

УДК 658.711

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ И ОПОРТУНИСТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРИ ЗАКУПКАХ В КОМПАНИЯХ: ПУТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

© 2017 г. Р. М. Хальфин

ПАО «Т Плюс», г. Москва

В статье рассмотрены бизнес-процессы закупок в крупных производственных компаниях и возникающие в них конфликты интересов и оппортунистическое поведение. Доказано, что минимизировать эти негативные проявления можно путем создания независимой службы внутреннего контроля, в которых оценка будущих контрактов осуществляется с использованием инструментария технологических укладов.

Ключевые слова: *закупки; конфликт интересов; оппортунистическое поведение; оценка контрактов; внутренний контроль.*

In the article author presents the review of business processes that exist during the big-size production companies' purchasing departments work and the ways how conflict of interests or opportunistic behavior may take place during these processes. It's proved that these negative processes may be prevented or minimized by the independent service for control of company's internal processes. This service should evaluate the future contracts using the instruments of technological paradigm theory.

Key words: *purchasing; conflict of interests; opportunistic behavior; contract valuation; internal control.*

Для современных российских компаний (в основном — крупных компаний) характерна ситуация, при которой слаб контроль в бизнес-процессах закупок, представляющих собой зоны достаточно высоких рисков. Как было показано в наших более ранних работах [1] отсутствие такого контроля приводит к следующему:

- «непрозрачности» бизнес-процесса закупки;
- недобросовестным или ошибочным действиям персонала;
- неэффективному расходованию средств компаний.

Причиной такой ситуации, как правило, является наличие конфликта интересов в бизнес-процессах закупок, ведущее к проявлениям оппортунистического поведения.

Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность человека может повлиять на процесс принятия решения и, таким образом, принести ущерб инте-

ресам компании, являющейся работодателем сотрудника.

Как правило, в условиях корпоративных закупок имеет место личный конфликт интересов — ситуация, при которой частные интересы человека (профессиональные и иные связи вне организации или стремление к имущественному обогащению) вступают в реальное или мнимое противоречие с выполнением им/ею служебных обязанностей.

Наличие конфликта интересов при корпоративных закупках приводит к оппортунистическому поведению лиц принимающих (или подготавливающих) решения, связанные с выбором поставщиков и определению условий поставок.

Таким образом, задача создания организационной системы управления корпоративными закупками, обеспечивающей их эффективность и минимизирующей возможность конфликта интересов и оппортунистического поведения, является актуальной.

В большинстве корпораций существуют два варианта структуры блока закупок.

При первом варианте блок закупок находится в подчинении у внутреннего заказчика — операционного или технического директора. В этом случае возникают два конфликта интересов:

— «тот, кто формирует потребность, тот и проводит закупки»;

— «закупщик устанавливает внутренние правила по закупкам (отвечает за методологию), он же проводит закупки».

При втором варианте блок закупок не подчиняется внутреннему заказчику, однако в этом случае, как правило, внутри блока закупок есть подразделение, отвечающее за методологию закупок. При этом остается конфликт интересов на уровне руководителя блока закупок, которому подчинены и отдел проведения закупок, и отдел, формирующий методологию закупок.

В упомянутой выше работе [1] было показано, что для минимизации рисков в бизнес-процессе закупки целесообразно создание специального подразделения внутреннего контроля (ВК) с функцией методолога и внутреннего контролера в области закупок.

Основной целью деятельности подразделения ВК является минимизация потерь акционеров в бизнес-процессе закупки посредством контроля и предупреждения нарушений, а также посредством разработки системы правил и их корректировки, если их условия не дают необходимого результата.

На ВК в этом случае возлагаются следующие функции:

— разработка правил в области закупок в соответствии с действующим законодательством;

— текущий контроль (на стадии планирования закупки, инициации закупки, подведения итогов).

Подразделение ВК будет эффективным в выполнении этих функций только при создании стройной методологической основы для формирования правил закупок и контроля над их осуществлением.

С позиций институционализма подразделение ВК и его деятельность может быть представлено как транзакционный институт интеллектуального (в смысле формирования управленческих решений, связанных с закуп-

ками) посредничества — частный случай механизма снижения издержек измерения [2]. Говоря об издержках измерения необходимо иметь в виду, что фактором, затрудняющим сокращение информационной асимметрии, является наличие издержек поиска информации и проведения соответствующих измерений атрибутов контракта (издержек измерения).

В результате этих издержек устраняется (всегда не в полной мере) ценовая и качественная неопределенность. По мнению J. Hirshleifer [3], наличие качественной неопределенности представляется проблемой более серьезной, чем неопределенность ценовая по причинам многомерности качественных характеристик товара (услуги), некоторые из которых могут не поддаваться измерению по ряду аспектов, и возможности наличия субъективного элемента в измерениях при оценке некоторых атрибутов товара (услуги).

Под издержками измерения понимаются затраты, связанные с анализом рентабельности транзакций и проведением измерений, а также затраты на осуществление мер, имеющих целью обезопасить ВК от ошибок при оценке вариантов закупки и потерь от этого.

Термин «издержки измерения» впервые был использован Й. Барцелем (Y. Barzel) в его широко известной работе [4]. Однако он не был первым, кто отмечал важность проблемы измерений. М. Юдкевич в своей работе [2] указывает, что первым высказавшим идею о том, что организация рынка способствует минимизации рассеяния информации, что служит основой оценки издержек измерения, был С. Чун (S. Cheung) [5].

В контексте вышеизложенного важна дифференциация подходов к оценке товаров (услуг) в зависимости от их особенностей. Например, известна классификация товаров и услуг, основанная на идеях Р. Nelson [6], М. R. Darby и Е. Karni [7]. Нельсон выделяет две основные группы товаров, различающиеся по стратегии определения их качества: инспекционные товары и экспериментальные товары. Оценка и измерение качества инспекционных товаров проводятся до момента заключения контракта. Оценка и измерение качества экспериментальных товаров возможно только в процессе использования и эксплуатации, а в работе ВК важен успеш-

ный сбор информации об этих качествах, показанных при использовании экспериментальных товаров в других организациях.

Кроме того, существуют товары, оценка качества которых самим потребителем достаточно затруднительна. Такой причиной может являться, например, техническая сложность товара. В этом случае оценка качества может поручаться другим экономическим агентам. Например, инжиниринговым и консалтинговым компаниям, взаимодействие с которыми, также, требует четкой регламентации на надежной методологической основе, так как отсутствие ее может привести к возникновению нового конфликта интересов и, соответственно, оппортунистического поведения.

Возможности оппортунистического поведения (в т. ч. — со стороны внешних экспертов) существенно сокращаются в случае использования при оценке товаров/услуг добротного инструментария, позволяющего квантифицировать их качественные характеристики. При этом важна комплексная оценка, позволяющая сравнивать между собой товары/услуги с различными частными параметрами.

Подразделению ВК необходимо оценивать технико-экономический уровень закупаемых товаров/услуг (как самостоятельно, так и с привлечением внешних экспертов), для чего надо найти континуум между их техническими параметрами и параметрами экономического типа (в т. ч. — не носящих чисто стоимостный характер). Для такой оценки целесообразно прибегнуть к методам эволюционной экономики, разработанным в постшумпетерианскую эпоху в исследованиях J. Foster [8], R. Langlois и M. Everett [9], В. И. Маевского [10], О. С. Сухарева [11] и др. Одним из направлений развития эволюционной экономики, получивших развитие в последнее время, и представляющихся эффективными в рассматриваемом случае, является теория технологических укладов [12; 13], в частности — основанные на этой теории методы, описанные в известных работах [14]. Адаптация этих методов к условиям корпоративных закупок представляет собой самостоятельную исследовательскую задачу.

Вышеизложенное позволяет заключить, что для минимизации рисков в бизнес-про-

цессах корпоративных закупок целесообразно создание специального подразделения внутреннего контроля (ВК) с функцией методолога и внутреннего контролера в области закупок.

Функционирование такого подразделения с позиций институционализма может быть представлено как трансакционный институт снижения издержек измерения и сокращения информационной асимметрии, управление которым целесообразно осуществлять на основе методов эволюционной экономики, в частности — основанных на теории технологических укладов.

В этом случае принятие решения о закупке осуществляется на основе результатов экспресс-анализа, проведенного выведенным из операционной деятельности методологом-контролером, находящимся вне конфликта интересов, а у корпорации появляются новые возможности управления затратами.

Литература

1. Хальфин Р. М. Конфликт интересов и контроль в бизнес-процессе закупки [Электронный ресурс] / Центр электронных торгов. — Режим доступа: <http://www.b2b-center.ru/zakupki/news/mnenie-eksperta-konflikt-interesov-i-kontrol-v-biznes-processe-zakupki/>, свободный.
2. Юдкевич М. М. Издержки измерения и эффективность института посредников на рынке доверительных товаров. // Экономический журнал высшей школы экономики. — 1998. — №3. — С. 358–378.
3. Hirshleifer J. Where we are in the theory of information? // American Economic Review. — No. 63, May 1973. — Pp. 31–39.
4. Barzel Y. Measurement Costs and the Organization of Markets. // Journal of Law and Economics. — No. 25 (1), 1982. — Pp. 27–48.
5. Cheung S. A Theory of Price Control. // Journal of Law and Economics. — No. 53, 1974. — Pp. 53–71.
6. Nelson P. Information and consumer behaviour. // Journal of Political Economy. — No. 2 (78), March/April 1970. — Pp. 311–329.
7. Darby M. R., Karni E. Free competition and the optimal amount of fraud. // *Economica*. — No. 12, 1973. — Pp. 67–88.
8. Foster J. Biology and Economics, The El-

gar Companion to Institutional and Evolutionary Economics. / Aldershot: Edward Elgar, 1994. — P. 23.

9. *Langlois R.* What is Evolutionary Economics? Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approach to Economics. — Boston etc.: Kluwer Acad. Publ., 1993. — P. 16.

10. *Маевский В. И.* Эволюционная экономика: состояние и перспективы. // Белорусский экономический журнал. — 2000. — №4.

11. *Сухарев О. С.* Эволюционная экономика. — М.: Финансы и статистика, 2012.

12. *Глазьев С. Ю.* Новый технологиче-

ский уклад в современной мировой экономике. // Международная экономика. — 2010. — №5. — С. 5–27.

13. *Perez C.* Technological Revolutions and Financial Capital. — Cambridge: Cambridge University, 2002.

14. *Колбачев Е. Б.* Экономический инструментарий управления информационными ресурсами в производственных системах машиностроительных предприятий. // Проблемы машиностроения и автоматизации. — 2003. — №1. — С. 12–17.

Поступила в редакцию

1 февраля 2017 г.



Руслан Маратович Хальфин — руководитель департамента внутреннего контроля ПАО «Т Плюс», эксперт рабочей группы Экспертного совета при Правительстве РФ по вопросам совершенствования закупок.

Ruslan Maratovich Khalfin — head of the T Plus PJSC internal control department, expert in the Russian Federation Government's Council for the Improvement of Purchasing Systems.

143421, Московская обл., Красногорский р-н, а/д «Балтия», терр. 26 км,
 бизнес-центр «Рига-Ленд», стр. 3
 “Baltia” rd., 26 km terr., “Riga-Land” Business Center, bld. 3, 143421,
 Krasnogorskiy dist., Moscow reg., Russia
 Тел.: +7 495 740 00 00; e-mail: fin25109@gmail.com