

УДК 657.6

## ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ПРИ РЕШЕНИИ НЕКОТОРЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

© 2017 г. Р. М. Хальфин

ПАО «Т Плюс», г. Москва

*В статье рассмотрены особенности организации контроля при решении задач, связанных с организацией закупок и технологическим развитием промышленной компании. При этом в качестве важнейших целей контроля рассматривались снижение расходов на приобретаемые ресурсы и минимизации вероятности оппортунистического поведения на основе предупреждения конфликта интересов. Предложен подход к организации перекрестных проверок смет и распределению ресурсов между подразделениями компании.*

*Ключевые слова: компания; контроль; сметы; конфликт интересов; оппортунистическое поведение; оценка контрактов.*

*In the article the peculiarities of organization of control in solving problems related to procurement and technological development of industrial companies are considered. With this as the most important control objectives reduction in the cost of purchased resources and minimise the likelihood of opportunistic behavior on the basis of prevention of conflict of interests was considered. The approach to cross-validation estimates and the allocation of resources between divisions of the company have been proposed.*

*Key words: company; control; estimates; conflict of interest; opportunistic behavior; assessment of contracts.*

В условиях современной промышленной компании организация контроля становится важнейшим условием ее эффективного функционирования и развития. Актуален этот вопрос при решении задач обеспечения ресурсами и закупок, особенно, в вертикально интегрированных компаниях с разветвленной сетью региональных подразделений (филиалов), выполняющих операционные функции.

Традиционно контроль в коммерческих и иных организациях выстраивается исходя из «канонического» понимания этой функции управления, основанного на том, что контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней (измерение достигнутых результатов и соотнесение их с ожидаемыми результатами), а на основе данных контроля осуществляется адаптация системы — при-

нятие оптимизирующих управленческих решений [1].

В этом случае в качестве следствий применения контроля рассматривается минимизация неопределенности, связанной с недостаточностью информации, информационной асимметрией (никакое планирование, даже самое тщательное, не может учесть всех возможных осложнений и обстоятельств, мероприятия контроля выявляют их и дают возможность корректировать программу действий). Кроме того, появляется возможность предотвращения кризисов, ибо никакая организация функционирования объекта не боится от ряда мелких ошибок и упущений, если их своевременно не исправлять, их количество может превысить некую «критическую массу», мероприятия контроля позволяют выявить и исправить их, не дожидаясь кризиса.

Примечательно, что в процессе контроля выявляются не только деструктивные, но и конструктивные явления, контроль позволяет выявить эффективные решения, определить направления совершенствования деятельности.

При этом, как правило, не учитывается такой важный аспект процессов контроля, как предупреждение конфликта интересов в организации и соответственно оппортунистического поведения персонала.

Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность человека может повлиять на процесс принятия решения и таким образом принести ущерб интересам компании, являющейся работодателем сотрудника.

В наших предшествующих исследованиях [2] было показано, что возможности оппортунистического поведения существенно сокращаются в случае использования при оценке добротного инструментария, позволяющего квантифицировать качественные характеристики проектов (вариантов решения). При этом важна комплексная оценка, позволяющая сравнивать между собой варианты решений с различными частными параметрами. Необходимо находить континуум между техническими параметрами и параметрами экономического типа (в т. ч. — не носящими чисто стоимостного характера).

Типичным примером ситуации, требующей выбора наиболее эффективного варианта решения, является разработка и осуществление проектов развития производственных систем компании (как правило, носящих инновационный характер), или как частный случай — осуществление закупок ресурсов для осуществления таких проектов. Одним из объектов контроля в этом случае становятся сметы затрат на их осуществление.

Для компаний с разветвленной сетью региональных подразделений, выполняющих операционные функции, характерна ситуация, когда в рамках одного регионального подразделения производится проверка смет у внутреннего заказчика. При этом сметчики-контролеры (сотрудники регионального подразделения) проверяют сметы, которые сформировали «сметчики внутреннего заказчика», являющиеся сотрудниками этого же регионального подразделения и соответ-

ственно подчиняющиеся руководителю этого регионального подразделения. В данной ситуации имеются следующие конфликты интересов:

— конфликт на уровне руководителя регионального подразделения, который является руководителем и служб внутреннего заказчика, и внутренних контролеров;

— конфликт интересов, который может быть назван «бытовым»: сотрудники, работающие в одном городе, находящиеся в одном здании, могут иметь родственников и других близких лиц «по обе стороны» конфликта интересов.

Это положение чревато возникновением оппортунистического поведения работников. Оба конфликта затрудняют качественную работу внутренних контролеров.

Одним из вариантов преодоления конфликта интересов может быть модель, в соответствии с которой сметчики-контролеры одного региона проверяли сметчиков, формирующих сметы в другом регионе. В этом случае конфликты интересов, описанные выше, исключаются. Для того чтобы реализовать эту задачу, понадобилось создать соответствующую информационную среду, единое IT-пространство для взаимодействия между региональными подразделениями компании. Внедрение единого сметного программного обеспечения (ЕСПО) позволяет реализовать функционирование единого пространства в части создания обосновывающей документации, автоматизацию процесса сметного планирования и осуществления контроля сметной стоимости.

Очевидно, что такой подход будет эффективен лишь при автоматизации процесса сметного планирования путем интеграции с учетной корпоративной системой. Такая интеграция требует выполнения специфических шагов на всех стадиях подготовки и осуществления проекта развития (проведения закупки).

На этапе планирования должна быть выполнена загрузка сметной документации по объекту в ЕСПО и автоматическое присвоение ей уникального индивидуального номера; автоматическая выгрузка справочника всех смет, загруженных в ЕСПО, с указанием индивидуального номера и суммы в корпоративную систему учета; формирование

в корпоративной системе учета заявки на ресурсы в привязке к индивидуальному номеру по справочнику из ЕСПО. Завершающим шагом на этапе планирования является формирование лотов программы закупок с отметкой о наличии/отсутствии сметной документации на работы/услуги с учетом данных из ЕСПО.

Перед проведением закупки возможно уточнение сметной документации (например, изменение объемов работ, стоимости применяемых материально-технических ресурсов (в частности — замена тех или иных ресурсов). В этом случае вносятся изменения в ЕСПО.

По результатам проведения закупки проводится уточнение сметной документации (например, в случае применения понижающих коэффициентов подрядчиком). В случае рассмотрения альтернативных вариантов проекта смета-«победитель» вносится в ЕСПО для использования в качестве приложения к договору.

В ходе исполнения договора проводится загрузка актов выполненных работ и формирование на их основе накопительной ведомости заказчика для контроля исполнения договора с возможностью выявления отклонений между сметой к договору и актами выполненных работ.

В этом случае целесообразно проводить проверку по нижеописанному алгоритму:

а) подразделение корпоративного центра (КЦ), в подчинении которого находятся управление сметного контроля (УСК), определяет перечень лотов, подлежащих обязательной проверке перед проведением закупочных процедур, который доводится до сведения региональных филиалов;

б) региональный филиал направляет обосновывающую документацию на проверку за 20 рабочих дней до даты предоставления технического задания в блок ресурсообеспечения для проведения закупки;

в) УСК осуществляет проверку представленной обосновывающей документации в течение трех рабочих дней и выдает соответствующее заключение;

г) филиал в течение трех рабочих дней устраняет замечания, указанные в заключении УСК, и может направить обосновывающую документацию на повторную проверку;

д) УСК в течение трех дней проверяет вновь представленную обосновывающую документацию и выдает повторное заключение.

Других итераций проверки не предусмотрено — филиал после проведения повторной проверки выносит вопрос о проведении закупочной процедуры на заседание закупочной комиссии с приложением заключения УСК.

Опыт применения этой методики [3] обнаружил типичные нарушения, выявляемые при проверке сметной документации, среди которых наиболее часто встречаются:

— несоответствие объемов работ и материалов, указанных в смете, разработанному проекту;

— некорректное применение расценок (неприменение прямых расценок и/или расценок, наиболее подходящих по составу работ);

— необоснованное применение повышающих коэффициентов в сметах;

— несоответствие стоимости ресурсов, предусмотренных сметой, стоимости ресурсов в представленных филиалом отчетах о мониторинге стоимости;

— дублирование работ в сметах;

— применение завышенных расценок.

Результатом осуществления вышеописанного подхода к формированию плановой стоимости работ и услуг стало следующее:

1. Разработаны методологические основы определения сметной стоимости работ/услуг.

2. Внедрена единая система программного обеспечения (ЕСПО) с созданием единого хранилища смет, в результате чего:

2.1. Все филиалы работают по единым сметным правилам и в одной сметной программе.

2.2. Сокращены трудозатраты на поиск и составление смет за счет использования единого хранилища.

2.3. Обеспечено хранение информации в специально созданной иерархии папок, возможность отслеживания сметы от этапа планирования до этапа подтверждения факта исполнения (составление акт выполненных работ).

3. Реализован механизм перекрестных проверок, обеспечивающий контроль формирования стоимости и правильности применяемых расценок, снижающий вероятность возникновения конфликта интересов и оппортунистического поведения.

Очевидно, что метод исключения конфликта интересов должен применяться в совокупности с другими методами, позволяющими усовершенствовать управление функционированием и развитием промышленных компаний.

Рассмотренная выше управленческая задача содержательно близка задаче распределения корпоративных ресурсов между филиалами, осуществляющими проекты развития/ модернизации. В нашей работе [4] описана соответствующая методика, в которой интегрирована концепция конкурсного распределения ресурсов В. Н. Буркова [5, 6] и вышеописанная система сметного контроля.

### Литература

1. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. — М.: Контроллинг, 1992. — 112 с.
2. *Хальфин Р.М.* Конфликт интересов и оппортунистическое поведение при закупках в компаниях: пути предупреждения //

Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2017. — №2.

3. *Хальфин Р. М.* Разработка методов и инструментов контроля для решения задач управления функционированием и развитием промышленной компании / Материалы IX Всероссийской конференции «Управление закупками-2017». — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.quorum.guru/events/drugie-konferentsii/upravlenie-zakupkami-commerz-2017/speakers/>.

4. *Хальфин Р.М.* Распределение корпоративных ресурсов для технического перевооружения и реконструкции в производственных компаниях // Друкеровский вестник. — 2017. — №4.

5. *Бурков В. Н., Ириков В. А.* Модели и методы управления организационными системами. — М.: Наука, 1994.

6. *Бурков В. Н., Новиков Д. А.* Как управлять проектами. — М.: Синтез, 1997. — 67 с.

Поступила в редакцию

12 февраля 2017 г.



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

**Khalfin Ruslan Maratovich** — supervisor of internal control Department of PJSC «T Plus», the expert working group of the Expert Council under the RF Government on improving procurement.

143421, Московская область, Красногорский район, автодорога «Балтия»,  
территория 26 км бизнес-центр «Рига-Ленд», стр. 3  
143421, highway «Baltia» 26 km territory of business center «Riga-land», bld. 3,  
Krasnogorsk district, Moscow reg., Russia  
Тел.: +7 (495) 740-00-00; e-mail: [fin25109@gmail.com](mailto:fin25109@gmail.com)