



# СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ



Июнь 2015 г.

Политика: PP-07	Тема: СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ	Стр: 1 из 17
--------------------	---	-----------------



**КУМТОР**  
**KUMTOR**

## ПОЛИТИКА И ПРОЦЕДУРА

<b>Тема: Стратегия закупок на местном рынке</b>		
<b>Раздел:</b> Снабжение	<b>Дата введения:</b> June 1, 2015	Политика
<b>Ответственность:</b> Начальник отдела местных закупок		<b>Автор:</b>
<b>Утверждено к исполнению:</b>		
Вице-президент по снабжению и материально-техническому обеспечению		

### ПОЛИТИКА

Осуществление закупок на местном рынке приносит существенные выгоды для ЗАО “Кумтор Голд Компани” (далее - КГК). Ввиду того, что Стратегия закупок на местном рынке компании КГК будет создавать значительный экономический вклад на местном, региональном и общереспубликанском уровнях в Кыргызской Республике, данная политика внедряется для обеспечения исполнения Стратегии закупок на местном рынке и устойчивому развитию в следующих направлениях:

- Увеличить количество рабочих мест на местном уровне путем привлечения большего количества местных поставщиков
- Увеличить долю расходов на товары и услуги, приобретаемые у местных поставщиков
- Увеличить долю средств, затрачиваемых КГК на снабжение предприятия, которые в конечном итоге останутся в экономике Кыргызской республики через увеличение затрат на приобретение товаров и услуг, производимых на внутреннем рынке
- Укрепить потенциал местных предприятий таким образом, чтобы они могли лучше снабжать КГК и смогли продолжать успешную деятельность после вывода рудника Кумтор из эксплуатации
- Сократить расходы и время доставки товаров и услуг, используемых КГК путем перехода от зарубежных поставщиков к местным через увеличение ассортимента товаров и услуг, доступных на местном рынке
- Улучшить имдж КГК и социальную лицензию на работу путем эффективного доведения сведений о выгоде закупок на местном рынке до внешних заинтересованных сторон.

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

## Содержание

<b>Стратегия закупок на местном рынке .....</b>	<b>2-8</b>
1. Цели .....	2
2. Целесообразность.....	2
3. Задачи .....	2
3.1 Логическая модель стратегии закупок на местном рынке.....	3
4. Охват .....	3
4.1 Таблица классификации.....	4
5. Отчетность и ответственность.....	5
6. Процессы для поддержки местных поставщиков .....	6
7. Нарращивание потенциала поставщиков .....	6
8. Мониторинг и оценка .....	7
8.1 Таблица мониторинга .....	7
9. План информирования .....	8
<b>Приложение: План мероприятий по реализации стратегии закупок на местном рынке .....</b>	<b>9-14</b>
1. Создание структур управления .....	9
1.1 Ключевые задачи.....	9
2. Определение и поиск партнеров.....	9
2.1 Ключевые задачи.....	10
3. Проведение базового исследования.....	10
3.1 Задачи по внутреннему исследованию .....	10
3.2 Ключевые задачи.....	10
4. Поиск потенциальных партнеров в Кыргызской Республике.....	11
4.1 Ключевые задачи.....	11
5. Анализ поставщиков .....	11
5.1 Ключевые задачи.....	11
6. Реформирование процедур снабжения.....	12
6.1 Ключевые задачи.....	12
7. Нарращивание потенциала местных поставщиков.....	12
7.1 Ключевые задачи для наращивания потенциала через развитие навыков ведения бизнеса .....	13
7.2 Ключевые задачи, нацеленные на новые товары и услуги.....	13
8. Мониторинг и оценка .....	14
9. Информирование о стратегии закупок на местном рынке.....	14
9.1 Ключевые задачи для стратегии внутреннего информирования .....	14
9.2 Ключевые задачи для стратегии внешнего информирования.....	14

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

## 1. Цель

**Увеличить объемы и ассортимент товаров и услуг, закупаемых на местном рынке со стороны ЗАО «Кумтор Голд Компани» для создания общих выгод для компании и Кыргызской Республики.**

**Мы ставим перед собой цель увеличить экономическое воздействие золотодобывающего рудника Кумтор в Кыргызской Республике и, таким образом, оставить положительное наследие, которое в дальнейшем станет локомотивом добывающего сектора и смежных отраслей промышленности.**

## 2. Целесообразность

Осуществление закупок на местном рынке приносит существенные выгоды для ЗАО «Кумтор Голд Компани» (КГК). Это один из наиболее эффективных способов для КГК сохранять свою социальную лицензию на работу, укреплять отношения с Правительством КР, а также улучшать эффективность цепи поставок компании.

Стратегия закупок на местном рынке компании КГК создаст существенные экономические выгоды для Кыргызстана на местном, региональном и общереспубликанском уровне. Осуществление закупок на местном рынке приводит к созданию новых рабочих мест и источников дохода, приобретению новых навыков и технологий, а также помогает становлению жизненно важных местных предпринимательских сетей. Таким образом, закупки на местном рынке предоставляют непосредственные возможности для создания общих выгод – выгод как для КГК, так и для сообществ, в которых компания осуществляет свою деятельность.

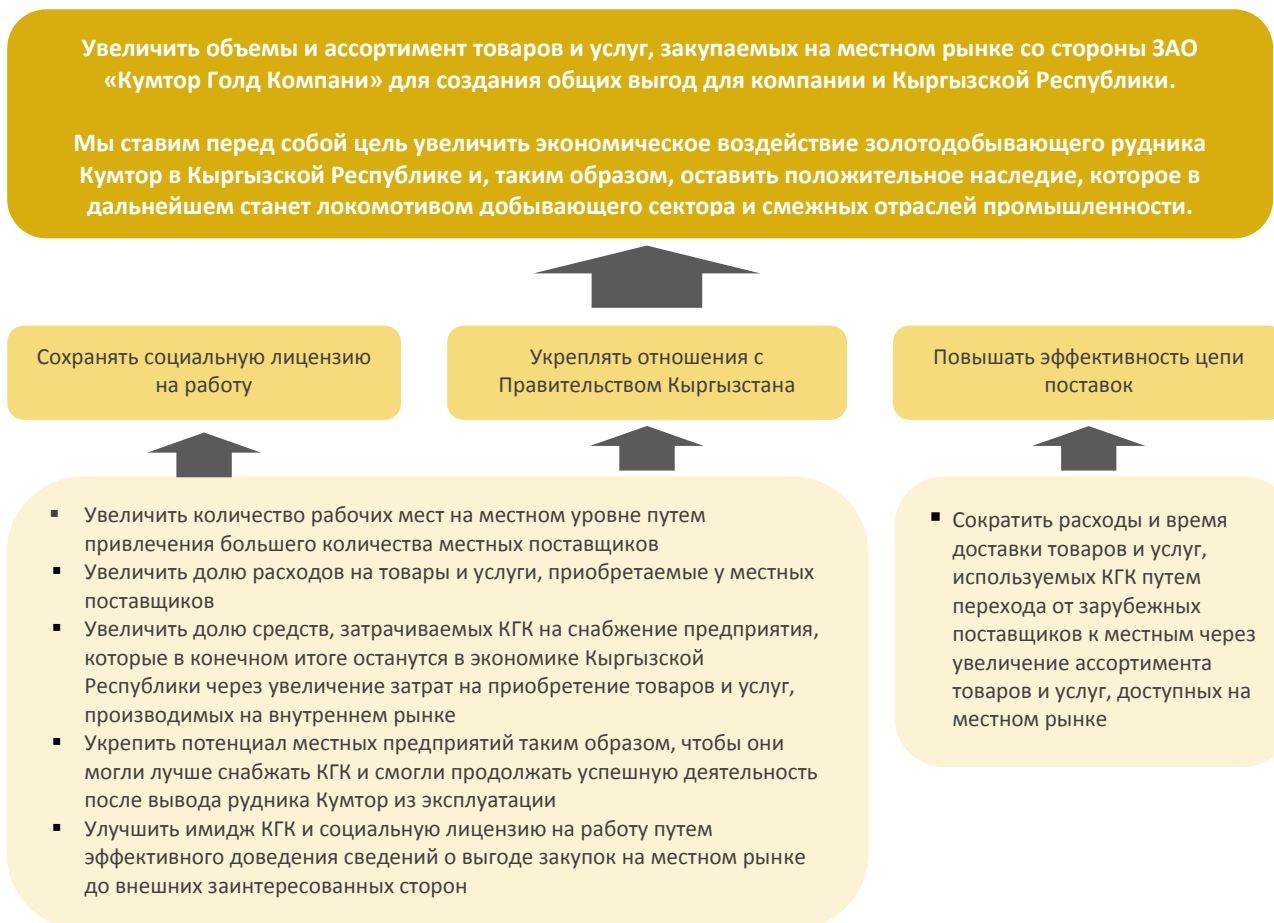
## 3. Задачи

КГК будет внедрять данную стратегию закупок на местном рынке для того, чтобы:

- Увеличить количество рабочих мест на местном уровне путем привлечения большего количества местных поставщиков;
- Увеличить долю расходов на товары и услуги, приобретаемые у местных поставщиков;
- Увеличить долю средств, затрачиваемых КГК на снабжение предприятия, которые в конечном итоге останутся в экономике Кыргызской Республики через увеличение затрат на приобретение товаров и услуг, производимых на внутреннем рынке;
- Укрепить потенциал местных предприятий таким образом, чтобы они могли лучше снабжать КГК и смогли продолжать успешную деятельность после вывода рудника Кумтор из эксплуатации;
- Сократить расходы и время доставки товаров и услуг, используемых КГК путем перехода от зарубежных поставщиков к местным через увеличение ассортимента товаров и услуг, доступных на местном рынке;
- Улучшить имидж КГК и социальную лицензию на работу путем эффективного доведения сведений о выгоде закупок на местном рынке до внешних заинтересованных сторон.

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

### 3.1 Логическая модель стратегии закупок на местном рынке



## 4. Охват

Данная стратегия будет применяться ко всем аспектам деятельности КГК. В контексте данного стратегического плана, закупки на местном рынке относятся к процессам с помощью которых КГК приобретает товары и услуги у предприятий на местном, региональном и общереспубликанском уровнях в Кыргызской Республике.

Компания будет отдавать предпочтение предприятиям, в которых граждане КР являются основными собственниками и, по мере возможности, поддерживать предприятия, расположенные наиболее близко к руднику. Критерии отбора для местных, региональных и зарубежных предприятий приведены в таблице на следующей странице. КГК должно удостовериться в том, чтобы не способствовать созданию новых предприятий-поставщиков на местном и/или региональном уровне, если в стране уже имеются аналогичные предприятия. Несмотря на то, что КГК выступает за здоровую конкуренцию среди поставщиков, создание дополнительных предприятий по поставке определенных товаров и услуг приведет к образованию неустойчивого спроса, что неблагоприятно скажется на всех поставщиках.

Если в каком-либо предприятии, желающем сотрудничать с Кумтором, в котором владелец, директор, руководитель, или любой другой работник, выполняющий важную роль в работе предприятия, является близким родственником сотрудника компании Кумтор, не занимающего руководящую должность, то последний должен незамедлительно сообщить об этом своему непосредственному руководителю.

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

В противном случае, такое предприятие будет признано не имеющим права на сотрудничество согласно Своду этических норм и Политике ведения международного бизнеса компании Кумтор.

Во всех случаях, для проверки благонадежности владельцев предприятия, применяются руководящие принципы компании Кумтор по закупкам, включая Политику ведения международного бизнеса и Свод этических норм, а также руководство по проверке владельцев бизнеса «Знай своего клиента». Также, все предприятия (или организации), желающие заключить договор с Кумтором, должны полностью соответствовать применимым нормам Кыргызского законодательства.

#### 4.1 Таблица классификации

Категория	Определение	Критерии соответствия	Основной собственник гражданин КР	Основной собственник иностранец
C1 – Местные предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предприятия, расположенные в населенных пунктах, на которые деятельность КГК оказывает самое непосредственное влияние (напр. Джети-Огузский, Тонский, Ак-Суйский районы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Аффилированные и одобренные предприятия, расположенные в зоне влияния КГК.</li> <li>Предприятия, у которых не может быть каких-либо конфликтов интересов, независимо от вида конфликта, с компанией Кумтор</li> <li>Коммерческие предложения от отвечающих требованиям местных предприятий получают дополнительные положительные баллы при любой оценке поступивших ценовых предложений в отличие от предприятий, расположенных в других регионах</li> </ul>	C1-K	C1-F
C2 – Региональные предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предприятия, расположенные в пределах Иссык-Кульской области</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>То же, что и выше</li> </ul>	C2-K	C2-F
C3 – Национальные предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предприятия, расположенные в пределах Кыргызской Республики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Если требуемым критериям не отвечает ни одно местное/региональное предприятие, то на следующем этапе рассматриваются предприятия, расположенные за пределами Иссык-Кульской области.</li> <li>Если нет предприятий, способных поставлять необходимые товары или услуги, то мы поощряем создание совместных Кыргызско-зарубежных предприятий, по возможности в районе воздействия КГК</li> <li>Коммерческие предложения от национальных предприятий, соответствующих критериям отбора, получают преимущество перед зарубежными предприятиями при оценке ценового предложения</li> </ul>	C2-K	C2-F

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

С4 – Зарубежные предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Любые предприятия, зарегистрированные за пределами Кыргызской Республики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Допускаются только в случае истощения всех возможностей закупить определенные товары или услуги на местном рынке (учитывая цены, качество и устойчивость поставок), а также если определенные товары не доступны на местном рынке</li> <li>▪ Данный вариант обычно включает производителей оригинального оборудования.</li> </ul>	-	С4-F
-----------------------------------	--	--	---	------

## 5. Отчетность и ответственность

Конечная ответственность за исполнение стратегии КГК по местным закупкам лежит на Отделе снабжения под руководством Вице-президента по снабжению и материально-техническому обеспечению. Иные соответствующие отделы, такие как Отдел по устойчивому развитию, будут также помогать в осуществлении данной стратегии, например, путем координации инициатив поставщиков по наращиванию потенциала. Сотрудники всех уровней, включая конечных пользователей товаров и услуг, также несут ответственность за активную поддержку закупок на местном рынке.

Это включает, помимо прочего, следующие политики и процедуры:

- Политики и процедуры по снабжению PP-01-PP-04
- Политика ведения международного бизнеса (Политика Центерры)
- Свод этических норм I-28
- Все применимые законы и нормативные акты Кыргызской Республики, включая налоговое законодательство
- Необходимость КГК закупать товары и услуги по конкурентоспособным ценам, с надежными сроками поставки и с уровнем качества, требуемым для осуществления производственной деятельности;
- Необходимость получать все соответствующие внутренние одобрения, включая юридическую оценку, перед заключением сделок на поставку
- Все соответствующие правила и процедуры по охране здоровья и труда
- Необходимость в четкой отчетности, как внутренней, так и внешней, подвергающейся стандартным процедурам проверки

В заключение, данная стратегия ставит перед собой задачу создать справедливые условия сотрудничества для всех поставщиков КГК, а также настаивать на хорошем управлении, соответствии с местными нормами, уважении прав человека, техники безопасности и окружающей среды.

## 6. Процессы для поддержки местных поставщиков

Процессы и процедуры КГК по закупкам должны строиться таким образом, чтобы продвигать закупки на местном рынке, нежели препятствовать включению местных поставщиков товаров и услуг в цепь поставок. Это потребует от КГК перейти от процессов закупок, которые обычно применяются к более профессиональным поставщикам с большим потенциалом, к процедурам, которые будут отвечать нуждам местных предприятий с меньшим потенциалом. В порядке предпочтения, КГК рассмотрит следующие положения при работе с местными поставщиками:

- 1-е предпочтение – покупать у местного производителя, изготовителя или поставщика услуг
- 2-е предпочтение – поддерживать развитие нового устойчивого местного предприятия
- 3-е предпочтение – покупать у местных фирм, которые занимаются перепродажей зарубежных товаров



<b>Политика:</b> <b>PP-07</b>	<b>Тема:</b> <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	<b>Стр:</b> 16 из 17
----------------------------------	---	-------------------------

Поправки к процедурам закупок могут включать:

- Создание гибких процедур оплаты;
- Введение методов оценки конкурсных предложений, которые предусматривают дополнительные баллы предложениям от местных поставщиков;
- Предварительное резервирование определенных товаров и услуг для кыргызских поставщиков;
- Готовность переплатить продавцу товаров на порядок больше за продукт, произведенный на местном предприятии, чем за импортный аналог того же продукта;
  - <14% за заказы у местных производителей, изготовителей и новых устойчивых местных предприятий;
  - 5% за заказы на суммы <25 тыс. долл. США, и 3% за заказы на суммы >25 тыс. долл. США при покупке у перекупщиков.
- Разбивка контрактов на приобретение услуг или товаров на более мелкие части, которые больше подходят для поставщиков с меньшим потенциалом.

Однако подразумевается, что такие гибкие процессы закупок будут краткосрочными и будут применяться для развития деловых навыков и потенциала местных предпринимателей. Необходимо четко довести до сведения всех поставщиков, что в конечном итоге подобные процедуры будут прекращены, чтобы они стремились быть более конкурентоспособными.

## 7. Нарращивание потенциала поставщиков

Адаптация процессов закупок для поощрения местных поставщиков и принятие активных мер для поиска поставщиков, которые не известны КГК на данный момент, станет хорошим началом в деле увеличения расходов на местном рынке. Однако для успешного увеличения затрат на местном рынке до того уровня, который ожидает правительство КР, а также закупать товары и услуги по конкурентоспособным ценам, КГК должно будет помочь нарастить потенциал отечественных предприятий, так чтобы они смогли снабжать компанию. Это будет сопряжено с улучшением снабженческого потенциала отечественных предприятий либо через совершенствование навыков и способностей существующих предприятий, либо через помощь в создании абсолютно новых предприятий. Это часто будет подразумевать оказание помощи со стороны КГК во внедрении новых товаров и услуг, которые не доступны на данный момент в Кыргызской Республике.



Очень важно, чтобы данные инициативы по наращиванию потенциала осуществлялись совместно с местными организациями. КГК не может себе позволить финансировать и обеспечивать человеческими ресурсами подобные инициативы, и, кроме того, местные организации должны участвовать в подобных программах для гарантии того, что собственники будут местными, а бизнес устойчивым.



<b>Политика:</b> <b>PP-07</b>	<b>Тема:</b> <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	<b>Стр:</b> 16 из 17
----------------------------------	---	-------------------------

КГК должна позиционироваться как организация, оказывающая незначительную финансовую поддержку, но ее основная роль должна заключаться в координации мероприятий по наращиванию потенциала субъектов, которые уже занимают какую-либо нишу, такие как отраслевые ассоциации, профтехучилища, финансовые институты и агентства по развитию.

## 8. Мониторинг и оценка

Для эффективной реализации стратегии закупок, КГК будет применять комплексную методологию для оценки продвижения различных процессов, мероприятий и программ.

В целом, данная методология будет делиться на две категории:

- Вклад – Предпринятые меры (напр., количество проведенных семинаров, распределенных контрактов и т.п.)
- Отдача – Высокие результаты стратегии КГК по местным закупкам (напр., более высокий уровень занятости населения, рост потенциала местных поставщиков и т.п.)

### 8.1 Таблица мониторинга

	Цель	Меры	Механизм сбора данных
1	Увеличить долю товаров и услуг, приобретаемых у местных поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доля затрат на снабжение, уходящая местным и отечественным поставщикам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ База данных снабжения КГК</li> </ul>
2	Увеличить долю средств, затрачиваемых КГК на снабжение предприятия, которые в конечном итоге останутся в экономике Кыргызской Республики через увеличение затрат на приобретение товаров и услуг, производимых на внутреннем рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Доля затрат на местном рынке, идущая на оплату товаров и услуг, производимых в Кыргызстане</li> <li>▪ Объемы затрат на товары и услуги местного происхождения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ База данных снабжения КГК</li> </ul>
3	Укрепить имидж КГК и социальную лицензию на работу путем эффективного доведения сведений о выгоде закупок на местном рынке до внешних заинтересованных сторон	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Показатель: удовлетворенность населения деятельностью КГК</li> <li>▪ Показатели: инциденты, перекрытия дорог, жалобы и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Данные Отдела по связям со СМИ/общественностью</li> <li>▪ Полученные жалобы</li> <li>▪ Беседы с ключевыми заинтересованными сторонами</li> </ul>

## 9. План информирования

Эффективный план информирования является важной составляющей стратегии закупок на местном рынке. Деятельность КГК должна быть полностью прозрачной и намечать реалистичные ожидания от заинтересованных сторон по развитию нашей цепи местных поставок.

Надлежащее внутреннее и внешнее информирование важно для:

- Управления ожиданиями поставщиков и заинтересованных сторон;
- Получения поддержки как внутри компании, так и со стороны партнеров;
- Привлечения партнеров и союзников к реализации программ;
- Укрепления имиджа КГК среди ключевых заинтересованных сторон через выдвижение на первый план значительного воздействия, оказываемого местными закупками компании на экономику Кыргызстана.

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

По этой причине, информирование должно сопутствовать всем видам мероприятий, направленных на реализацию данной стратегии закупок на местном рынке. Команда по местным закупкам будет играть важнейшую роль в создании, проверке и распространении информации при помощи следующих ресурсов:

- Печатные материалы: брошюры, отчеты, газетные статьи, и т.д.;
- Компакт-диски, видеоролики, фотографии;
- Встречи с существующими и потенциальными поставщиками: презентации, семинары, тренинги;
- Веб-сайт компании.

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

## Приложение: План мероприятий

Данный раздел описывает мероприятия, которые необходимо предпринять для реализации Стратегии закупок на местном рынке компании КГК. В разделе также приведена таблица, в которой намечены даты начала и завершения каждой задачи.

План мероприятий разделен на группы задач. Следующие группы представлены примерно в том же порядке, в котором они будут реализованы. Однако задачи из нескольких групп будут выполняться одновременно, поскольку многие процессы будут накладываться друг на друга.

По возможности, задачи также будут иметь подстрочные сноски на Интернет-ресурсы, которые могут быть полезными при выполнении задач, включающие формы бланков, примеры структур комитетов и другие соответствующие документы.

### 1. Создание структур управления

КГК создаст внутренние структуры управления и отчетности для распределения ответственности и создания систем отчетности при реализации стратегии.

#### 1.1. Ключевые задачи

- i. Определение бюджета на реализацию инициатив с учетом того, что своевременный вклад в создание программы приведет к способности КГК выполнить в будущем план по закупкам на местном рынке без необходимости повышения затрат на снабжение<sup>1</sup>.
- ii. Создание внутренней Команды по местным закупкам, состоящей из менеджеров высшего звена различных отделов<sup>2</sup>.
- iii. Корректировка должностных инструкций высшего руководства компании, за исключением Отделов по снабжению и устойчивому развитию, с целью включения ответственности по продвижению местных закупок<sup>3</sup>.

### 2. Определение и поиск партнеров

<sup>1</sup> Для получения дополнительной информации по созданию бюджета по местным закупкам, просим обратиться к Руководству «А» МФК по созданию системы местных закупок, Приложение 10 (<http://www.engineersagainstopoverty.org/documentdownload.axd?documentresourceid=1>)

<sup>2</sup> Для получения дополнительной информации по созданию Команды по местным закупкам, просим обратиться к Руководству «А» МФК по созданию системы местных закупок, Приложение 5 (<http://www.engineersagainstopoverty.org/documentdownload.axd?documentresourceid=1>)

<sup>3</sup> Чтобы ознакомиться с передовыми практиками высшего руководства по продвижению местных закупок, просим обратиться к работе Аны Марии Эстевес и др. «Закупки у местного населения: Руководство по лучшей практике для горной и нефтегазовой промышленности Австралии», стр. 17-18 (<http://www.aemee.org.au/common/pdf/SME-Report.pdf>)

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

КГК не сможет достичь цели резкого увеличения закупок на местном рынке в одиночку. Также нельзя ожидать, что КГК предоставит все необходимые ресурсы для осуществления этого. По этой причине, КГК будет вести поиск необходимых партнеров для их активного участия в ее стратегии по закупкам на местном рынке.

### 2.1. Ключевые задачи<sup>4</sup>

- i. Выявление всех соответствующих потенциальных партнеров, включая бизнес-ассоциации, образовательные учреждения, финансовые органы, организации гражданского общества, агентства и организации по оказанию гуманитарной помощи, а также любые другие организации, чья работа направлена на развитие отечественных предприятий.
- ii. Определение соответствующих крупных мероприятий для поиска партнеров, показа работы и демонстрации воздействия (т.е. торговые выставки, конференции, организуемые правительством и университетами, и т. д.)

## 2. Проведение базового исследования

Для получения сведений, необходимых для реализации соответствующих процессов и мероприятий, направленных на увеличение объема закупок на местном рынке, КГК реализует масштабную программу для лучшего понимания социально-экономического контекста, в котором компания осуществляет свою деятельность. Это включает в себя детальное изучение внутренних процессов и получение информации от поставщиков, которые уже являются частью цепи поставок компании.

### 2.1. Задачи по внутреннему исследованию<sup>5</sup>

- i. Проведение опроса среди действующих сотрудников отдела снабжения для получения сведений об их опыте работы с местными поставщиками с целью выявления типичных трудностей и достижений в вопросах взаимодействия с поставщиками.
- ii. Проведение инвентаризации всех процессов закупок, которые в настоящее время используются для оказания помощи местным поставщикам, и определение степени их применимости по всему Отделу снабжения.
- iii. Проведение собраний фокус-групп, состоящих из руководства отдела снабжения, агентов по закупкам и существующих поставщиков, с целью определения достижений и трудностей в сфере местных закупок.
- iv. Проведение опроса среди конечных пользователей для оценки их опыта в использовании местных товаров и услуг, и поиск идей по закупке крупных партий какого-либо товара, где закупки на местном рынке могут быть целесообразны.

<sup>4</sup> Для получения дополнительной информации о том, при каких обстоятельствах горнорудные компании должны устанавливать партнёрские отношения с внешними заинтересованными сторонами, см. работу Аны Марии Эстевес и др. «Закупки у местного населения: Руководство по передовой практике для горной и нефтегазовой промышленности Австралии, стр. 52 (<http://www.aemee.org.au/common/pdf/SME-Report.pdf>)

<sup>5</sup> Для обзора типовой системы самооценки компании, просим обратиться к Руководству «А» МФК по созданию системы местных закупок, Приложение 1 (<http://www.engineersagainstopoverty.org/documentdownload.axd?documentresourceid=1>)

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

### 3.2. Ключевые задачи<sup>6</sup>

- i. Сбор информации о текущем потенциале экономики Кыргызстана (т.е. сфера услуг, промышленность, сельскохозяйственная продукция, и т.д.).
- ii. Исследование факторов, которые создают трудности для местного бизнеса в осуществлении поставок для КГК и других крупных корпораций.
- iii. Проведение анализа законодательной среды, в которой осуществляют свою деятельность предприятия Кыргызстана, а также налоговой системы для того, чтобы понять государственную политику, которая может создавать препятствия для местных поставщиков.
- iv. Определение доступных для коммерческих предприятий услуг, включая торгово-промышленные палаты, учреждения, специализирующиеся на бизнес-тренингах, организации по развитию, и другие соответствующие учреждения.

## 4. Поиск потенциальных партнеров В Кыргызской Республике

КГК проведет всестороннее исследование существующих предприятий в стране для выявления потенциальных поставщиков. Данный процесс нацелен на определение предприятий, которые могут осуществлять надежные поставки для КГК в настоящее время, а также определить предприятия, которые могут быть участниками будущих мероприятий по наращиванию потенциала.

### 4.1. Ключевые задачи

- i. Сотрудничество с бизнес-ассоциациями, образовательными учреждениями и другими организациями в поиске поставщиков.
- ii. Размещение объявлений в газетах, на радио и в других СМИ, а также на рекламных щитах, расположенных на участках дорог с интенсивным движением.
- iii. Посещение торговых выставок и других мероприятий, где присутствуют поставщики.

## 5. Анализ поставщиков

КГК значительно расширит свой Информационный опросник для поставщика с тем, чтобы включить вопросы, позволяющие оценить потенциал поставщиков и выявить общие трудности, с которыми они сталкиваются при осуществлении поставок в компанию. Результаты этих проверок будут использованы для внесения изменений в процесс снабжения и информирования о наиболее эффективных видах инициатив по наращиванию потенциала.

<sup>6</sup> Для ознакомления с инструментами по сбору внешней информации, см. Стратегию местного развития IPIECA: *Документ-руководство для нефтегазовой промышленности*, стр. 5 (<http://www.ipieca.org/publication/local-content-strategy-guidance-document-oil-and-gas-industry>)

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

### 5.1. Ключевые задачи

- i. Создание опросника для поставщиков в сотрудничестве с соответствующими экспертами, такими как члены преподавательского состава факультета бизнес-администрирования<sup>7</sup>.
- ii. Создание системы баллов для оценки общих способностей поставщиков на основании сведений, полученных из опросников<sup>8</sup>.
- iii. Распространение опросников среди нынешних поставщиков и сбор заполненных опросников.
- iv. Распределение опросников среди поставщиков, которые не способны осуществлять поставки в КГК и/или были отсеяны в силу неудовлетворительных показателей в прошлом.
- v. Использование системы баллов для оценки нынешних и потенциальных поставщиков.
- vi. Обработка сведений из опросников и баллов для выявления закономерностей.
- vii. Обсуждение результатов обработки опросников с Командой по местным закупкам, соответствующими государственными чиновниками и партнерами.

## 6. Реформирование процедур снабжения

Основываясь на сведениях, полученных как внутри компании, так и за ее пределами, а также на результатах анализа данных, КГК пересмотрит действующие процессы, чтобы определить какие нужны изменения для поддержки Кыргызских поставщиков. Передовые международные практики также будут использованы при пересмотре текущих процедур. В ходе этого процесса КГК будет применять новые системы измерения, необходимые для оценки успеха и степени воздействия своей стратегии закупок на местном рынке.

### 6.1. Ключевые задачи

- i. Обеспечение того, что современные передовые практики по местным закупкам, используемые ныне Отделом снабжения, которые определены в группе заданий 3, реализуются на постоянной основе всем отделом.
- ii. Использование сведений, полученных из опросников, внутренних исследований и от фокус-групп, для реформирования всех практик, которые были определены в качестве существующего барьера для местных поставщиков при осуществлении поставок для КГК.
- iii. Выявление определенных товаров и услуг, поставка которых резервируется для местных поставщиков.
- iv. Выявление поставляемых ныне товаров и услуг, которые, в случае разбивки на части, предоставят большее количество возможностей для развития бизнеса местных поставщиков.
- v. Включение места расположения поставщиков (местные, региональные, национальные) в систему оценки конкурсных заявок с тем, чтобы придать официальный статус практике отдачи предпочтения местным поставщикам нежеле зарубежным, с учетом определенных критериев конкурентоспособности (для многих продуктов оценка останется нулевой).
- vi. Применение системы ротации для агентов по закупкам отдела снабжения для обеспечения целостности процессов закупок и предотвращения обвинений в коррупции.

<sup>7</sup> Для ознакомления с вопросами для поставщиков, просим обратиться к Руководству «А» МФК по созданию системы местных закупок, Приложение 7 (<http://www.engineersagainstopoverty.org/documentdownload.axd?documentresourceid=1>)

<sup>8</sup> Для получения дополнительной информации о системе начисления очков, см. работу Аны Марии Эстевес и др. «Закупки у местного населения: Руководство по передовой практике для горной и нефтегазовой промышленности Австралии, стр. 25 (<http://www.aemee.org.au/common/pdf/SME-Report.pdf>)

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

## 7. Нарращивание потенциала местных поставщиков

В рамках реализации плана по наращиванию потенциала существующих и потенциальных поставщиков КГК, компания запустит всесторонний процесс выявления возможностей для предприятий и координации оказываемой им помощи. Основой для этих мероприятий послужат сведения, собранные при выполнении Группы задач № 3. В целом, мероприятия по наращиванию потенциала будут иметь два основных направления.

Первая группа мероприятий будет направлена на развитие навыков ведения бизнеса и управления у существующих и потенциальных поставщиков КГК. Целью этих мероприятий является улучшение навыков ведения бизнеса, отсутствие которых было выявлено по итогам аудиторских проверок поставщиков и опроса фокус-групп, к примеру, таких как создание бизнес-планов.

Вторая, более сложная группа мероприятий по наращиванию потенциала будет сосредоточена на создании новых предприятий или расширении ассортимента поставляемых нынешними партнерами товаров путем внедрения новых продуктов, которые не доступны на внутреннем рынке Кыргызской Республики. Данные мероприятия будут включать оказание технической помощи, а также улучшение навыков ведения бизнеса.

### 7.1. Ключевые задачи для наращивания потенциала через развитие навыков ведения бизнеса<sup>9</sup>

- i. Проведение семинаров для обучения существующих и потенциальных поставщиков навыкам, недостаток которых обычно выявляется при проведении аудиторских проверок поставщиков (например, создание бизнес-плана, подготовка конкурсных заявок, планирование диверсификации клиентов, и т. д.)
- ii. Создание и распределение ресурсов для улучшения управленческих навыков в целях оказания помощи поставщикам в развитии потенциала их бизнеса.
- iii. Создание и распространение руководства для поставщиков по поиску источников финансирования для их предприятий<sup>10</sup>.

### 7.2. Ключевые задачи, нацеленные на новые товары и услуги

- i. Поиск «быстрых» возможностей, понижающих стоимость транспортировки и объемы образующихся отходов, через переход на местных поставщиков (напр., перенос закупаемых услуг в КР, открытие предприятия по восстановлению шин, и т.д.).
- ii. Составление перечня «быстрых» возможностей и их реализация, на следующем примере:

<sup>9</sup> Для получения дополнительной информации о том, как наращивать потенциал местных поставщиков, см. работу Аны Мария Эстевес и др. «Закупки у местного населения: Руководство по лучшей практике для горной и нефтегазовой промышленности Австралии, Раздел 5 (<http://www.aemee.org.au/common/pdf/SME-Report.pdf>)

<sup>10</sup> Для получения дополнительной информации о финансовых нуждах предприятий малого и среднего бизнеса, см. работу Аны Мария Эстевес и др. «Закупки у местного населения: Руководство по лучшей практике для горной и нефтегазовой промышленности Австралии, стр. 32 (<http://www.aemee.org.au/common/pdf/SME-Report.pdf>)



Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

Возможности для поставок	Объемы, необходимые КГК 1-5	Затраты КГК на снабжение 1-5	Потенциал диверсификации клиентов 1-5	Целесообразность производства 1-5	Возможности по созданию рабочих мест 1-5	Суммарная оценка
Ремонт двигателей	2	2	2	1	1	8
Спец. одежда	5	3	3	5	5	21
Перчатки /рукавицы	5	2	3	5	3	18
Помольные шары	5	5	2	2	5	19
Известь	5	4	1	3	5	18

- iii. После оценки каждой возможности для поставок, провести работы с поставщиками для определения и планирования инициатив по наращиванию потенциала для наиболее осуществимых возможностей по поставкам (например, привлечение технических советников, проведение курсов по развитию профессиональных навыков, и т. д.).
- iv. По необходимости, поиск возможностей по созданию совместных предприятий для оказания поддержки в развитии местных поставщиков.
- v. Создание плана финансирования инициатив по наращиванию потенциала с привлечением ресурсов партнеров, и определение степени оказания им финансовой помощи со стороны КГК (например, обеспечение кредитами, предоставление стартового капитала, и т. д.).
- vi. Реализация программ по наращиванию потенциала.

## 8. Мониторинг и оценка

- Увеличить долю расходов на товары и услуги, приобретаемые у местных поставщиков;
- Увеличить долю средств, затрачиваемых КГК на снабжение предприятия, которые в конечном итоге останутся в экономике Кыргызской Республики через увеличение затрат на приобретение товаров и услуг, производимых на внутреннем рынке;
- Улучшить имидж КГК и социальную лицензию на работу путем эффективного доведения сведений о выгоде закупок на местном рынке до внешних заинтересованных сторон.

## 9. Информирование о стратегии закупок на местном рынке

КГК разработает план внутреннего и внешнего информирования для поддержки реализации стратегии закупок на местном рынке.

### 9.1. Ключевые задачи для стратегии внутреннего информирования

- i. Выявление всех соответствующих внутренних заинтересованных сторон, которые станут получателями информации.
- ii. Распространение указаний от имени старшего руководства всему коллективу с объяснением целей и задач стратегии закупок на местном рынке, с особым упором на то, что все сотрудники играют значительную роль в успешной реализации данной стратегии.
- iii. Создание и проведение презентаций по всей компании касательно стратегии закупок на местном рынке.

Политика: <b>PP-07</b>	Тема: <b>СТРАТЕГИЯ ЗАКУПОК НА МЕСТНОМ РЫНКЕ</b>	Стр: 16 из 17
---------------------------	--	------------------

- iv. Реализация внутренней стратегии информирования с использованием наглядного материала, размещаемого в местах скопления людей, а также местах использования и хранения товаров, закупаемых на местном рынке (напр., плакаты в столовых, повествующие о местном происхождении пищевых продуктов, плакаты в складских помещениях, и т.д.).
- v. Организация мероприятий, на которых конечные пользователи КГК и другие сотрудники могут встретиться с поставщиками из Кыргызстана.

## **9.2. Ключевые задачи для стратегии внешнего информирования**

- i. Выявление всех соответствующих внешних заинтересованных сторон, которые станут получателями информации;
- ii. Создание брэнда для стратегии закупок на местном рынке КГК, предназначенного для продвижения стратегии за пределами компании;
- iii. Создание расширенного раздела веб-сайта, посвящённого вопросу закупок на местном рынке с информацией о «Стратегии закупок на местном рынке», требуемых товарах и услугах, правилах участия в конкурсах на поставку, а также отчётами компании, контактными данными и т.д.

Kumtor Gold Company: Local Procurement Plan

Задача	Описание	Ответственность	Комментарии
1	<b>Создание структур управления</b>		
1.1.1	Составление бюджета	Руководство	
1.1.2	Создание Команды по местным закупкам (КМЗ)	Руководство	
1.1.3	Пересмотр и корректировка ролей и должностных обязанностей	Руководство	
2	<b>Определение и поиск партнеров</b>		
2.1.1	Выявление потенциальных партнеров	КМЗ, Снабжение	
2.1.4	Определение крупных мероприятий	КМЗ, Снабжение	
3	<b>Проведение базового исследования</b>		
3.1.1	Опрос сотрудников Отдела снабжения по вопросам трудностей и достижений	Консультанты	
3.1.2	Изучение существующих процессов снабжения	Консультанты	
3.1.3	Проведение фокус-групп с покупателями и поставщиками	Консультанты	
3.1.4	Опрос конечных пользователей относительно закупок на местном рынке	Консультанты	
3.2.1	Обзор существующих возможностей в экономике КР	Консультанты	
3.2.2	Оценка трудностей, с которыми сталкиваются местные поставщики	Консультанты	
3.2.3	Изучение налоговой и юридической среды для понимания трудностей	Консультанты	
3.2.4	Определение услуг, имеющихся в на рынке, которые могут быть использованы партнерами для развития бизнеса	Консультанты	
4	<b>Поиск потенциальных поставщиков</b>		
4.1.1	Использование ассоциаций, госорганов и других организаций для поиска потенциальных поставщиков	Директор РМП	
4.1.2	Размещение рекламы в средствах массовой информации	Отдел по связям со СМИ, Снабжение	
4.1.3	Посещение промышленных торговых выставок	Директор РМП	
5	<b>Анализ поставщиков</b>		
5.1.1	Разработка опросника для поставщиков	Консультанты	
5.1.2	Создание системы оценки конкурсных заявок	Консультанты	
5.1.3	Распространение и сбор опросников среди существующих поставщиков	Консультанты	
5.1.4	Распространение и сбор опросников среди бывших поставщиков	Консультанты	
5.1.5	Результаты оценки	Консультанты	
5.1.6	Анализ результатов для выявления закономерностей	Консультанты	
5.1.7	Обсуждение результатов с заинтересованными сторонами и экспертными группами	Консультанты	
6	<b>Реформирование процедур снабжения</b>		
6.1.1	Внедрение передовых практик, упомянутых в Задаче № 3	Снабжение	
6.1.2	Внедрение изменений на основании опросников для поставщиков для устранения барьеров	Снабжение	

Kumtor Gold Company: Local Procurement Plan

6.1.3	Определение товаров и услуг, которые могут быть зарезервированы для местных поставщиков	Снабжение	
6.1.4	Определение «монопольных» контрактов, которые могут быть разбиты для привлечения большего количества поставщиков	Снабжение	
6.1.5	Включение критерия конкретного места расположения предприятия для начисления баллов поставщикам	Снабжение	
6.1.6	Внедрение системы ротации для агентов по закупкам	Снабжение	
6.1.7	Разработка систем показателей для отчётности	Снабжение	
7	<b>Наращивание потенциала местных поставщиков</b>		
7.1.1	Разработка семинаров по основным трудностям, с которыми сталкиваются поставщики	КМЗ, УР	
7.1.2	Разработка ресурсов по улучшению руководительских навыков	КМЗ, УР	
7.1.3	Разработка руководства по источникам финансирования для поставщиков	КМЗ, УР	
7.2.1	Определение «быстрых» возможностей перехода от международных закупок к местным	Снабжение, КМЗ, УР	
7.2.2	Составление перечня «быстрых» возможностей и их реализация	Снабжение, КМЗ, УР	
7.2.3	Работа с партнерами для разработки инициатив по наращиванию потенциала	Снабжение, КМЗ, УР	
7.2.4	Поиск возможностей по созданию СП	Снабжение, КМЗ, УР	
7.2.5	Разработка плана финансирования для инициатив по наращиванию потенциала	Снабжение, КМЗ, УР	
7.2.6	Реализация программ по наращиванию потенциала	Снабжение, КМЗ, УР	
8	<b>Мониторинг и оценка</b>		
8.1.1	Разработка и внедрение Графика мониторинга	Снабжение, КМЗ, УР	
9	<b>Информирование о стратегии местных закупок</b>		
9.1.1	Выявление соответствующих внутренних заинтересованных сторон	Снабжение, КМЗ, УР	
9.1.2	Отправка указаний всем сотрудникам от имени руководства	Снабжение, КМЗ, УР	
9.1.3	Создание презентаций компании для всех сотрудников	Снабжение, КМЗ, УР	
9.1.4	Выполнение мероприятий по внутреннему информированию с использованием наглядных материалов	Снабжение, КМЗ, УР	
9.1.5	Организация мероприятий, где конечные пользователи из КГК могут встретиться с потенциальными поставщиками	Снабжение, КМЗ, УР	
9.2.1	Выявление соответствующих внешних заинтересованных сторон	Снабжение, КМЗ, УР	
9.2.2	Создание брэнда для инициативы КГК по развитию местных предприятий	Снабжение, КМЗ, УР	
9.2.3	Создание расширенной веб-страницы на тему развития местных предприятий	Снабжение, КМЗ, УР	