

УДК: 657.6

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ЗАКУПКАМИ КАК СРЕДСТВА ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ОПОРТУНИСТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

© 2018 г. Р. М. Хальфин

ПАО «Т Плюс», г. Москва

*В статье рассмотрены экономическая сущность и 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.*

**Ключевые слова:** *контроль; закупки; оппортунистическое поведение; конфликт интересов; производственная система.*

*The article deals with the economic nature and features of the organization of control in solving problems related to the organization of procurement and technological development of an industrial company. At the same time, reducing the cost of purchased resources and minimizing the likelihood of opportunistic behavior based on the prevention of conflict of interest were considered as the most important goals of control.*

**Key words:** *control; procurement; opportunistic behavior; conflict of interest; production system.*

Контроль — необходимый компонент, одна из функций менеджмента, независимо от характера управляемой системы, ее технологических и организационных особенностей, окружающей социальной среды. А. Файоль [1] называет контроль последней из фундаментальных функций управления, консолидирующей проявления всех остальных функций в управленческой цепочке: планирование и прогнозирование-организация-руководство-координирование-контроль. Как отмечается в известной работе В.В. Бурцева [2], «... контроль — объективно необходимое слагаемое хозяйственного механизма при любом способе производства...».

На микроэкономическом и миниэкономических уровнях различают контроль внешний, проводимый внешними (находящимися вне границ контролируемой системы) субъектами управления (государственные органы, контрагенты по хозяйственным до-

говорам, клиенты и потребители, общественные организации), и контроль внутренний, проводимый управляющими субъектами внутри контролируемой системы (собственники; менеджмент бизнес-группы, в которую входит контролируемая система; менеджеры и специалисты, работающие внутри границ контролируемой системы; персонал).

Цель внутреннего контроля в любой его форме — информационное обеспечение системы управления для получения данных, необходимых для формирования и принятия эффективных управленческих решений (в т.ч. в проведении закупок) [3]. В контексте нашего исследования мы исходим именно из этого положения, так как предотвращение конфликта интересов и как следствие оппортунистического поведения позволяет исключить принятие менеджментом неэффективных (с точки зрения интересов организации) решений.

В общем случае внутренний контроль предполагает осуществление менеджментом организации следующих действий:

- диагностика фактического состояния объекта контроля;
- сравнение фактических данных с планируемыми (эталонными);
- анализ выявляемых отклонений и оценка степени их влияния на функционирование и развитие производственной системы;
- выявление причин зафиксированных отклонений.

Главная особенность внутреннего контроля заключается в его двойственности при управлении производственными системами организации. В силу значительной интегрированности процессов контроля с прочими компонентами процесса управления производственными системами в условиях реальной хозяйственной деятельности бывает затруднительно очертить круг задач работника системы контроля так, чтобы его можно было бы отнести к какому-либо одному компоненту системы управления без его взаимосвязи с функцией контроля и связанных с ее осуществлением процессами. Отсюда может быть сделан вывод о том, что, теоретически рассматривая любую стадию разработки и принятия решения (в нашем случае — решения относительно закупок), можно предположить, что контрольная компонента присутствует на каждой стадии как отдельный, но неотъемлемый компонент управленческого процесса.

Рассматриваемые в нашем исследовании процессы подготовки решений о закупках относятся, прежде всего, к управленческой функции планирования (по А. Файолу [1]). В процессе планирования закупок реализуются следующие контрольные процедуры:

- анализ осуществимости, результативности и целесообразности осуществления альтернативных вариантов планируемых решений о закупках;
- оценка соответствия планирующихся решений общей стратегии организации вытекающим из нее управленческим установкам, ориентирам и критериям их достижения.

Основной формой внутреннего контроля в производственной организации, по мнению авторов исследования [4], является внутренний аудит. Организация внутреннего конт-

роля в форме внутреннего аудита присуща крупным и некоторым средним организациям, в основном обладающим следующими особенностями: усложненной оргструктурой (дивизиональная, матричная или конгломератная структура организации); многочисленностью филиалов, дочерних компаний; разнообразием видов деятельности и возможностью их кооперирования; стремлением менеджмента и собственников получать достаточно объективную и независимую оценку действий всех участников процесса закупок.

Кроме задач чисто контрольного характера, в ходе внутреннего аудита закупок могут решаться задачи экономической диагностики, выработки финансовой стратегии, маркетинговых исследований, управленческого консультирования.

В большинстве случаев в организациях нет специального отдела (сектора, бюро, группы и т.п.) внутреннего аудита и ревизионной комиссии (ревизора). В этом случае для осуществления внутреннего контроля целесообразно использовать структурно-функциональную форму внутреннего контроля. Понятие «структурно-функциональная форма внутреннего контроля» отражает необходимые взаимодействия единиц организационной структуры (линейно-функциональной, дивизионной, матричной), соответствующие их контрольным функциям. Например, осуществление контроля, непременно входящее в должностные обязанности любого руководителя, должно включаться в функции любого ответственного лица. Данная форма, соответствующая содержанию первичной ступени развития внутреннего контроля, применяется всеми организациями наряду с более развитыми формами и независимо от них [2]. Именно такой подход, на наш взгляд, наиболее целесообразен при решении вопросов организации контроля в системе закупок.

В известном исследовании [5] сформулированы основные принципы организации внутреннего контроля, которые, на наш взгляд, могут быть положены в основу контроля в системе закупок: принцип сбалансированности; принцип своевременного сообщения об отклонениях; принцип интеграции; принцип соответствия контролирующей и контролируемой систем; принцип пос-

тоянства; принцип комплексности; принцип согласованности пропускных способностей; принцип разделения обязанностей; принцип разрешения и одобрения.

1. Принцип сбалансированности заключается в том, что субъект не может устанавливать функции контроля, если они не обеспечены средствами и ресурсами, необходимыми для их выполнения (очевидно, что в первую очередь это относится к наличию утвержденных методических положений и информационных ресурсов). Все средства и ресурсы для контроля должны быть связаны с определенной управленческой функцией или сферой деятельности (в рассматриваемом случае — с управлением процессами закупок).

При установлении обязанностей контролирующего субъекта следует четко предписать объем его компетенций, прав и возможностей. Столь же важно определить ограничения полномочий проверяющего.

2. Принцип своевременности информирования об отклонениях заключается в том, что сведения об обнаруженных отклонениях от целевых критериев необходимо сообщить лицам, принимающим соответствующие решения в минимальные сроки. В случае задержек с поступлением этих сведений негативные следствия соответствующих отклонений от целевых критериев углубляются, через некоторое время объект оказывается в качественно ином состоянии. Вследствие этого ранее проведенный контроль и выявленные отклонения оказываются бессмысленными. Это в полной мере относится и к случаю проведения предварительного контроля, когда несвоевременное предупреждение об имеющейся вероятности возникновения отклонений от целевых критериев делает проведенный предварительный контроль неэффективным, так как в этом случае решение относительно управленческих воздействий принимается без учета его результатов.

3. Принцип интеграции означает, что в условиях любой системы (в т.ч. производственной) каждый элемент управления ею не существует самостоятельно, а находится в постоянной связи и взаимодействии с другими компонентами. Из этого следует, что контроль как универсальную функцию управления следует рассматривать с учетом

корреляции с иными компонентами, входящими в контур управления производственной системой. В прикладном (организационном) плане это означает, что при организации работ по контролю необходимо создавать благоприятные условия для эффективного взаимодействия работников разных направлений деятельности и управленческих звеньев.

4. Принцип соответствия контролирующей и контролируемой систем по сути своей означает, что уровень структурной и функциональной сложности системы внутрикорпоративного контроля должен соответствовать характеру контролируемых производственных и иных систем. Разнообразие контролируемых систем требует таких контролирующих субъектов, которые также структурно и функционально разнообразны, а компоненты системы внутрикорпоративного контроля были бы способны реагировать (гибко подстраиваться) на изменения, происходящие в контролируемых производственных и иных системах.

5. Принцип постоянства заключается в том, что система внутрикорпоративного контроля должна находиться в состоянии перманентной готовности к осуществлению контролируемых действий без дополнительных структурных и иных организационных изменений.

6. Принцип комплексности сводится к тому, что функционально и структурно различные контролируемые объекты и системы должны быть «охвачены» соответствующими их характеру процессами контроля. При этом невозможно обеспечить эффективность контроля и функционирования системы в целом при наблюдении за ограниченным числом объектов.

7. Принцип, получивший название «принцип согласованности пропускных способностей звеньев системы внутрикорпоративного контроля», сводится к тому, что между различными сопряженными компонентами системы внутрикорпоративного контроля передача данных должна быть скоординирована в пространстве и во времени.

8. Принцип разделения обязанностей означает, что обязанности по внутреннему контролю между сотрудниками соответствующих служб и подразделений должны быть распределены так, чтобы один и тот же человек од-

новременно не выполнял санкционирование работ и иных действий операций с активами и ресурсами, регистрацию, инвентаризацию. Для исключения возможности оппортунистического поведения эти контрольные функции следует распределять между разными людьми (подразделениями).

9. Принцип разрешения и одобрения заключается в обеспечении формализованного одобрения всех операций с экономическими и иными ресурсами соответствующими представителями корпоративного менеджмента в соответствии с закрепленными за ними полномочиями.

Несколько иной подход к организации внутреннего контроля предложен в известном исследовании [6], где сформулированы основополагающие требования к функционированию системы внутрикорпоративного контроля, которые обуславливают результативную и эффективную работу системы внутрикорпоративного контроля и потому могут быть применены при организации контроля в системе закупок.

1. Подконтрольность каждого субъекта системы внутрикорпоративного контроля. Это означает, что в соответствующих должностных инструкциях должно соблюдаться следующее требование: контрольные функции любого субъекта контроля должны быть проверяемы другим субъектом. Деятельность этих субъектов должна, в свою очередь, быть подконтрольной корпоративному менеджменту и собственникам компании. При этом возможно (а в некоторых случаях целесообразно) привлечение внешних независимых экспертов-аудиторов.

2. Требование, получившее наименование «требование ущемления интересов», сводится к тому, что следует создавать необходимые условия для выявления и мониторинга отклонений функционирования, которые ставят работника или звено управления в невыгодное положение и стимулируют оппортунистическое поведение с их стороны. Данное требование представляется особо важным в контексте нашего исследования, где важнейшее внимание уделяется именно избеганию конфликта интересов.

3. Требование «недопущения сосредоточения прав первичного контроля в руках одного работника». Сосредоточение таких

контрольных функций у одного лица также может стимулировать оппортунистическое поведение со стороны этого работника.

4. «Заинтересованность администрации» заключается в том, что система внутрикорпоративного контроля в закупках требует честности и заинтересованности затрагиваемых контролем субъектов управления разного уровня.

5. Требование добросовестности, честности и компетентности субъектов внутрикорпоративного контроля заключается в том, что если персонал, выполняющий контрольные функции, не обладает такими свойствами, то система контроля не будет результативной и эффективной. На наш взгляд, это требование является несколько «идеализированным». Закупки осуществляются реальными людьми с присущими им интересами и задатками оппортунизма. Создаваемая система контроля должна именно компенсировать их (задатки оппортунизма) влияние.

6. Требование качества методологии и инструментария внутрикорпоративного контроля. Это подразумевает, в частности, рациональное распределение функций контроля. Должны быть разработаны детализированные программы внутреннего контроля.

7. Требование приоритетности заключается в том, что тотальный контроль выполнения рутинных, малозначимых операций не имеет практического смысла. Однако если собственники и менеджмент организации считают, что отдельные функциональные области играют стратегические роли, то в каждой такой области обязательно должен быть организован качественный контроль.

8. Требование непрерывности развития системы внутрикорпоративного контроля сводится к тому, что система должна позволять ее гибкую «настройку» на решение новых, ранее не известных задач, обусловленных изменениями условий функционирования производственных систем организации.

9. Требование исключения излишних контрольных процедур заключается в том, что контроль должен быть организован рационально, так как невыполнение такого требования приводит к избыточным затратам.

10. Требование оптимального уровня централизации системы контроля (адекватности организационной структуры контроли-

рующих служб). Успешность контроля обуславливается в числе прочего оптимальной степенью централизации организационной структуры системы контроля. Оргструктура должна быть адекватной масштабам задач контроля.

11. Требование «единичной ответственности» заключается в том, что каждая локальная подфункция управленческой функции «контроль» закрепляется за единственным функциональным центром ответственности. Исключается закрепление одной и той же контрольной подфункции за несколькими центрами ответственности. В то же время один центр ответственности может выполнять несколько контрольных подфункций.

12. Сущность требования «потенциального функционального замещения» заключается в том, что отсутствие того или иного субъекта внутрикорпоративного контроля не может быть основанием для прерывания процедур контроля. Поэтому каждый субъект внутрикорпоративного контроля должен обладать компетенциями для выполнения контрольных функций, закрепленных на постоянной основе за вышестоящими, нижестоящими и работниками своего уровня иерархии. Это в полной мере относится и к центрам ответственности.

13. Требование взаимодействия и координации сводится к тому, что требуется четкое взаимодействие всех (не только специализированных контрольных) корпоративных служб.

14. Требование регламентации заключается в том, что результативность и эффективность системы внутрикорпоративного контроля непосредственно зависят от четкости регламентации контрольной деятельности в организации. Везде, где возможно, следует установить формализованные правила и инструкции, регулирующие порядок осуществления контроля.

Определенный интерес в контексте нашего исследования представляют известные разработки по проблемам маркетингового контроля [7, 8]. Определенная схожесть традиционных маркетинговых задач и задач организации закупок обусловила это. Более того, в работе [9] организация закупок в коммерческих организациях рассматривается как одна из задач маркетинга, что, на наш взгляд,

не вполне корректно, так как закупки в том контексте, который характерен для нашего исследования, рассматриваются как совокупность процедур, связанных с внутрикорпоративными процессами.

Контроль как одна из функций управления производственно-коммерческой деятельностью предприятия занимает в маркетинге заметное место. Прежде всего, это форма целенаправленного воздействия на коллектив предприятия, систематическое наблюдение за деятельностью предприятия, сравнение фактических результатов деятельности с запланированными. Конечный результат контроля — выработка корректирующих воздействий на управляемые факторы и рекомендации по приспособлению деятельности предприятия к неконтролируемым факторам [8].

В ряде работ [10, 11] рассматривается контроль в закупках как компонент контроля в системе материально-технического обеспечения. Например, в работе [11] приведены виды контроля, связанные с организацией материально-технического обеспечения в коммерческой организации и создания условий для ее устойчивого функционирования и развития:

— контроль над выполнением договорных обязательств поставщиков, выполнение ими сроков поставки продукции;

— контроль над расходованием материальных ресурсов в производстве;

— входной контроль над качеством и комплектностью поступающих материальных ресурсов;

— контроль над производственными запасами;

— выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям;

— анализ действенности снабженческой службы, разработка мероприятий по координации снабженческой деятельностью и повышение ее эффективности [11].

Как было показано в исследовании [12], устойчивость производственной системы (ПС) можно классифицировать по двум основным признакам:

— по видам устойчивости (гомеостаз, равновесие, стационарный режим функционирования) производственной системы;

— по отношению к изменению значений исходных параметров (абсолютная (безуслов-

ная) устойчивость, относительная (условная) устойчивость производственной системы).

Таким образом, рассматривая устойчивость ПС в контексте формирования системы закупок, способствующей укреплению устойчивости и предотвращения банкротства предприятия, можно заключить следующее:

1. Устойчивость является существенным свойством (характеристикой) любой производственной системы (в т.ч. производственных систем промышленного предприятия).

2. Устойчивым является такое состояние производственной системы, при котором внутренние силы системы, обеспечивающие сохранение ее целостности, превышают совокупность внешних дестабилизирующих воздействий на систему (например, воздействия, связанные с коммерческими предложениями поставщиков, возникающие в ходе их экспертизы и подготовки решений и др.).

3. Существует как минимум одна точка основного параметра, соответствующая устойчивому состоянию производственной системы. На положение этой точки могут влиять условия той или иной закупки.

4. Устойчивость ПС (как динамической системы) взаимосвязана с изменчивостью системы. Это обусловлено тем, что развитие системы допускает как существование равновесного, так и существование неравновесного состояний ПС. При этом возможен обратимый переход из одного состояния ПС в другое. В данном контексте изменение условий какой-либо закупки уже будет означать изменение в системе.

5. Для производственной системы (как открытой системы) необходимо рассматривать динамическую устойчивость ПС, в т.ч. учитывать фактор времени, в частности, длительность тендера, время поставки, длительность производственного цикла.

6. Устойчивость ПС возможна благодаря механизму самоорганизации (элементом системы самоорганизации, в частности, является система организации закупок), для действия которого необходимо наличие подсистемы управления.

В контексте формирования стратегии повышения устойчивости предприятия представляется важным определение и управление ее финансовой устойчивостью. Эта задача может быть отнесена к числу достаточно

сложных и важных, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности организации, а избыточная (которая может оказаться следствием неудовлетворительного планирования закупок на предприятии) будет препятствовать развитию производственных систем, приводя к накоплению избыточных запасов производственных ресурсов. Таким образом, сущность финансовой устойчивости сводится к эффективному формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов промышленного предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия характеризует его финансовое положение с позиции достаточности и эффективности использования собственного капитала, формирование которого во многом зависит от организации закупок.

А.В. Грачев [13] глубоко исследует комплекс показателей устойчивости производственно-хозяйственной деятельности предприятия и фактически отождествляет это понятие с понятием экономической устойчивости, отмечая, что устойчивость производственно-хозяйственной деятельности предприятия является условием предотвращения его банкротства.

Рассматривая сущность экономической устойчивости, необходимо учитывать концептуальные подходы эволюционной экономики [14]. По исследуемым объектам и применяемым методам и инструментам исследования эта отрасль экономической науки представляет собой «экономику неравновесия» [15, 16], которая представляется как некая созидательная сила, существующая перманентно и служащая источником экономического роста и экономической эффективности. При этом экономический рост рассматривается как результат технологических, организационных и институциональных изменений, в обеспечении которых существенную роль играют закупки.

В соответствии с представлениями эволюционной экономики любая эволюционирующая экономическая система в принципе не может быть всегда устойчивой в связи с тем, что эволюционирующая экономическая система постоянно подвержена действию трансформирующих сил (как внешних, так и внутренних). Перейдя некоторые критичес-

кие значения внешних параметров (в качестве которых могут выступать параметры процесса закупок, прежде всего, стоимостные параметры), в производственной системе неизбежно происходят структурные изменения. В противном случае система погружается в хаос. Вероятная нестабильность ПС (как динамической экономической системы) может обусловить непредсказуемые структурные изменения формального и неформального характера, благодаря которым эволюция ПС и обретает созидательный, но скачкообразный (в т. ч. от одной закупки к следующей) характер.

В такой ПС в результате проведения рациональных закупок производственная система трансформируется из нестабильного переходного состояния с негативными тенденциями изменением параметров через переходное состояние с позитивным изменением параметров в устойчивое квазистабильное состояние, обеспечивающее создание благоприятных условий для эволюционного развития ПС путем технологических и организационных инноваций.

### Литература

1. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. — М.: Контроллинг, 1992. — 112 с.
2. *Бурцев В. В.* Внутренний контроль в компаниях [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/vnutrenniy-kontrol-v-kompaniyah>, свободный. (Дата обращения: 12.01.2016 г.).
3. *Малолетко А. Н.* Контроль и ревизия. — М.: КНОРУС, 2006. — 312 с.
4. *Сотникова Л. В.* Внутренний контроль и аудит. — Москва: Финстатинформ, 2001. — 239 с.
5. *Жалило Б.* Как построить систему контроля в компании? [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.src-master.ru/article36.html>, свободный. (Дата обращения: 18.05.2016 г.).
6. *Бровкина Н. Д.* Контроль и ревизия. — Москва: ИНФРА-М, 2007. — С. 91.
7. *Дубоносов Е. С., Петрухин А. А.* Судебная бухгалтерия. — Москва: Книжный мир, 2005. — С. 43–44.
8. *Мельник М. В., Пантелеев А. С., Звездин А. Л.* Ревизия и контроль. — Москва: КНОРУС, 2006. — С. 60–81.
9. *Соколов Б. Н., Рукин В. В.* Системы внутреннего контроля (организация, методика, практика). — Москва: Экономика, 2007. — 442 с.
10. *Петришин В. М.* Основы внутреннего контроля на предприятиях. — СПб.: Бизнеспресса, 2015. — 298 с.
11. *Полянская Р. М.* Контроль в условиях экономики знаний. — Тольятти: Новый бизнес, 2009. — 324 с.
12. *Колбачев Е. Б., Туников В. А.* Организационно-экономические проблемы устойчивого функционирования производственных систем в машиностроении. — Ростов-на-Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2003. — 208 с.
13. *Грачев А. В.* Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: От бух. учета к экономическому; Учеб.-практ. пособие. — М.: Финпресс, 2002. — 208 с.
14. *Колбачев Е. Б., Переяслова И. Г.* Новый технологический уклад и задачи экономического инструментария. // Эволюционная теория, инновации и экономические изменения: Материалы III Всероссийской интернет-конференции по проблемам экономифизики и эволюционной экономики. Екатеринбург, 1–10 апреля 2005 г. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2005. — С. 36–46.
15. *Маевский В. И.* Введение в эволюционную экономику. — М.: Япония сегодня, 1997. — 296 с.
16. *Маевский В. И.* Экономическая эволюция и экономическая генетика // Вопросы экономики. — 1994. — №5. — С. 58–66.

Поступила в редакцию

11 марта 2018 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 of working group of the Expert Council under the RF Government on improving procurement.

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

---

---