

На правах рукописи



ХАЛЬФИН РУСЛАН МАРАТОВИЧ

**МЕХАНИЗМЫ И МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ
В ПРОЦЕССЕ ЗАКУПОК МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2018

Диссертационная работа выполнена на кафедре производственного и инновационного менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова»

Научный руководитель:

Колбачев Евгений Борисович

доктор экономических наук,
профессор ФГБОУ ВО «Южно-Российский
государственный политехнический
университет (НПИ) имени М.И. Платова»

Официальные оппоненты:

Ерзнякян Баграт Айкович

доктор экономических наук, профессор,
ФГБУН Центральный экономико-
математический институт Российской
академии наук, главный научный сотрудник,
руководитель лаборатории стратегии
экономического развития

Кириллова Оксана Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова», доцент
Базовой кафедры ФАС России

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Московский авиационный
институт (национальный исследовательский
университет)»

Защита состоится 21 марта 2019 г. в 15 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д.7, ауд. 511 МТ.

Ваш отзыв на автореферат в 2 экз., заверенный печатью, просим высылать по указанному адресу.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского Государственного Технического Университета имени Н.Э. Баумана и на сайте www.bmstu.ru

Автореферат разослан «___» _____ 2019 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент



Славянов А.С.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление затратами на обеспечение производственной деятельности напрямую связано и влияет на конкурентоспособность компаний в рыночной среде. Затраты на материально-техническое обеспечение (далее - МТО) производства на современных российских предприятиях превышают 25% их стоимости, а стоимость материальных запасов в производственных системах нередко превышает 40% от объема их потребления. Эффективное управление этими расходами выступает действенным инструментом формирования конкурентных рыночных цен на производимую продукцию.

Модернизация бизнес-процессов в условиях цифровой экономики требует, в числе прочего, совершенствования технологии управления поставками ресурсов в производственные системы компаний. От качества организации процессов формирования заказов на материально-технические и иные ресурсы (далее - МТР), проведения их закупок, доставки, распределения по производственным системам, хранения во многом зависит эффективность деятельности компаний в целом.

Для большинства компаний, ведущих деятельность в различных регионах и отраслях промышленности России, характерно несовершенство (а во многих случаях – отсутствие) контроля в системе управления закупками. Это приводит к многочисленным случаям оппортунистического поведения со стороны участников закупок, неэффективному использованию оборотного капитала, накоплению дебиторской и кредиторской задолженности, чрезмерному увеличению материальных запасов и связанных с этим издержек, а также многим другим негативным явлениям.

Другой стороной проблемы контроля в системах корпоративных закупок выступают вызовы проводимой в России в период до 2025 года реформы контрольно-надзорной деятельности, в числе прочих выдвигающей в качестве приоритетного критерий рискориентированности деятельности. Это свидетельствует о том, что решение проблем, связанных со снижением рисков и совершенствованием бизнес-процессов закупок, в частности подсистем контроля их реализации, следует считать важными и приоритетными, что и определило выбор темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Среди работ, посвящённых проблемам организации закупок производственных ресурсов, можно указать на зарубежные труды по проблемам поиска путей сокращения затрат в области управления поставками Э. Деминга, Д. Тиксье, Х. Фирона, М. Линдере.

В постсоветские годы проблемы теории управления поставками МТР рассматривали такие отечественные авторы как Г.Л. Азоев, Б.А. Аникин, Г.Д. Антонов, О.С. Белокрылова, А.А. Бочкарев, А.Г. Бутрин, Е.А. Голиков, М.П. Гордон, А.Г. Гусев, К.В. Кузнецов, В.Е. Николайчук, О.А. Новиков, В.И. Плещенко, А.Г. Поршнев, А.Н. Родников, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин, А.И. Семененко, В.И. Сергеев, С.В. Смоляго, Ю.А. Соколов, Д.Ю. Степанов, Д.А. Тюкаев, В.Г. Филоненко, А.В. Цевелев, И.П. Эльяшевич и др., а также зарубежные исследователи: Д. Вуд, Д. Вурдлоу, Д. Джонсон, Э. Мате, Д. Маги, П. Мэрфи, Э. Николе, М. Портер, Д. Уотерс, Р. Хэндфилд.

Значительное число работ посвящено проблемам организации контроля в производственных системах, как важнейшей функции менеджмента. Некоторые из них затрагивают особенности контроля в системах закупок. Здесь следует указать на таких исследователей как А.В. Александрова, Н.Д. Бровкина, Е.А. Козлов, А.Н. Малолетко, А.Б. Плисова, С.Г. Фалько.

Известны разнообразные методы и модели управления МТО коммерческих организаций. Однако, для крупных компаний, имеющих многочисленные филиалы, особенно значительно удаленные от центральных регионов Российской Федерации, и включающих большое количество контрагентов, необходимы более универсальные модели организации закупок.

Кроме того, системам закупок в коммерческих компаниях во многих случаях присуще оппортунистическое поведение участников, обусловленное возникающим при этом конфликтом интересов. Методов контроля и управления закупками, преодолевающих эти проблемы, к настоящему времени для промышленных компаний не разработано.

Из вышеизложенного следует, что проблемы функционирования и развития механизмов и методов управления закупками МТР в производственном секторе современной российской экономики еще недостаточно исследованы и требуют к себе пристального внимания. Таким образом, недостаточная разработанность и сложность многих вопросов развития систем корпоративных закупок ресурсов, потребность в их научном осмыслении и создании новых механизмов и методов управления определили состав целей, задач и содержание настоящего исследования.

Цель диссертации и задачи исследования. Основной целью диссертации является научное обоснование и разработка методических основ построения организационного механизма контроля в системе управления корпоративными закупками материально-технических ресурсов предприятий.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования поставлены и решены следующие взаимосвязанные **задачи**:

- 1) выявить специфику конфликта интересов и оппортунистического поведения участников в процессах планирования и реализации корпоративных закупок, предложить пути их преодоления на основе развития контрольных механизмов;
- 2) установить связи параметров бизнес-процесса закупки и выявить особенности влияния организационной культуры предприятий и бизнес-групп на организацию закупок;
- 3) классифицировать направления контроля в процессах корпоративных закупок;
- 4) исследовать возможности и обосновать способы снижения энтропии производственной системы как следствия внедрения механизмов контроля в процесс закупки;
- 5) разработать организационно-методический механизм перекрестной проверки сметной документации в процессе осуществления закупочной деятельности;
- 6) разработать конкурсный механизм и метод распределения финансовых ресурсов для закупок инвестиционных материалов в интересах удалённых филиалов компании и её обособленных подразделений;
- 7) оценить эффекты от внедрения механизмов контроля в системы корпоративных закупок российских промышленных компаний.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК. Тема диссертационной работы соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управления народным хозяйством: менеджмент, в части пунктов: 10.8; 10.10; 10.11.

Объект исследования – системы материально-технического обеспечения производственных компаний.

Предмет исследования – организационно-экономические механизмы и методы контроля в управлении корпоративными закупками материально-технических ресурсов.

Методологической основой исследования послужили результаты фундаментальных и прикладных исследований отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Основные результаты диссертационного исследования получены на основе применения общенаучных методов: системного, комплексного, статистического, функционального, структурного, факторного, логического и сравнительного анализов. При разработке результатов исследования применялись процедуры классификации, группировки фактических данных и моделирования.

Научная новизна исследования заключается в развитии методов и механизмов контроля в управлении корпоративными закупками ресурсов производственных компаний. Наиболее существенные результаты исследования, полученные лично автором, содержащие элементы научной новизны и выносимые на защиту:

1. Предложена классификация направлений внутреннего контроля корпоративных закупок, отличительная особенность которой состоит в дифференциации направлений по следующим компонентам закупок: сырье, основные материалы, энергетические ресурсы, инвестиционные проекты, программное обеспечение и иные виды ИТ-ресурсов, материалы для ремонта, технического перевооружения, модернизации и эксплуатации основного оборудования, что позволяет повысить качество корпоративного контроля за счет адресного подхода.

2. Предложен подход к обоснованию перечня контролируемых параметров закупки, отличающийся от традиционного подхода учетом организационных условий закупки, особенностей инициатора закупок, а также вероятности конфликта интересов и оппортунистического поведения инициатора и участников закупки. Предложенный перечень показателей позволит контролировать объем нерациональных закупок, ценовые характеристики и коррупционное поведение участников процесса закупки.

3. Разработан метод принятия решения в корпоративных закупках, отличающийся встраиванием в процесс закупок механизма предварительного контроля, предусматривающего наличие трёх независимых участников: внутреннего заказчика-инициатора закупки, обосновывающего её необходимость и стоимость, а также разрабатывающего заявку и техническое задание; независимого подразделения-контролёра, проводящего комплаенс-анализ заявок; лица (руководитель или коллегиальный орган) принимающего решения на всех этапах конкурентной закупки, что позволяет практически исключить конфликт интересов.

4. На основе предложенного в работе принципа перекрёстной проверки корпоративной сметной документации разработан механизм взаимодействия участников закупок в интегрированной компании, имеющей территориально распределенные филиалы. Отличие предложенного механизма и подхода от существующих заключается в предложении о включении института специальных сметных контролёров в подразделениях филиалов, работающих с единой базой данных по сметам и проектам. Создание такого механизма на единой информационно-коммуникационной платформе позволяет повысить качество корпоративного контроля и уменьшить

экономические потери за счет существенного снижения числа случаев оппортунистического поведения участников процесса закупок.

5. Разработан конкурсный механизм распределения финансовых ресурсов для реализации эффективных инвестиционных проектов в интересах филиалов компании и её обособленных подразделений. В отличие от существующих механизмов он предполагает ранжирование отдельных проектов по показателям эффективности, а также формирование набора проектов по критерию максимизации суммарного эффекта синергетического характера. Проведение конкурсных процедур предлагается проводить параллельно с процедурами внутреннего контроля, что позволит наиболее рационально исполнить заявки филиалов на финансирование, или обосновать их сокращение.

Теоретическая значимость исследования заключается в формировании нового знания об управлеченческих процессах в производственных системах: развитии функционального содержания контроля закупочной деятельности, его организационно-методическом обеспечении, классификации направлений внутреннего контроля в системе корпоративных закупок, раскрытии сущности принципов внутреннего контроля относительно содержания закупочной деятельности, разработке методов организации контроля в закупочной деятельности.

Основные результаты диссертационного исследования могут использоваться как основа последующих исследований по проблемам контроля закупок МТР и способствовать дальнейшему развитию теории управления закупками в современной российской экономике.

Практическая значимость работы. Разработанные механизмы управления корпоративными закупками являются универсальными и позволяют решать современные задачи по совершенствованию системы управления поставками ресурсов в компаниях и в бизнес-группах различных отраслей народного хозяйства. Выводы и рекомендации носят прикладной и комплексный характер.

Апробация работы. О результатах диссертационного исследования докладывалось на всероссийских и международных научно-практических конференциях и форумах:

- «Глобализация экономики и российские промышленные предприятия», Новочеркаск (2017, 2018);
- Друкеровские чтения, ИПУ РАН, Москва (2017, 2018);
- IX Всероссийская конференция COMMERZ-2017 Quorum, Москва (2017);

- VIII Всероссийская конференция COMMERZ-2017 Quorum, Москва (2016);
- Вторая Всероссийская конференция «Закупки в оборонно-промышленном комплексе», Москва (2016);
- VII Всероссийская конференция «Управление корпоративными закупками», Москва (2016);
- Третий форум директоров по закупкам «AHConferences», Москва (2015);
- Второй форум директоров по закупкам «AHConferences», Москва (2015);
- Первый форум директоров по закупкам «AHConferences», Москва (2014).

Внедрение результатов исследования. Результаты настоящего диссертационного исследования использованы в деятельности ПАО «Т Плюс» (г. Москва), АО «Энергоремонт Плюс» (г. Красногорск), ООО «МИП «Экономика» (г. Новочеркасск), в научно-образовательных процессах ФГБОУ ВО «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 работ, общим объемом 8,81 п.л., из которых 8,69 принадлежат автору лично, в том числе 7 статей опубликовано в рецензируемых научных изданиях (авторский объем – 2,2 п.л.), 1 монография (6,18 п.л.).

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Общий объем диссертации – 157 страниц. Текст работы содержит 15 рисунков, 9 таблиц, 17 формул. Список литературы включает 196 наименований.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обосновывается выбор и актуальность темы исследования с учётом современного состояния экономики, формулируются цель и задачи диссертации, представлены объект и предмет данного исследования, формулируются научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, описываются структура и содержание и работы.

В **первой главе** - «*Необходимость и потребность развития контрольных механизмов в управлении закупочной деятельностью производственных компаний*» - проведен ретроспективный анализ управления затратами в производственных системах материально-технического обеспечения российских компаний, рассмотрена роль и влияние закупочной деятельности на конкурентоспособность и эффективность деятельности компаний в целом, исследовано состояние методов, организационно-правовых

основ и нормативной базы контроля при проведении корпоративных закупок; выявлена проблематика и сформулированы задачи их развития.

Снижение затрат на МТО содержит огромный потенциал повышения эффективности производства и укрепления конкурентных позиций российских компаний и бизнес-групп на национальном и международном рынках. Вместе с тем, данные затраты продолжают занимать весомую долю в структуре себестоимости продукции российских промышленных компаний. Одной из причин такого положения является то, что традиционно материально-техническое обеспечение производства (в т.ч. – закупки материальных и иных ресурсов для деятельности хозяйствующих субъектов производственной сферы) рассматриваются как вспомогательная подсистема, обеспечивающая условия для основного производства.

Присущие современной России происходящие с заметной периодичностью изменения в законодательстве обуславливают ошибки и неустойчивость регулирования процессов закупок. Излишне формализованные нормы законодательства не могут учесть отраслевую, региональную специфику и другие особенности МТО различных компаний.

Проведенный анализ важности корпоративных закупок для экономических результатов производственной деятельности компаний показал, что такой подход ошибочен, а закупки представляют собой совокупность управлеченческих процессов, влияющих на ее финансовую устойчивость и конкурентоспособность. Процессы системы управления корпоративными закупками оказывают существенное влияние на общие показатели компаний (непосредственно на себестоимость продукции, производственные циклы), систему внутреннего контроля, в ряде случаев - на репутационный образ компании. Помимо этого их результативность непосредственно связана с организационной культурой компании, оказывающей заметное влияние на поведение участников закупочной деятельности.

Обзор исследований отечественных авторов, анализировавших состояние МТО в российских компаниях, позволил сформулировать актуальную проблематику в данной сфере деятельности производственных систем:

- чрезмерные запасы материальных ресурсов, обусловленные стремлением избежать их дефицита, что замедляет оборачиваемость оборотных средств;
- слабое использование в МТО услуг профессиональных логистических посредников;
- преобладание транзитной формы снабжения, несмотря на её низкую надежность и длительность выполнения поставок;

- избыточные логистические издержки, в числе прочего связанные со стремлением хозяйствующих субъектов к минимизации затрат на МТО по отдельным статьям (локальной минимизации) без учета общих издержек логистической системы (отбор поставщиков, как правило, по критерию минимальной цены);
- отсутствие устоявшихся механизмов и методов управления материально-техническим обеспечением, недостаточная скоординированность деятельности служб МТО;
- нерациональная структура материально-технического обеспечения, низкий уровень централизации закупок;
- недостаток компетенций в области материально-технического обеспечения, в т.ч. – отсутствие специально подготовленного персонала;
- неразвитость корпоративной культуры в сфере закупок;
- коррупционные действия руководства и злоупотребления персонала при закупках материально-технических и иных ресурсов.

На основе вышеизложенного автором были обозначены пути решения сложившихся проблем, подразумевающие развитие механизмов и методов контроля в процессе корпоративных закупок материально-технических ресурсов.

Во второй главе - «*Анализ элементов и разработка механизма контроля процессов корпоративных закупок*» - проанализирована экономическая сущность контроля как функции управления, её особенности в управлении закупками; раскрыта сущность принципов внутреннего контроля применительно к закупочной деятельности современных компаний; рассмотрена связь организационной культуры компании со склонностью сотрудников к оппортунистическому поведению и возникновением конфликта интересов в ходе корпоративных закупок, предложены способы их преодоления, разработаны механизмы и методы контроля в системе корпоративных закупок.

Организационная культура компании выполняет ряд функций, связанных с процессами управления корпоративными закупками. Выполненная автором диагностика организационной культуры (по Ч. Хэнди: В – культура «власти» Р – культура «роли»; З – культура «задачи»; Л – культура «личности») ряда компаний электроэнергетики (филиалов и дочерних зависимых обществ, входящих в бизнес-группу ПАО «Т Плюс»), показала, что для создания эффективной системы корпоративных закупок необходима переориентация их организационной культуры, так как существующее положение создает риск конфликта интересов и оппортунистического поведения со стороны участников

закупок. Характеристики типов организационной культуры во взаимосвязи с результатами закупочной деятельности обследуемых компаний представлены в таблице 1.

Таблица 1. Характеристики организационной культуры и результаты закупочной деятельности компаний бизнес-группы «Т Плюс» в 2015- 2017 годах (составлено автором)

| Предприятие | Характеристика оргкультуры | | | | Количество проанализированных закупок | Количество нарушений регламента, шт./% | Потенциальный ущерб от неоптимальных решений о закупках, млн руб. |
|--|----------------------------|-------|-------|-------|---------------------------------------|--|---|
| | В | Р | З | Л | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| АО «ЭнергоремонТ Плюс» | 31/22 | 27/27 | 24/30 | 17/21 | 125 | 111/89 | 28,9 |
| ОАО «Инженерный центр» | 27/18 | 28/28 | 31/32 | 20/17 | 74 | 19/26 | 5,4 |
| ПАО «Т ПЛЮС» Самарский филиал | 22/20 | 29/27 | 36/34 | 17/22 | 56 | 22/39 | 31,3 |
| ПАО «Т ПЛЮС» Оренбургский филиал | 21/19 | 28/26 | 35/33 | 18/20 | 42 | 19/42 | 20,4 |

Для преодоления сложившейся ситуации были идентифицированы задачи управления закупками и элементы организационной культуры, обеспечивающие их эффективность. При этом рассматривались следующие задачи: определение потребности в ресурсах; формирование решений о закупках; оптимизация решений о закупках; увеличение доли явных знаний о закупках. Количественные характеристики тесноты связи между элементами организационной культуры и параметрами закупок в части риска их отторжения определялись экспертным путем.

В результате было обосновано, что конфликт интересов и оппортунистическое поведение в ходе корпоративных закупок зависят от типа организационной культуры, присущей компании. При этом их вероятность снижается по мере развития организации от «культуры власти» к «культуре роли» и далее к «культуре задачи», а одним из средств приближения организации к «культуре задачи» является принятие решений о корпоративных закупках на основе процедуры предварительного контроля и перекрестная проверка корпоративной сметной документации, осуществляемые на основе специальных механизмов.

Для повышения эффективности внутреннего контроля корпоративных закупок требуется классификация его направлений, учитывая специфику процедур проверки предложений по закупкам различных видов материальных и иных ресурсов и их назначение. С этой целью в работе были проанализированы особенности и механизмы внутреннего контроля закупок различных видов материально-технических ресурсов и выявлены группы ресурсов. В соответствии с ними выделено 5 направлений контроля закупок, осуществляемых на основе однотипных механизмов. К ним относятся:

- 1) контроль закупок сырья, основных материалов и энергетических ресурсов;
- 2) контроль закупок инвестиционных материалов;
- 3) контроль закупок программного обеспечения и иных ИТ-ресурсов;
- 4) контроль закупок материалов для ремонта, технического перевооружения, модернизации и эксплуатации основного капитала;
- 5) контроль сметной документации.

В процессе исследования был определен перечень контролируемых параметров и характеристик закупки при экспертизе заявок на материальные и иные ресурсы, приведенный в таблице 2.

Традиционно в ходе корпоративных закупок осуществляется контроль преимущественно стоимостных параметров закупаемых ресурсов и сопутствующих издержек. Остальные параметры закупки контролируются бессистемно и эпизодически, что приводит к многочисленным неоптимальным решениям о закупках и повышению их стоимости. Это подтверждается анализом закупок в различных компаниях и бизнес-группах электроэнергетики и машиностроения.

Таблица 2 - Группы ресурсов, закупки которых в энергетических компаниях осуществляются по однотипным процедурам (составлено автором)

| Перечень контролируемых параметров/характеристик | | | | | |
|--|---|---|---|----------------------------|---|
| Группы ресурсов | Преобладающий тип рынка, на котором закупается ресурс | Степень влияния технической документации на условия закупки | Вероятность участия поставщиков-посредников | Типичный инициатор закупки | Вероятность конфликта интересов и оппортунистического поведения |

| | | | | | |
|--|---|-------------------|------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Энергетическое топливо | Конкурентный | Средняя | Средняя | Филиалы (ДЗО) | Высокая |
| Инвестиционные материалы | Олигополия; монополистическая конкуренция | Высокая | Низкая и средняя | Корпоративный центр | Средняя |
| IT-средства и системы | Олигополия | Средняя | Средняя | Корпоративный центр Филиалы (ДЗО) | Средняя |
| Ресурсы для ремонтов, техперевооружений, реконструкции | Олигополия; монополистическая конкуренция; монопсония | Высокая и средняя | Низкая и средняя | Филиалы (ДЗО) | Высокая и средняя |

Контролируемые параметры и особенности контроля закупок отдельных видов ресурсов (на примере энергетических компаний) представлены в таблице 3.

В результате анализа особенностей инициатора закупки и её организационных условий сделан вывод о вероятности конфликта интересов и оппортунистического поведения при подготовке и осуществлении закупки, а также обоснован перечень контролируемых параметров при экспертизе заявок на материальные и иные ресурсы.

Таблица 3 - Контролируемые параметры закупки при экспертизе заявок (разработано автором)

| Этап (вид) контроля | Контролируемые параметры |
|--|--|
| Анализ заявки инициатора | Проверка заявок на соответствие установленной локальными нормативными актами (ЛНА) форме и наличию всех дополнительных подтверждающих материалов. Проверка наличия согласований, требуемых ЛНА. Проверка обоснования выбора способа закупки на соответствие требованиям Положения о закупках. Проверка наличия установленного ЛНА согласования для внеплановых закупок |
| Анализ закупочной документации, требований к участникам, исполнения процедур закупки | Проверка закупочной документации на комплектность, правильность оформления, соответствие требованиям законодательства и ЛНА. Анализ требований к участникам и документам, подтверждающим соответствие данным требованиям, на наличие ограничений конкуренции. Проверка соответствия требований технического задания и закупочной документации. Проверка соответствия критериев оценки и отбора, весовых |

| | |
|------------------------------|---|
| | коэффициентов требованиям ЛНА. Анализ списка потенциальных поставщиков/подрядчиков для дополнительного адресного приглашения к участию в закупке. Проверка соответствия перечня привлекаемых к оценке экспертов требованиям ЛНА. Проверка причин неучастия производителей в проводимых закупках. Проверка соответствия проектов решений законодательству о закупках и ЛНА. Проверка наличия одобрения закупочного органа ранее заключенных договоров и дополнительных соглашений |
| Анализ технического задания | Проверка качества составления технического задания (в том числе соответствия объемов работ сметам). Анализ технических заданий на наличие необоснованных ограничений конкуренции |
| Анализ обоснований стоимости | Проверка стоимости услуг на правильность применения расценок и обоснованности стоимости материалов, указанных в сметах. Проверка наличия и качества проведенных исследований рынка. Сравнительный анализ закупок продукции в предшествующие два года |

Для снижения вероятности оппортунистического поведения участников и конфликта интересов в бизнес-процессе корпоративной закупки предложено создание специального подразделения внутреннего контроля с закреплением за ним функции методолога и внутреннего контролера в области закупок. Работа такого подразделения в условиях компании, имеющей разветвленную сеть филиалов, построена следующим образом. Внутренний заказчик (инициатор закупки) подает заявку на закупку лицу, принимающему решение о закупке и заключении контракта (далее ЛПР). В роли ЛПР может выступать коллегиальный орган, принимающий решения. При этом заявка на закупку, направленная заказчиком, состоит из технического задания на закупку, закупочной документации, обоснования стоимости, обоснования внеплановой закупки (если закупка внеплановая). ЛПР принимает отдельные решения на всех этапах конкурентной закупки. Отрицательная позиция контролера не является препятствием к принятию решения. Независимый контролер проводит экспертизу заявки инициатора закупки. При этом экспертиза заявки состоит из: анализа закупочной документации, требований к участникам, исполнения процедур закупки установленных в ЛНА, анализа технического задания на предмет ограничения конкуренции, анализа обоснованности стоимости, проверки на наличие источника финансирования закупки, анализа условий проекта договора (если договор не типовой).

На этой основе как часть механизма перекрестной проверки корпоративной сметной документации и условий закупок в интегрированной компании разработан алгоритм предварительного контроля закупки

базирующийся на проверке содержания сметной документации, представленный на рисунке 1 и описанный ниже:

- 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 документации в течение трёх рабочих дней и выдает соответствующее заключение;
- г) филиал в течение трёх рабочих дней устраняет замечания, указанные в заключении УСК, и может направить обосновывающую документацию на повторную проверку;
- д) УСК в течение трёх дней проверяет вновь предоставленную обосновывающую документацию и выдает повторное заключение.

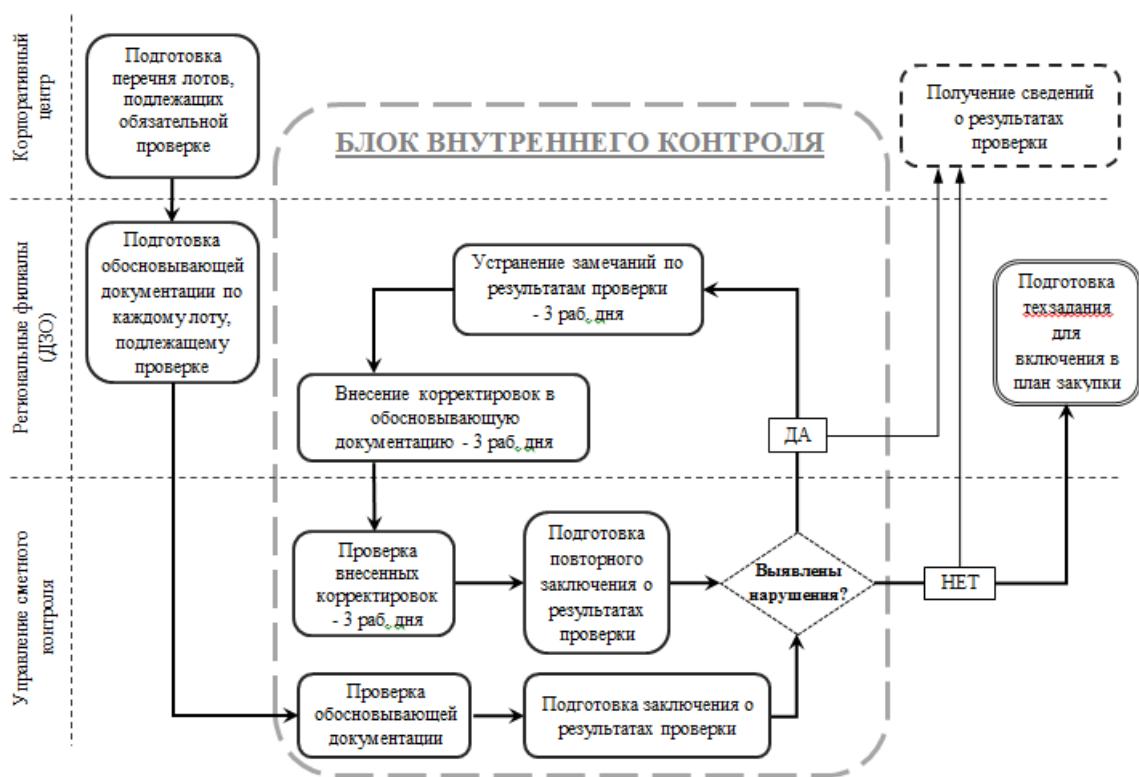


Рисунок 1 – Схема сметной проверки (разработка автора)

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

Принципиальной основой функционирования созданной системы контроля корпоративных закупок является независимость контролера от всех участников процесса закупки и высокий профессионализм сотрудников подразделения, нацеленного на поиск вариантов снижения стоимости договора и комплаенс-анализ заявок. В созданной системе закупок основными структурными звеньями, осуществляющими закупки, являются специальная комиссия по закупкам и постоянно действующий корпоративный закупочный центр, осуществляющий закупки всех направлений за исключением закупок по инвестиционным проектам (эксплуатационные материалы, включая энергоносители; ресурсы для ремонтов, технического перевооружения и реконструкции; информационные и программные продукты и др.) (Рисунок 2).

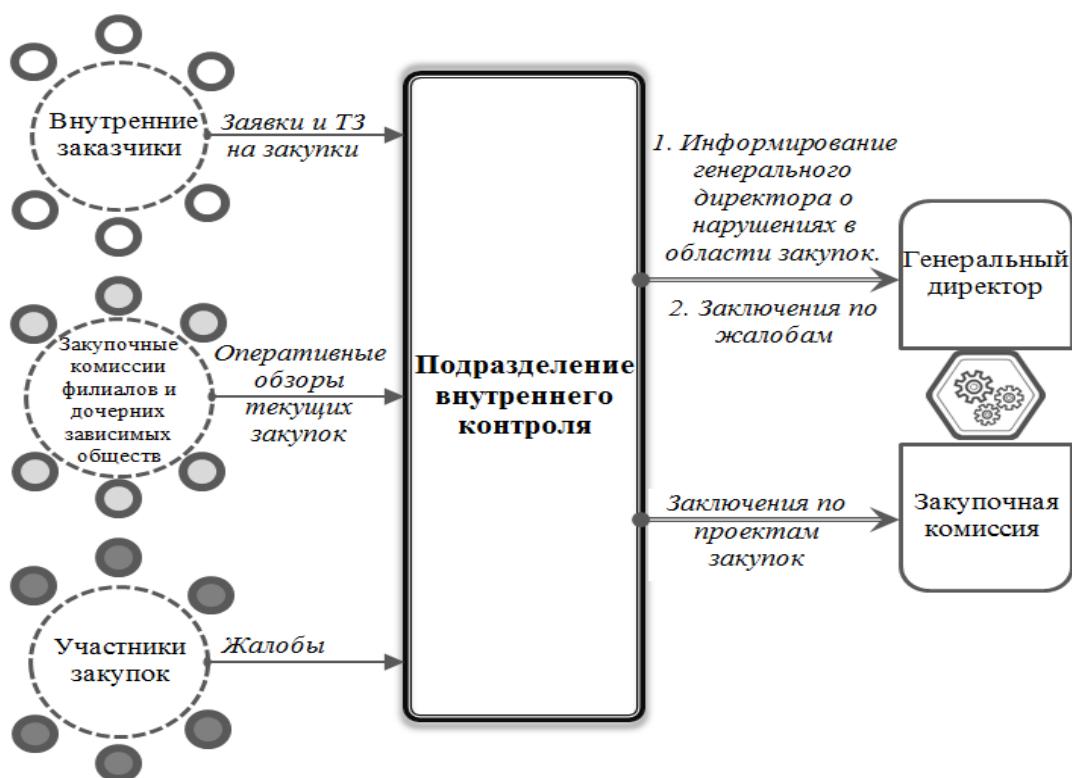


Рисунок 2 - Схема взаимодействия участников в системе корпоративных закупок (разработка автора)

Механизм работы единого сметного программного обеспечения представлен на рисунке 3. Он характеризуется тем, что в рамках одного регионального подразделения производится проверка смет у внутреннего заказчика: сметчики-контролеры регионального подразделения проверяют сметы, которые сформировали сметчики внутреннего заказчика, являющиеся сотрудниками этого же регионального подразделения, и, соответственно, подчиняющиеся руководителю (директору) регионального подразделения.

Применяя принцип исключения конфликта интересов императивно, мы

видим, что в данной структуре управления имеются следующие конфликты интересов:

- конфликт на уровне директора регионального подразделения, который является руководителем служб внутреннего заказчика и внутренних контролеров.

- конфликт «бытовой»: сотрудники, работающие вблизи друг от друга (в одном городе, в одном здании и т.д.), могут иметь родственников или других близких людей «по обе стороны» конфликта интересов, что затрудняет качественную работу внутренних контролеров.

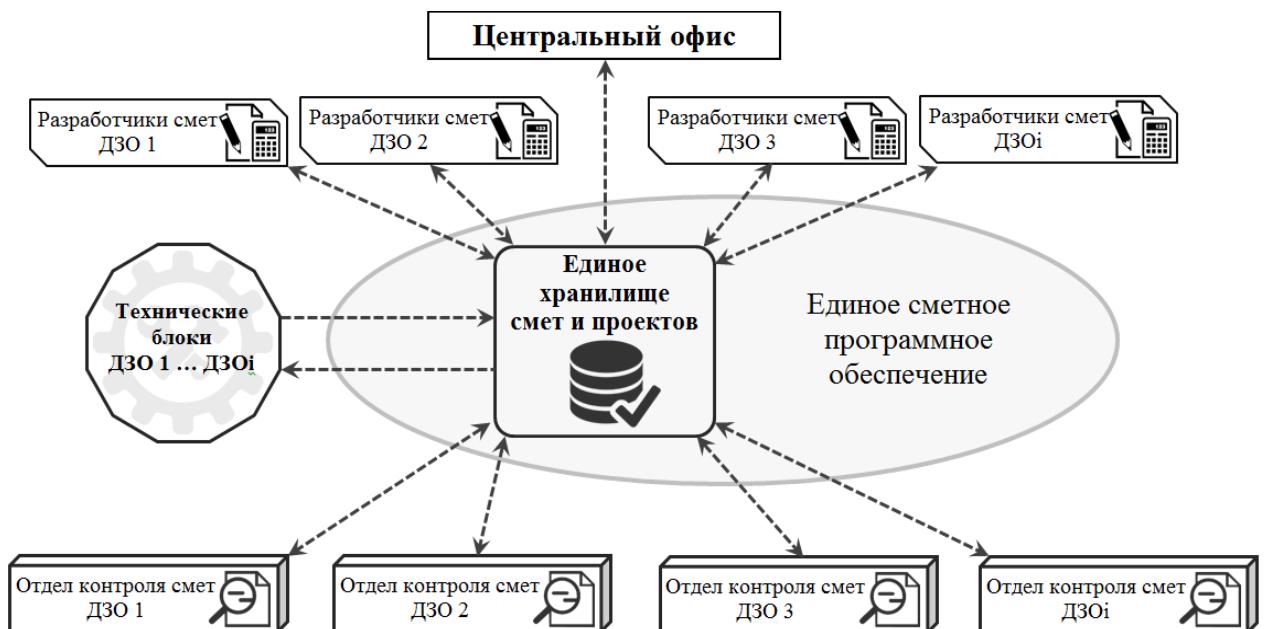


Рисунок 3 - Механизм перекрёстной проверки смет в процессе корпоративных закупок (разработка автора)

Исключить эти конфликты интересов и, соответственно, снизить вероятность оппортунистического поведения участников можно при условии, что сметчики-контролеры одного региона проверяли бы сметчиков-разработчиков другого региона. Для того чтобы реализовать эту схему, необходимо создать единую информационную среду для взаимодействия между региональными подразделениями (Рисунок 4).

Однако схема перекрёстных проверок с использованием единого сметного программного обеспечения оказалась слишком громоздкой с точки зрения операционной деятельности компании. Тогда же выявился новый конфликт интересов, поскольку сметчики-контролеры подчинялись директорам региональных филиалов, которые давали им поручения, идущие в ущерб

перекрестным проверкам подразделений других регионов компании. Для исключения этих проблем в 2017 году схема перекрёстных проверок с использованием единого сметного программного обеспечения была изменена (Рисунок 5).

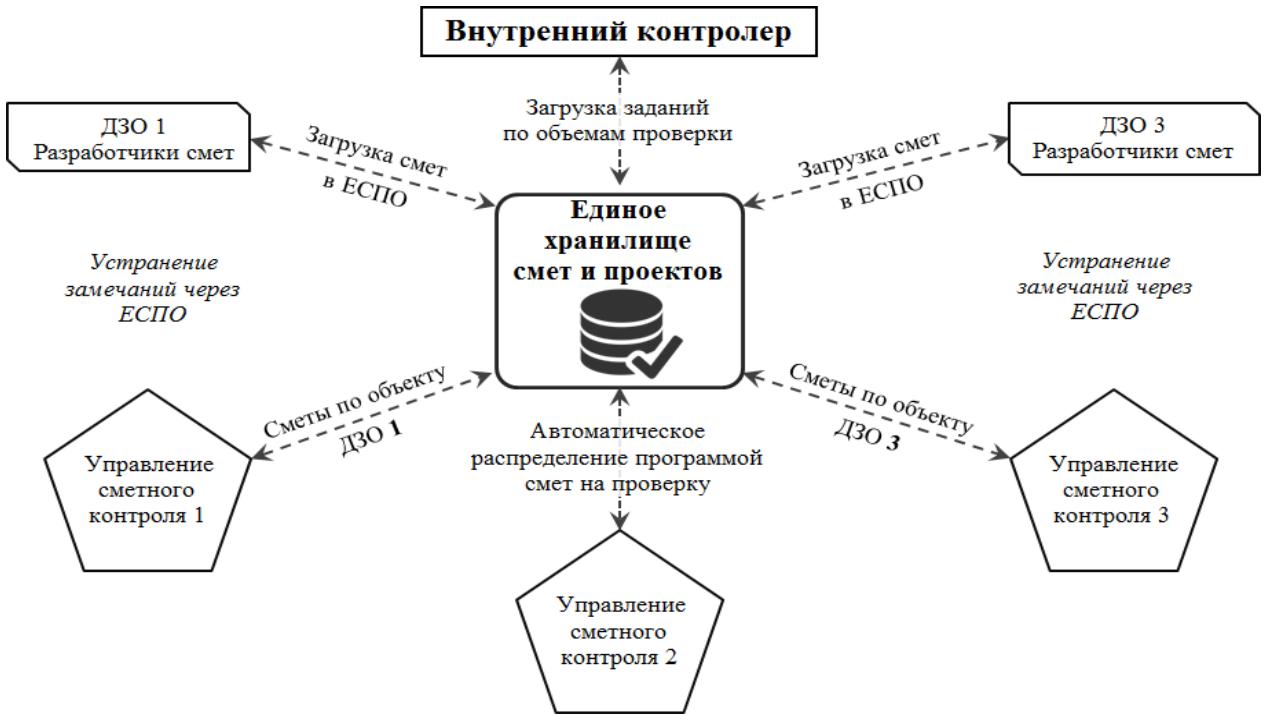


Рисунок 4 - Схема перекрёстных проверок с использованием единого сметного программного обеспечения (разработка автора)



Рисунок 5 - Оптимизированная схема перекрёстных проверок с использованием единого сметного программного обеспечения (разработка автора)

Система предполагает два режима работы. Первый режим – обязательной проверки – предполагает обязательную полную проверку смет перед проведением закупочной процедуры, которая не может быть инициирована без наличия заключения УСК. При этом филиал (ДЗО) имеет право на свое решение, но обязан выносить на закупочную комиссию заключение УСК и свой ответ на заключение, содержащий аргументированную позицию, отражающую его согласие или несогласие с этим заключением.

Второй режим предполагает проверку, при которой УСК не вмешивается в операционный процесс. Менеджменту проверяемого филиала не сообщается о проверке. Такие проверки осуществляются на выборочной основе по решению УСК. Система предусматривает создание единого хранилища, в котором накапливаются данные о сметах, калькуляциях и любых других документах, содержащих стоимостные параметры, которые содержатся в специально созданной иерархии папок. При этом обеспечивается версионность смет, т.е. хранение всех созданных версий одной сметы (возможность отслеживания сметы от этапа планирования до этапа исполнения по факту оформления акта выполненных работ).

Традиционно в компаниях, имеющих филиалы и обособленные подразделения, распределение финансовых ресурсов для закупок материалов при осуществлении инвестиционных проектов реализуется на основе заявок филиалов (как правило – с определённым сокращением размеров финансирования). Это не способствует оптимизации расходов на такие закупки и провоцирует оппортунистическое поведение менеджеров филиалов, заинтересованных в завышении заявляемых объёмов финансирования.

Для преодоления этого, наряду с системой перекрёстных проверок, разработан метод распределения ресурсов на основе конкурсного механизма и системы внутренних кредитов, применяющихся параллельно с процедурами внутреннего контроля.

В этом случае конкурируют между собой инвестиционные проекты, предложенные разными филиалами. Каждый из таких проектов характеризуется затратами на его реализацию s_i и дополнительной прибылью от его реализации d_i . Разность дохода и затрат определяет эффект от реализации проекта $\mathcal{E}_i = d_i - s_i$, а отношение эффекта к затратам $q_i = \mathcal{E}_i / s_i = d_i / s_i - 1$ характеризует эффективность проекта.

Если кредит на осуществление проекта филиалами не берется, корпоративный центр определяет оптимальный набор проектов Q_0 , решая задачу $\max_Q \sum_{i \in Q} (d_i - s_i)$ при ограничении $\sum_{i \in Q} s_i \leq R$. В этом случае

ограниченная сумма R распределяется между филиалами либо в порядке убывания эффективностей (простой конкурс), либо путём максимизации суммарный эффекта (прямой конкурс).

Анализ показал, что эффективность прямого конкурса может быть весьма низкой. Для повышения эффективности конкурсного механизма целесообразно ввести механизм внутреннего кредитования, а управление процессом распределения ресурсов вести манипулируя долей эффекта $(D-S)$, остающейся у филиала, и величиной платы за внутренний кредит βS . В этом случае величина ожидаемой дополнительной прибыли предприятия определится как:

$$\Pi = (C - \mu) \int_0^S F(x) dx + (1 + \mu - \beta - \gamma)S - (1 + \mu)m + \gamma D, \quad (1)$$

где C – маржинальная рентабельность вложений в проект.

Опыт применения конкурсного механизма показал его действенность для решения задач технического перевооружения и реконструкции производственных систем филиалов компаний. Однако он работоспособен лишь при наличии эффективной системы внутреннего контроля, обеспечивающего достоверность используемых стоимостных параметров.

В третьей главе «*Экономические эффекты от внедрения механизмов контроля в системы корпоративных закупок российских компаний*» представлены результаты внедрения авторского подхода к контролю в системах корпоративных закупок промышленных компаний: описана разработанная применительно к условиям интегрированной электроэнергетической компании система управления корпоративными закупками с применением механизма перекрестной проверки корпоративной сметной документации и пути адаптации этих разработок к условиям компаний и бизнес-групп различных отраслей.

Предложенные в главе 2 подходы были реализованы в ПАО «Т Плюс» – крупнейшей российской частной компании, работающей в отрасли электроэнергетики и теплоснабжения.

Внедрение авторских разработок на основе механизма перекрёстных проверок с использованием единого сметного программного обеспечения, представленных на рисунках 1-5 автореферата проводилось в период с 2015 по 2017 гг. и показало их эффективность: если до внедрения механизма перекрестного контроля закупок процент нахождения ошибок, нарушений и завышения стоимости при формировании смет составлял менее одного от их

общей стоимости, то после внедрения данного механизма этот показатель составил 8-10%.

Результаты использования системы контроля корпоративных закупок в энергетической компании «Т-Плюс» получены в каждом из 5 выделенных направлений контроля. Некоторые из них представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты внедрения механизмов сметного контроля закупок в энергетической компании «Т-Плюс» (составлено автором)

| Предмет закупки | Действия и замечания внутреннего контролёра | Экономический эффект, млн руб. / % |
|--|---|------------------------------------|
| Поставка блоков оросителей градирен с дистанционными втулками | Указано на ограничение конкуренции и некорректную оценку предложений участников, предложивших аналоги | 3,7/62,7 |
| Поставка предохранительно-запорных клапанов | Проведено исследование рынка и получен ответ от производителя о возможности поставки предохранительно-запорных клапанов в установленные сроки за 9,1 млн руб. | 1,87/17 |
| Разработка проекта системы очистки сточных вод | Подготовлено экспертное заключение о некорректной оценке предложений участников и осуществлении закупки по завышенной стоимости | 1,83/30,8 |
| Выполнение работ по экспертизе промышленной безопасности оборудования (с учетом работ по подготовке к ЭПБ) | Установлено, что в результате проведения конкурентной закупки проведена некорректная оценка предложений участников | 7,3/23,3 |

Опыт, накопленный в результате внедрения авторского подхода к контролю в системе корпоративных закупок, позволяет сформулировать следующие основные факторы, влияющие на нежелательное увеличение затрат:

- низкое качество технического задания по закупке, требующее доработок, корректировок, согласований и т.п.;
- несвоевременное представление технического задания для проведения закупки контролирующему подразделению;
- некачественное планирование (неучет, пренебрежение, ошибки в расчетах) сроков закупки;
- необоснованное завышение стоимости предмета закупки;
- низкая мотивация либо ее отсутствие у закупщиков компаний;
- несовершенство организации вспомогательных (сервисных) бизнес-процессов закупочной деятельности.

С точки зрения организации системы закупок можно выделить три практически распространенные ситуации, представленные в вариантах на рисунке 6.

В вариантах 1 и 3 заказчик фактически формирует ТЗ, осуществляет оценку предложений, проводит переговоры, определяет победителя. Рассмотрение данных схем организации процесса закупки с точки зрения конфликта интересов участников позволяет утверждать, что наиболее эффективным относительно конструктивности взаимодействия, является вариант 2.



Рисунок 6 – Варианты организации процесса закупки в российских компаниях (авторская разработка)

Общую проблематику процесса закупки в связке «заказчик-поставщик» можно сгруппировать в три проблемные области:

1. Отсутствие контроля стоимости компонентов.
2. Отсутствие долгосрочных стратегических ориентиров для партнерских отношений.
3. Несоответствующее качество и неверно определяемые сроки поставки компонентов.

Проведенный анализ показал, что для преодоления монопольного положения комплектанта наиболее эффективны следующие практики:

1. Если в исходном состоянии поставщикам не сообщается видение заказчика, принципы совместной работы по вопросам поставок и правила партнерских отношений, то в этом случае необходимо проводить с ними совещания и конференции по вопросам сотрудничества, формировать кодекс корпоративного поведения, целевые установки по качеству компонентов, налаживать оперативное взаимодействие по вопросам поставки. Особое значение приобретает транслирование правил работы на субпоставщиков 1-3 уровня.

2. Если отсутствует механизм предварительного отбора поставщиков (партнеров) и не наложен технический аудит процессов, заказчик работает с поставщиками, представляющими для него налоговые риски. В этом случае необходимо создать систему отбора поставщиков на предмет возможностей выпуска поставщиками качественной продукции, организовать долговременное сотрудничество с поставщиками.

3. Если у заказчика не развиты и/или не применяются методы инженерно-экономического проектирования и управления стоимостью изделий на стадиях проектирования, то в этом случае на предприятии не ведётся работа с поставщиками над снижением стоимости изделия (исходя из конкурентной цены готовой продукции). При этом необходимо наладить систему управления стоимостью изделия на стадиях проектирования.

4. Если не налажена системная совместная работа с поставщиками по качеству и организации поставок, нет эффективной работы в командах - необходимо организовать непрерывную работу поставщиков и заказчика над улучшением качества продукции и процессов, а также получением оптимальных логистических решений.

5. Если не наложено управление процедурами закупки, необходимо наладить управление цепочками поставок.

6. Если имеет место «закрытость» поставщиков для заказчика, не налажена работа по анализу технологических процессов и бизнес-процессов у поставщиков, необходимо организовать взаимодействие с поставщиками, создать систему корректирующих воздействий на процессы производства поставщика.

7. Если права на конструкторскую и технологическую документацию, а также на оснастку принадлежат поставщикам, необходимо проводить работу по приобретению этих прав заказчиком.

8. Если продажа компонентов через сеть компаний не организована, а закупка компонентов для постгарантийного ремонта проводится обособленно от закупки компонентов заказчиком, необходимо организовать закупку компонентов для постгарантийного сервисного обслуживания и ремонта, осуществляющую через сеть компаний-заказчика.

9. Если заказчик не требует раскрытия информации о стоимостных характеристиках комплектующих изделий от своих поставщиков и их субпоставщиков, имеет смысл создание такой системы для поставщиков 2 и 3 уровня. В этом случае у заказчика появляется возможность проводить аудит поставщиков и субпоставщиков.

10. Если работа с поставщиками компонентов над конструкцией компонентов и изделия для снижения их себестоимости не организована, целесообразна работа в командах, состоящих из представителей заказчика и поставщиков над изменением конструкции комплектующих изделий с целью снижения их себестоимости и управления стоимостью готового изделия в пределах его жизненного цикла.

11. Если не консолидированы объемы закупки для поставщиков и их субпоставщиков, необходимо организовать закупки в интересах поставщиков и их субпоставщиков с целью получения оптимальной цены укрупненного лота.

Следование вышеописанным рекомендациям в комплексе с ранее разработанным автором подходом к организации контроля в системе корпоративных закупок позволит исключить конфликт, минимизировать вероятность оппортунистического поведения и интегрировать использование инфраструктуры в закупках территориальных производственных кластеров.

Подытоживая следует отметить, что универсальные подходы к снижению затратных характеристик изделий и улучшения качества продукции производственных систем российских компаний состоят в следующем:

- управление стоимостью контракта, начиная со стадии проектирования;
- развитие партнерских отношений с поставщиками в течение всего цикла выпуска изделия;
- развитие межзаказной (межизделиевой) унификации и укрупнение заказов;
- применение двух и более альтернативных технических решений по материалам/компонентам на всех этапах создания и освоения новой техники;
- развитие партнерских отношений с производителем/поставщиком покупаемых изделий – носителем уникальной технологии, замена которой не может быть найдена по объективным (техническим) причинам; совместная работа с производителем над снижением стоимости компонента.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Проведенный анализ роли корпоративных закупок в обеспечении конкурентоспособности современных российских производственных компаний и известных подходов к их организации, позволил сделать вывод о том, что закупки представляют собой совокупность управленческих механизмов и процессов, непосредственно влияющих на конкурентоспособность, устойчивость функционирования и стоимость компании.

2. Сделанный на основе исследования особенностей организационной культуры компаний и бизнес-групп вывод о том, что наличие конфликта интересов участников, ведущих к оппортунистическому поведению в ходе корпоративных закупок, зависит от типа организационной культуры, присущей компании, позволил разработать подход к организации механизмов предварительного контроля решений о закупках и перекрестной проверке корпоративной сметной документации, осуществляемых по специальным процедурам с учетом предотвращения конфликта интересов участников закупки.

3. Предложенная классификация направлений внутреннего контроля в системе корпоративных закупок, основанная на механизме проверки предложений по закупкам различных видов материальных и иных ресурсов, позволила обосновать перечень контролируемых параметров закупки в зависимости от её организационных условий; особенностей её инициатора и вероятности оппортунистического поведения инициатора и участников закупки.

4. Разработанный метод принятия решения в корпоративных закупках на основе механизма предварительного контроля, предусматривающий наличие внутреннего заказчика-инициатора закупки; независимого контролёра и лица принимающего решения на всех этапах конкурентной закупки, позволяет минимизировать вероятность конфликта интересов и оппортунистического поведения участников в процессе корпоративной закупки.

5. Разработанный механизм перекрёстной проверки корпоративной сметной документации и взаимодействия участников закупок в ходе такой проверки, дает возможность интегрированным компаниям, имеющим филиалы, создать единое хранилище смет и проектов, а также экстерриториальных центров контроля смет, работа которых организуется на основе и с использованием единого сметного программного обеспечения.

6. Разработанный конкурсный механизм и метод распределения финансовых ресурсов для закупок инвестиционных проектов в интересах удалённых филиалов компании и её обособленных подразделений, позволяет максимизировать суммарный эффект закупок, который будет носить в этом случае синергетический характер.

7. Результаты диссертационного исследования внедрены на предприятиях ПАО «Т Плюс» (г. Москва), АО «Энергоремонт Плюс» (г. Красногорск) и ООО «МИП «Экономика» (г. Новочеркасск), а также в образовательном процессе ФГБОУ ВО «Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова».

Результаты проведенного исследования служат основой для перспектив развития методологии контроля в сфере закупочной деятельности в системах управления компаний разной отраслевой принадлежности. Они также могут быть учтены в регламентах и нормативных документах госрегуляторов в ходе реализации решений реформы контрольно-надзорной деятельности, рассчитанной до 2025 года.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии

1. Хальфин, Р.М. Корпоративный контроль при проведении закупок в компании как инструмент повышения её конкурентоспособности / Р.М. Хальфин. – Новочеркасск: «НОК», 2017 – 154 с. (6,18 п.л.).

Статьи, опубликованные в рецензируемых изданиях

2. Хальфин, Р.М. Экономическая сущность контроля как функции корпоративного управления, её особенности в управлении закупками / Р.М. Хальфин // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. - 2018. - № 1. - С. 32-40 (0,48 п.л.).
3. Хальфин, Р.М. Модели организации закупок как фактор конкурентоспособности компаний / Р.М. Хальфин // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. - 2017. - № 6. - С. 36-43 (0,22 п.л.).
4. Хальфин, Р.М. Предупреждение конфликта интересов и оппортунистического поведения в управлении машиностроительным предприятием (на примере системы закупок) / Р.М. Хальфин // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. - 2017. - № 4. - С. 66-70 (0,4 п.л.).
5. Хальфин, Р.М. Организация контроля при решении некоторых задач управления функционированием и развитием компаний / Р.М. Хальфин // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. - 2017. - № 3. - С. 37-40 (0,29 п.л.).
6. Хальфин, Р.М. Конфликт интересов и оппортунистическое поведение при закупках в компаниях: пути предупреждения / Р.М. Хальфин // Вестник Южно-Российского гос. техн. ун-та (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. - 2017. - № 2. - С. 56-59 (0,28 п.л.).
7. Хальфин, Р.М. Распределение корпоративных ресурсов для технического перевооружения и реконструкции в производственных компаниях / Р.М. Хальфин // Друкеровский вестник. - 2017. - № 4. - С.78-84 (0,4 п.л.).

8. Хальфин, Р.М. Методические аспекты системы контроллинга затрат холдинга/ А.Г. Кобилев, Р.М. Хальфин / Р.М. Хальфин // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2015. - № 11(66). - С. 68-72 (0,25п.л., авторских – 0,13 п.л.)

Публикации в других изданиях

9. Хальфин, Р.М. Контрактация с поставщиками в машиностроении оборонно-промышленного комплекса / Р.М. Хальфин // Контрактные отношения. - 2015. - № 1. - С. 32-37 (0,28 п.л.).
10. Хальфин Р.М. Новые методические подходы к созданию системы контроллинга в крупной промышленной организации. Предпосылки создания системы внутреннего контроля в закупках // Контрактные отношения. - 2016. - № 2. - С. 62-67 (0,15).