Global Reporting Initiative) – Глобальная инициатива по отчетности, которая предоставляет стандарты для компаний по отчетности об устойчивом развитии.

⁶ ISO 26000 – это международный стандарт, предоставляющий руководящие указания по социальной ответственности для всех типов организаций.

По результатам формируется план улучшений: внедрение вторичной упаковки, LED-освещения, модернизация оборудования и переход на многоразовые контейнеры, что повышает экологическую эффективность и снижает совокупные затраты.

Для стратегически важных категорий критично иметь достоверную информацию о поставщике [6]. Опросник целесообразно включать следующие блоки:

Общая информация: юридическое лицо, адрес производства, контакты, структура собственности – для прозрачности и оценки юридических и операционных условий.

Управление и персонал: распределение сотрудников, квалификация ключевых специалистов, наличие ответственных за работу с заказчиком, качества и устойчивого развития – отражает формализацию процессов и готовность к сотрудничеству.

Производственные мощности и инфраструктура: установленная мощность, фактическая загрузка, число смен, гибкость

переналадок, ассортимент, планы расширения и автоматизации – позволяет оценить риск срыва сроков и готовность к росту заказов.

Система качества: наличие сертификатов (*ISO 9001*⁷), внутренние процедуры контроля, данные по дефектности и рекламациям, результаты предыдущих аудитов – оценивает зрелость системы, а не только формальное соответствие стандартам [7].

Современные программы оценки поставщиков включают *блоки экологической и социальной ответственности:* энергопотребление, управление отходами, соблюдение трудового законодательства, охрана труда и вовлечённость в сообщество. Даже при отсутствии строгого регулирования базовые *ESG*-практики служат индикатором зрелости и потенциала роста.

Финансово-экономическая информация – оборот, ключевые клиенты, инвестиционные планы и структура затрат – позволяет оценить устойчивость бизнеса и готовность к долгосрочным обязательствам. Полезны также данные о международном опыте, участии в цепочках глобальных брендов и технической или языковой готовности к сотрудничеству.

Эти блоки формируют всестороннюю картину поставщика, выходящую за рамки прайс-листа, и служат основой для осознанного выбора стратегического партнёра, рассматривая развитие поставщика как инвестицию в устойчивость и конкурентоспособность цепочки.

Следующий этап после анализа анкеты – экспресс-оценка «быстрая диагностика») с участием заказчика. Она подтверждает корректность данных и дополняет их внешней экспертизой на основе стандартов, отраслевого опыта и межфункционального взгляда команды.

Документ экспресс-оценки краткий и структурированный, заполняется специалистами закупок, качества, логистики и инженерии на основе анкеты, очных визитов и истории взаимодействия. Оцениваются зрелость процессов, управленческая модель, способность к изменениям, соблюдение стандартов и базовая «цифровая гигиена», включая ведение записей, внутреннюю аналитику и регулярность проверок.

Каждый раздел экспресс-оценки строится по шкале зрелости – от отсутствия процессов до системного управления с обучением персонала и культурой непрерывного улучшения. Основные направления включают:

- Организационная устойчивость: стабильность команды, вовлечённость руководства, система внутреннего контроля;
- Производственные процессы: состояние оборудования, стандарты операций, визуальные инструкции, эффективность контрольных точек;

⁷ *ISO 9001* – это международный стандарт, устанавливающий требования к системе менеджмента качества (СМК) организации.

- Логистика и материальный поток: входной и выходной контроль, автоматизация, *FIFO*⁸, кросс-докинг⁹ учёт запасов;

- Цифровизация и документооборот: электронный обмен данными, структурированность отчётов, аналитические инструменты;

- Устойчивое развитие и охрана труда: управление отходами, мониторинг энергопотребления, учёт инцидентов, безопасные условия работы.

Оценка ведётся по качественным шкалам – от «требуется внимания» до «соответствует передовым практикам», при этом цель – не выставление балла, а обозначение траектории развития. Итоговый документ отражает зрелость поставщика и помогает оценить совместимость по процессам и корпоративной культуре.

Таким образом, экспресс-аудит интерпретирует декларативные данные анкеты с фактическими наблюдениями, позволяя адаптировать программу развития под сильные и слабые стороны конкретного поставщика. Таким образом, экспресс-оценка после самооценки выступает не формальной проверкой, а инструментом калибровки взаимодействия и подготовки индивидуального плана развития, в котором поставщик участвует активно, на основе доверия, данных и общих целей.

Показатели эффективности как механизм устойчивого управления

Система *KPI*¹⁰ становится ключевым инструментом закрепления *ESG* в развитии поставщиков. В современных моделях отслеживаются, например:

- удельные выбросы CO_2 на единицу продукции;
- доля вторичных материалов;
- результаты внешних социальных и экологических аудитов;
- индекс зрелости поставщика по критериям устойчивости.

Показатели *ESG* интегрируются в контрактные обязательства: договор может предусматривать ежегодную отчётность по углеродному следу, достижение заданной доли переработанных материалов или проведение ежегодного *ESG*-аудита. Несоблюдение этих условий может влечь санкции и штрафные меры.

⁸ *FIFO (First In, First Out)* означает «первым пришёл – первым ушёл» и является методом учета или организационной системой, в которой первыми обрабатываются или списываются те элементы, которые поступили раньше других. Это особенно актуально для складского учета и логистики, где важно использовать в первую очередь те запасы или товары, которые были получены ранее.

⁹ Кросс-докинг – это логистическая операция по прямой транспортировке грузов с минимальным или нулевым хранением, когда товар с входящего транспорта сразу перегружается в исходящий. Это процесс сквозного складирования, исключающий традиционный этап хранения на складе, и позволяющий оптимизировать цепочку поставок от поставщика к покупателю.

¹⁰ *KPI (Key Performance Indicators)* – это ключевые показатели эффективности, представляющие собой числовые метрики для оценки результативности и достижения поставленных целей.

Устойчивость как язык нового партнёрства

ESG-подход формирует новую архитектуру доверия. В отличие от 2010-х гг., когда развитие поставщиков фокусировалось на качестве, логистике и себестоимости, в 2020-х гг. приоритет смещается к прозрачности, экологической зрелости и социальной ответственности. Эффективное управление рисками цепочек требует вовлечения поставщиков в устойчивую трансформацию на ранних этапах.

Таким образом, ESG в программах развития поставщиков становится не дополнением, а основной конкурентоспособности всей цепочки, обеспечивая надёжных партнёров и устойчивые преимущества на глобальных рынках.

Контракты, мотивация и бонусы. От оценки к действию: монетизация *Supplier Scorecard* как инструмент зрелого партнёрства

Создание мотивирующей архитектуры остаётся ключевой задачей программ развития поставщиков. Без ощутимой ценности для поставщика – экономической, стратегической или имиджевой – развитие превращается в односторонний процесс, где инвестирует только покупатель. В современных условиях компании всё чаще используют монетизацию *Scorecard*: результаты оценки эффективности напрямую влияют на коммерческие условия, включая корректировку цен, приоритетность в тендерах, бонусы и гарантированные объёмы.

Эффективная реализация требует прозрачных процессов, соблюдения регламентов и фиксированных в договорах правил расчёта, что снижает субъективность и формирует справедливую систему. Градации оценки (зелёная, жёлтая, красная зона) позволяют заранее согласовать «правила игры» и избежать конфликтов.

На практике поставщик с высокими показателями получает бонусы и доступ к проектам без повторного аудита, а ухудшение показателей приводит к корректировке условий. Обратимость системы позволяет возвращать преференции при улучшении, укрепляя доверие. Метрики оценки интегрируются в коммерческие переговоры, обеспечивая экономическую обратную связь, а не наказание.

Техническая реализация включает расчёт бонусов и штрафов на основе весов KPI, сценарные анализы и цифровые шаблоны переговоров, что повышает предсказуемость и управляемость, при этом соблюдаются нормативные и антимонопольные требования.

Таким образом, монетизация *Scorecard* переводит оценку поставщика из области доверия в управляемую систему мотивации, снижает транзакционные издержки, повышает предсказуемость поведения и формирует зрелое, взаимовыгодное партнёрство.

Инструменты развития поставщика: сертификация и периодическая система оценки (PSPM)

Развитие поставщиков на основе сертификации и системы периодической оценки (PSPM) становится ключевым элементом современных моделей управления цепями поставок. Эти инструменты позволяют не только фиксировать текущее состояние контрагента, но и оказывать системное влияние на его организационную зрелость, операционные процессы и уровень управленческой дисциплины. Сертификационные подходы и регулярные механизмы оценки формируют инфраструктуру доверия, прозрачности и взаимных обязательств между заказчиком и поставщиком.

Сертификация как вектор развития

Сертификация формально подтверждает соответствие поставщика требованиям в области качества, экологического менеджмента, охраны труда, социальной ответственности и устойчивого развития. Она может быть обязательной (например, ISO 9001) или частью программы развития поставщика с сопровождением повышения зрелости [8].

Процесс обычно включает предсертификационную диагностику и gap-анализ, план развития с обучением персонала, подготовкой документации и внедрением процедур (управление несоответствиями, корректирующие действия), а также итоговый аудит аккредитованным органом с выдачей сертификата на три года.

Интеграция сертификации в программы развития формирует единый операционный подход, выступает инструментом согласования стандартов и условиями допуска к новым проектам. Дополнительно сертификация позволяет фиксировать цели в контракте, стимулировать участие в тендерах и снижать риски при привлечении новых поставщиков.

Периодическая PSPM как инструмент развития

Система периодической оценки поставщиков (*Professional Supplier Performance Management, PSPM*) является ключевым инструментом управления современными цепочками поставок. Она представляет собой структурированный процесс оценки поставщика по KPI с анализом данных, формированием рейтинга, обратной связью и корректирующими действиями. При правильной интеграции PSPM становится инструментом развития, позволяя ставить цели, выявлять проблемные зоны и инициировать улучшения.

Основные задачи PSPM: отслеживание прогресса, формализация обратной связи, согласование целей на следующий период, запуск корректирующих мероприятий и создание мотивационной системы через рейтинг, доступ к заказам и участие в проектах [9].

Стандартная *Scorecard* охватывает шесть направлений: качество, логистика, коммерция, инновации,

устойчивое развитие и сервис, с *KPI*, взвешенными в итоговой оценке. Частота оценок зависит от категории поставщика: стратегические – каждые два года, активные – ежегодно. Оценка может быть односторонней или включать самооценку поставщика.

Результатом является рейтинг с присвоением статуса («партнёр» – «кандидат на замену»), определяющий дальнейшее сотрудничество, план улучшений (*PIP*¹¹) и корректировку объёмов. Поставщики с высокими показателями получают финансовые и нефинансовые стимулы: участие в проектах, рост объёмов и бонусы.

Монетизация оценки поставщика: экономические стимулы через *PSPM*

Монетизация показателей *PSPM* связывает результаты оценки поставщика с коммерческими условиями: высокие показатели обеспечивают бонусы и преференции, низкие – корректировку объёмов, штрафы или включение *PIP*. *PIP* фиксирует цели, зоны развития, сроки и ответственных, а прогресс отслеживается через *Gemba*-сессии, повышая достоверность оценки. Интеграция *PSPM* и *PIP* создаёт единую архитектуру развития поставщиков, переход от диагностики к улучшениям и мотивации, формируя зрелые, устойчивые и управляемые цепочки поставок.

Заключение

Интеграция систем *PSPM*, *PIP* и сертификации обеспечивает системное развитие поставщиков, связывая оценку эффективности с мотивацией и коммерческими условиями. Такой подход повышает прозрачность, снижает операционные и стратегические риски, укрепляет доверие и формирует устойчивые цепочки поставок. Применение *ESG*-метрик и регулярных аудитов позволяет создавать зрелые, управляемые партнерства, ориентированные на долгосрочные цели и непрерывное совершенствование процессов.

Литература:

1. Ahi P., Searcy C. A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management // *Journal of Cleaner Production*. 2013. № 52. P. 329–341. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.02.018.
2. Montabon F., Pagell M., Wu Z., Wasserman M.E. Making sustainability sustainable // *Journal of Supply Chain Management*. 2016. № 52(2). P. 11–27. DOI: 10.1111/jscm.12103.
3. Jüttner U., Peck H., Christopher M. Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research // *International Journal of Logistics Management*. 2007. № 18(2). P. 197–210. DOI: 10.1080/13675560310001627016.
4. Trent R.J. *Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage*. Florida: J. Ross Publishing, 2007. ISBN 978-1932159677.
5. Monczka R.M., Handfield R.B., Moncka R.M., Scannell T.B., Ragatz G.L., Frayer D.J. *New product development: Strategies for supplier integration*. ASQC/Quality Press, 2000. ISBN 9780357710890.
6. Monczka R.M., Handfield R.B., Giunipero L.C., Patterson, J.L. *Purchasing and Supply Chain Management (7th ed.)*. Boston: Cengage Learning, 2020. ISBN 9780357710890.
7. Krause D.R., Handfield R.B., Scannell T.V. An empirical investigation of supplier development: Reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*. 1998. № 17(1). P. 39–58. DOI: 10.1016/S0272-6963(98)00030-8.
8. Krause D.R., Scannell T.V. Supplier development practices: Product- and process-based projects // *Journal of Supply Chain Management*. 2002. № 38(2). P. 36–53. DOI: 10.1111/j.1745-493X.2002.tb00125.x.
9. Christopher M. Total cost of ownership as a hidden source of sustainable savings. In *Logistics & Supply Chain Management (5th ed., pp. 123-128)*. Pearson Education, 2016. ISBN 978-1-292-08379-7

¹¹ *PIP (Performance Improvement Plan)* – это план повышения производительности, формальный документ, который создается для поставщика, чья работа не соответствует ожиданиям.

Integration of ESG and Supplier Evaluation Systems in the Development of Sustainable Supply Chains

Koverznev A.N.

BSH Hausgeräte GmbH (Munich, Germany)

Sharapova E.R.

Prometheus Group (Saint Petersburg)

The study is relevant in the context of increasing demands for sustainability and transparency in supply chains. The aim of the research is to examine contemporary tools for supplier evaluation and development, including PSPM, PIP, and certification systems, with the integration of ESG metrics. Tasks included analyzing motivation mechanisms, KPI formation, and contractual incentives, as well as identifying methods to enhance supplier maturity. The scientific and practical significance lies in developing a model of systematic management of partnership relations, contributing to risk reduction and efficiency improvement. The main results demonstrate that integrating evaluation, motivation, and sustainable practices forms manageable and competitive supply chains, confirming the novelty of the approach.

Keywords: sustainable development, PSPM (Professional Supplier Performance Management), PIP (Plan for Improvement), supplier certification, ESG practices, evaluation motivation and monetization, supply chain management

