



1С:УПРАВЛЕНИЕ
ХОЛДИНГОМ 8



ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ

ДЛЯ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

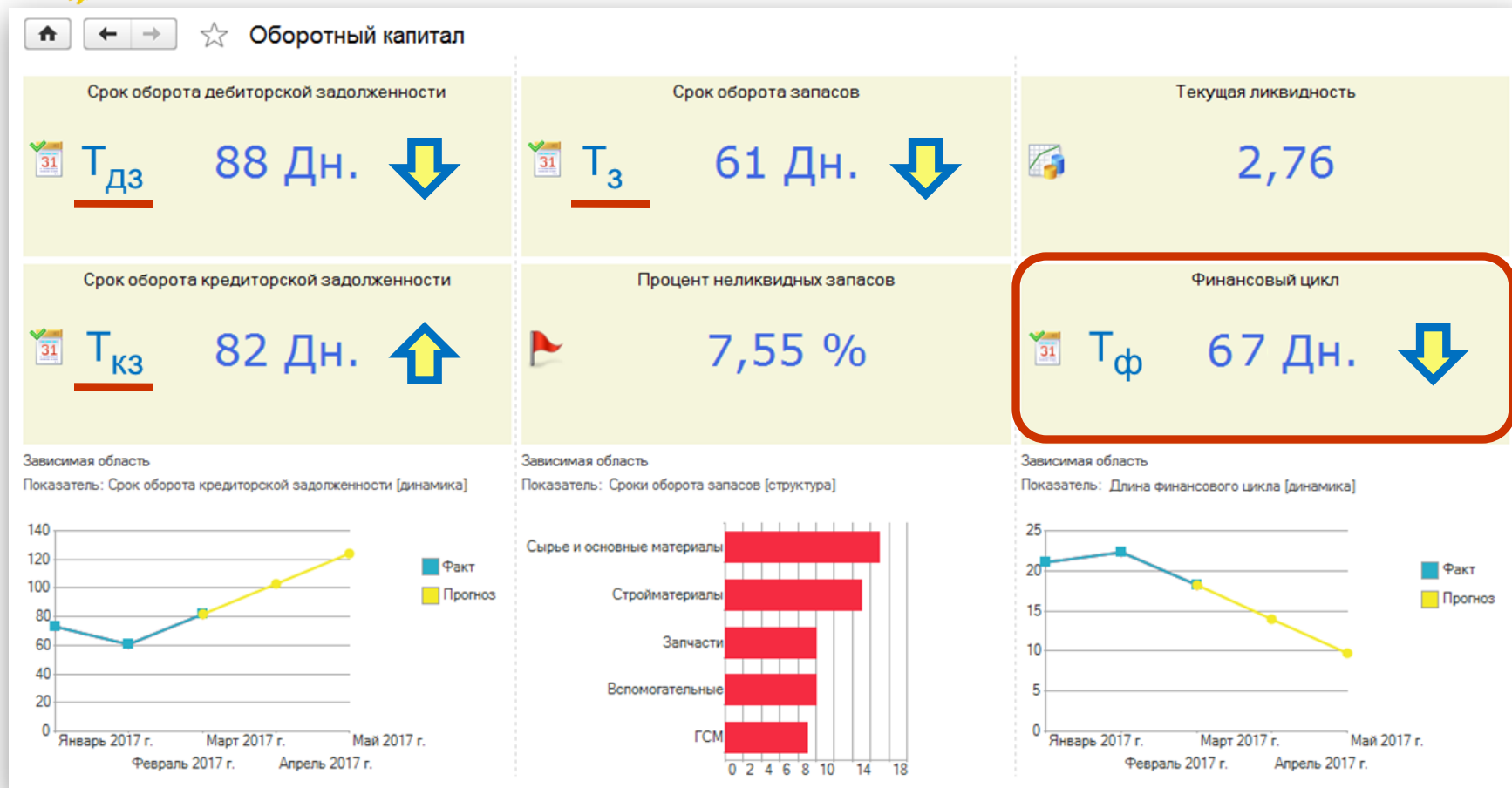
оптимизация оборотного капитала и
управление рисками, бюджетный
контроль и ритмичное казначейство

Попов Леонид
Фирма 1С



КРІ оборотный капитал и структура запасов

Подход к управлению оборотным капиталом



Срок оборота КЗ
увеличиваем



Неликвиды
сокращаем



Финансовый цикл
сокращаем

$$T_{\Phi} = T_З + T_{ДЗ} - T_{КЗ}$$



Волатильность остатка запасов ДЗО децентрализованной Группы компаний



Количество договоров

- ☐ Больше договоров – больше отклонений
- ☐ Отклонения - излишки или дефицит
- ☐ Большие логистические и транзакционные затраты, рост ФОТ

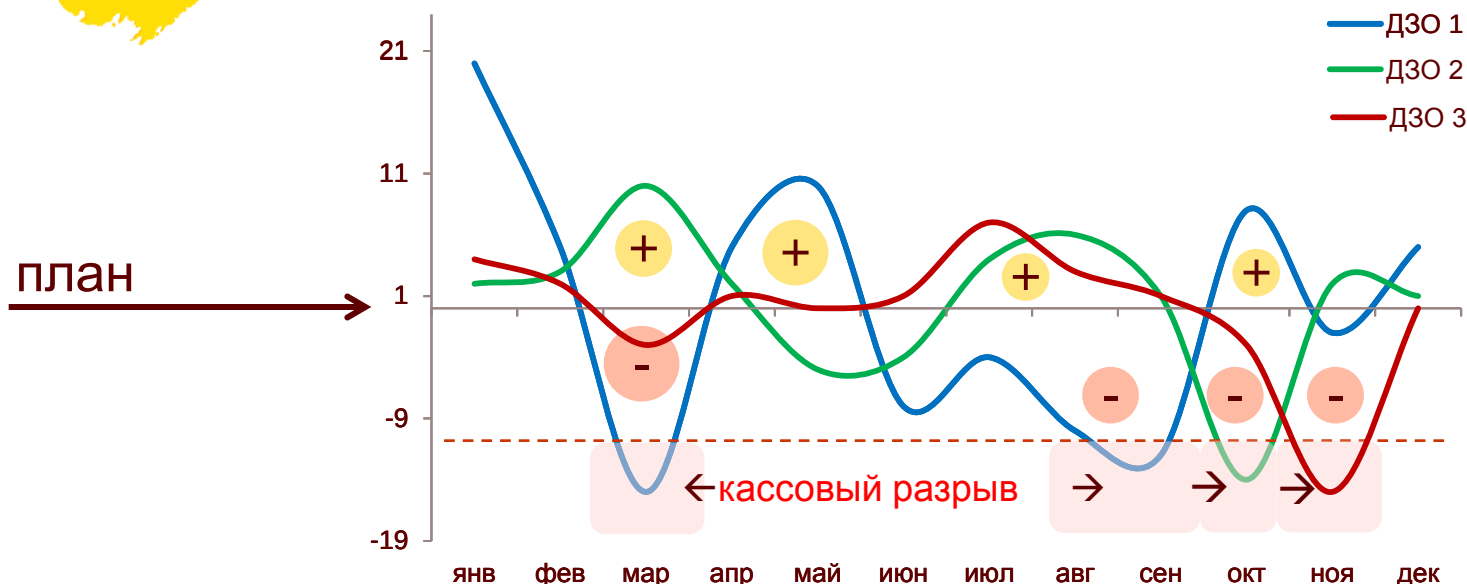
Влияние отклонений

- ☐ Рост страховых запасов
- ☐ Накопление неликвидных запасов
- ☐ Увеличение затрат на покрытие рисков

Не эффективное использование ресурсов
Группы компаний



Волатильность чистого денежного потока ДЗО децентрализованной Группы компаний



Отклонения от плана

- ❑ Значительное отклонение от плана – недостаток или избыток денежных средств на оплату поставщикам

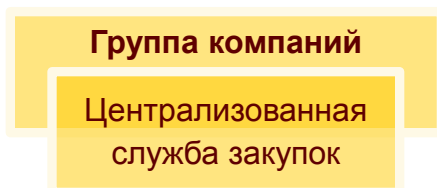
Влияние отклонений

- ❑ Качели с ликвидностью, низкая точность планирования
- ❑ Повышенная кредитная нагрузка на покрытие кассовых разрывов

**Не эффективное использование денежных средств
Группы компаний**



Централизованное управление закупками: эффективно и выгодно



Выгоды поставщика

- Большие объемы
- Длительный контракт
- Предсказуемый клиент
- Четкие и формализованные требования
- Налаженный документооборот

Экономия на масштабах

- Снижение закупочных цен за счет объемов
- Снижение транспортных расходов на ед. продукции
- Получение выгодных условий договора
- Снижение кредитной нагрузки
- Повышение качества и прозрачности процесса
- Сокращение транзакционных и логистических затрат
- Сокращение ФОТ

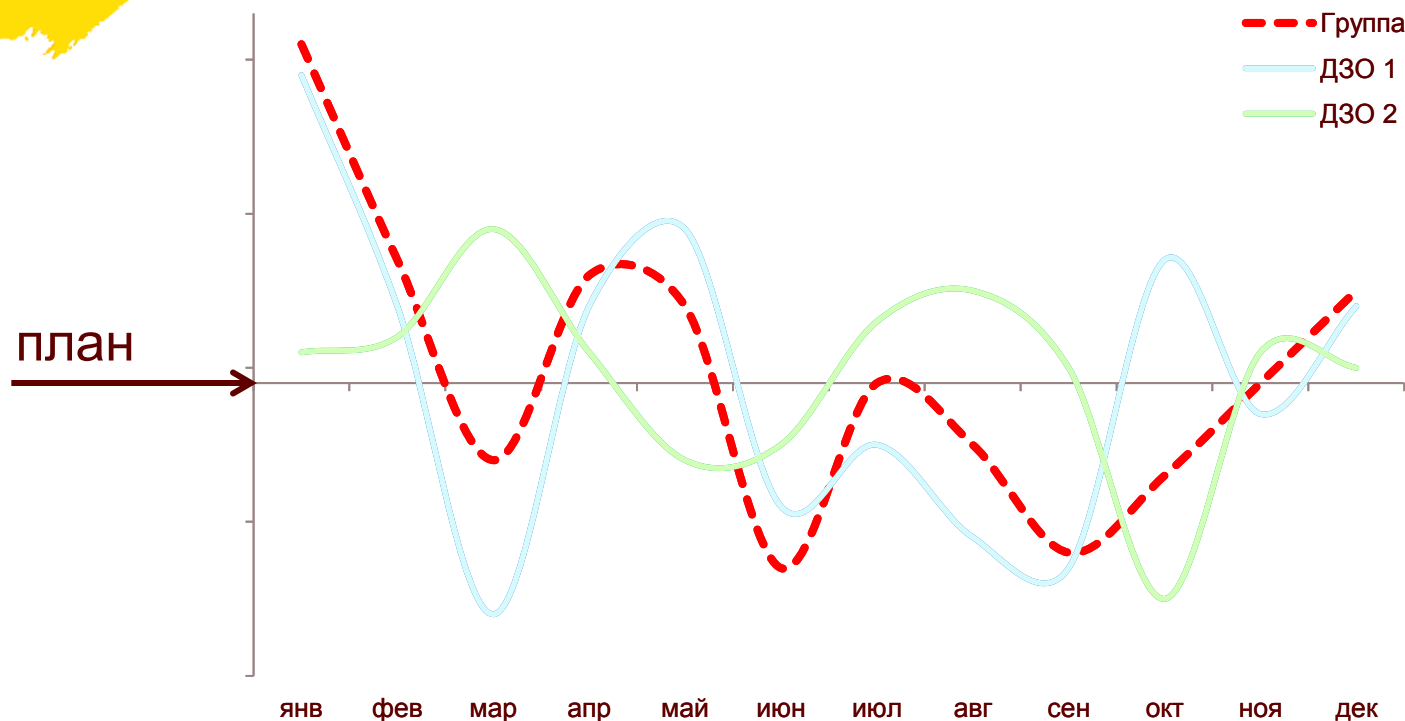
Выгоды потребителя

- Поставка точно в срок
- Нужные объемы
- Минимальные цены
- Сокращение страховых запасов
- Сокращение неликвидных запасов





Централизованное управление активами График волатильности по группе компаний



**Уменьшение количества
договоров / поставщиков**

**Использование ресурсов
Группы компаний**



- ❑ Снижается волатильности активов
- ❑ Снижается кредитная нагрузка
- ❑ Снижается страховой запас
- ❑ Снижаются неликвидные запасы
- ❑ Снижаются логистические затраты



Дочерние общества



Управляющая компания или ОЦО

Сторонние системы

1С:Управление холдингом 8





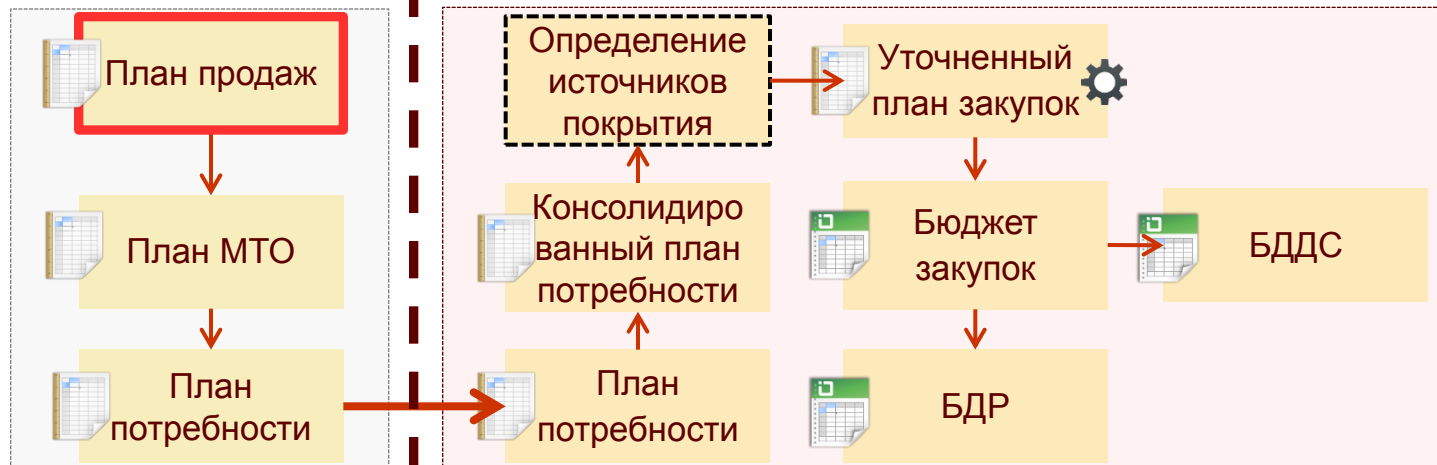
Варианты бюджетирования закупок

ERP, МТО, ТОиР

1С Управление холдингом

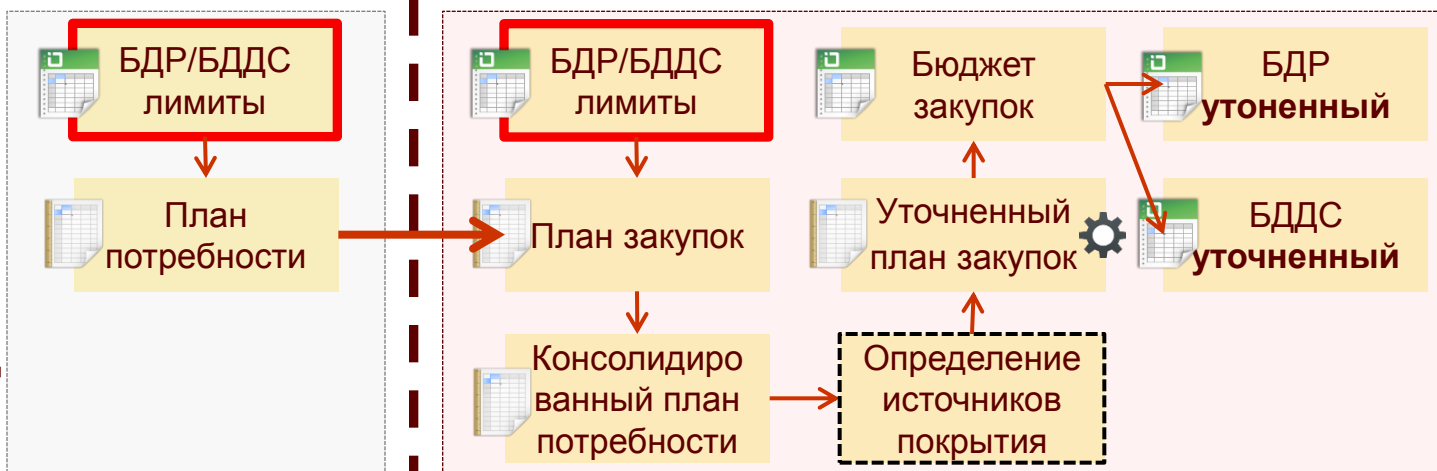
От потребности

Подготовка бюджетов для производственных компаний



От лимитов

Подготовка бюджетов компаний оказывающих услуги или АХД



223-ФЗ

План закупок

<http://zakupki.gov.ru>



Годовой план закупок



Стратегия проведения торгов. Централизованная / децентрализованная закупка

Основная категория	Стратегическая категория	Второстепенная категория	Уникальная категория
Железная руда	Цветной лом	Бумага	Станки
			
Много предложений	Мало предложений	Много предложений	Мало предложений
Объем: 60%	Объем: 10%	Объем 25%	Объем: 5%

Централизованная закупка ключевых позиций. Децентрализованная - прочих.

Децентрализованно

Неконкурентные закупки
Готовы на условия поставщика.

Децентрализованно

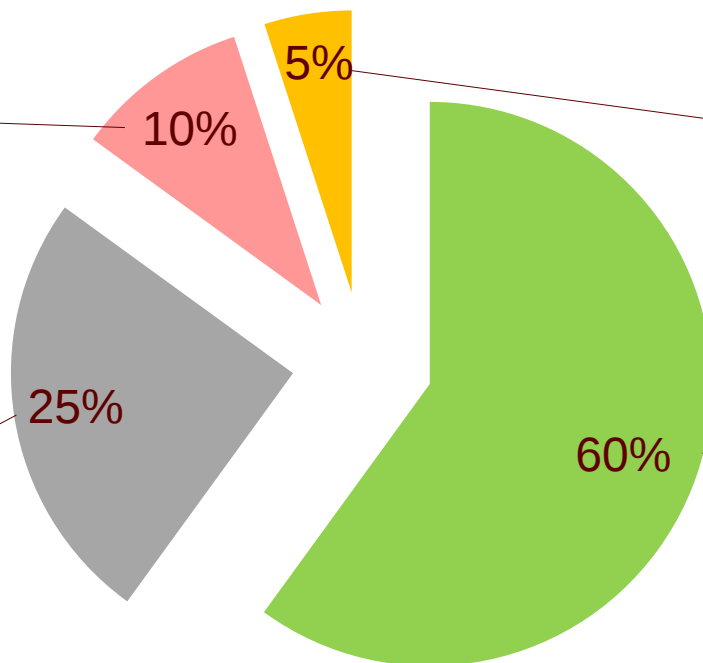
Неконкурентные закупки
Готовы на условия поставщика.

Централизованно

Конкурентные закупки
Диктуем свои условия.

Централизованно

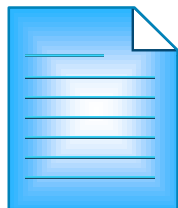
Конкурентные закупки
Добиваемся хороших условий.





Электронный вариант документа «Положение о закупках» – надежный помощник и контролер

Положение
о закупках



Настройка системы:
Правила формирования лотов

- Способ закупки
- Форма проведения
- Метод оценки
- Особые требования



Лоты



Закупки

Конкурентные

Конкурс
Аукцион покупателя (редукцион)
Запрос цен (котировок)
Запрос предложений
Иное

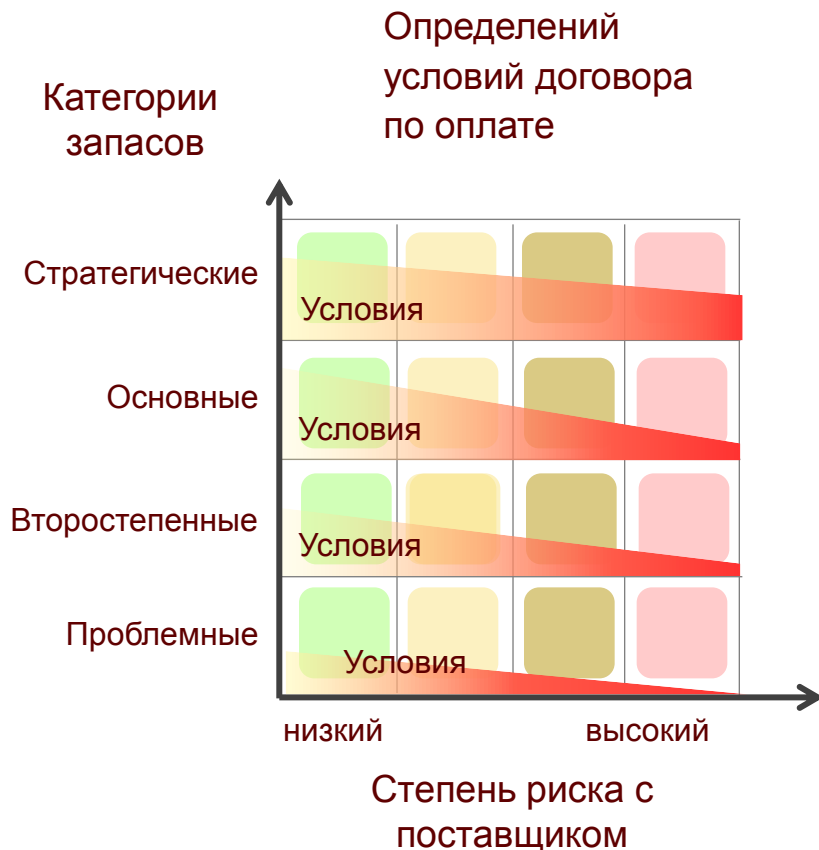
Неконкурентные

Единственный поставщик
Мелкие закупки

Форма проведения	Форма сбора заявок участников	Этапность	Наличие переторжки	Подача альтернативных предложений
открытая	электронная	одноэтапный	проводится	разрешается
закрытая	неэлектронная	многоэтапный	не проводится	не разрешается



Подготовка типового контракта. Кредитные риски



Наши опасения:

- ☐ Не возврат аванса
- ☐ Завышенное кредитование поставщика (выше среднего по рынку)
- ☐ Короткие сроки расчетов
- ☐ Неявно завышенная стоимость закупки (Связывающая активы: денежное покрытие, аккредитив, БГ)

Стратегия уклонения от риска:

- ☐ Зависимость размера аванса и условий договора от степени риска
- ☐ Анализ рынка и определение Н(М)Ц
- ☐ Определения способа проведения торгов (конкурентные торги / закупка у единственного поставщика)

Фиксируем в контракте:

- ☐ Требования к размеру аванса
- ☐ Требования к отсрочке платежа
- ☐ Требования к обеспечению
- ☐ Условия оплаты и график расчетов





Подготовка контракта. Требования к поставщику и закупаемым позициям

Риски:

- ☐ Срыв срока поставки
- ☐ Отказ от поставки
- ☐ Несоответствие требованиям
- ☐ Проблемы с качеством



Влияние:

- ☐ Увеличение затрат на экстренную закупку
- ☐ Затраты на повторную процедуру закупки
- ☐ Затраты по претензионно-исковой работе
- ☐ Простой производства / нет ресурсов



Наши возможности:

- ☐ Аккредитация поставщиков
- ☐ Разработка закупочной документации
- ☐ Тщательная проработка условий контракта
- ☐ Включение этапа квалификационного отбора поставщиков



Фиксируем в контракте:

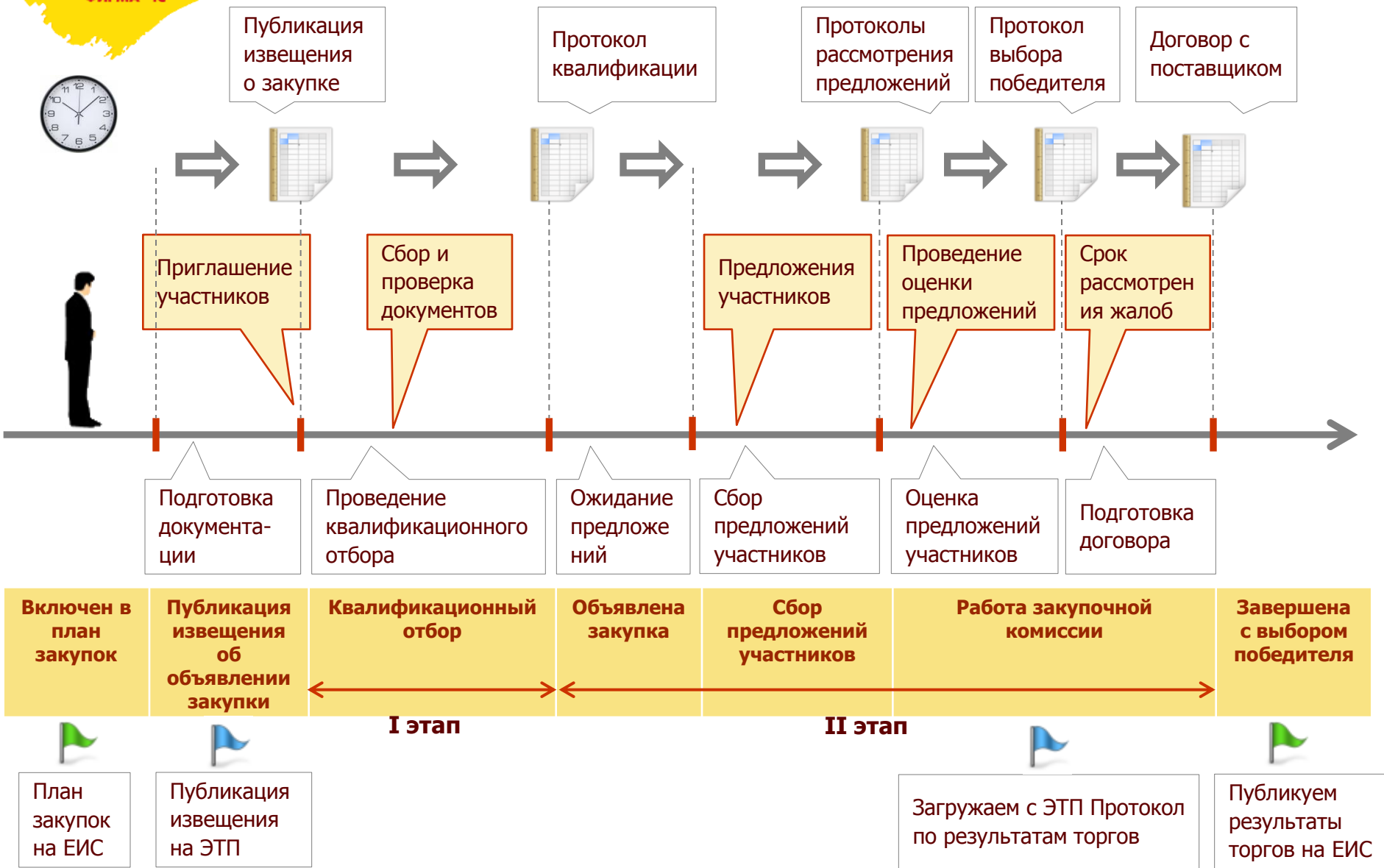
- требования к поставщику
- характеристикам закупаемых запасов
- срокам, объему партий
- доставке
- документации



Страхуемся от неожиданных затрат, гарантируем исполнение потребности

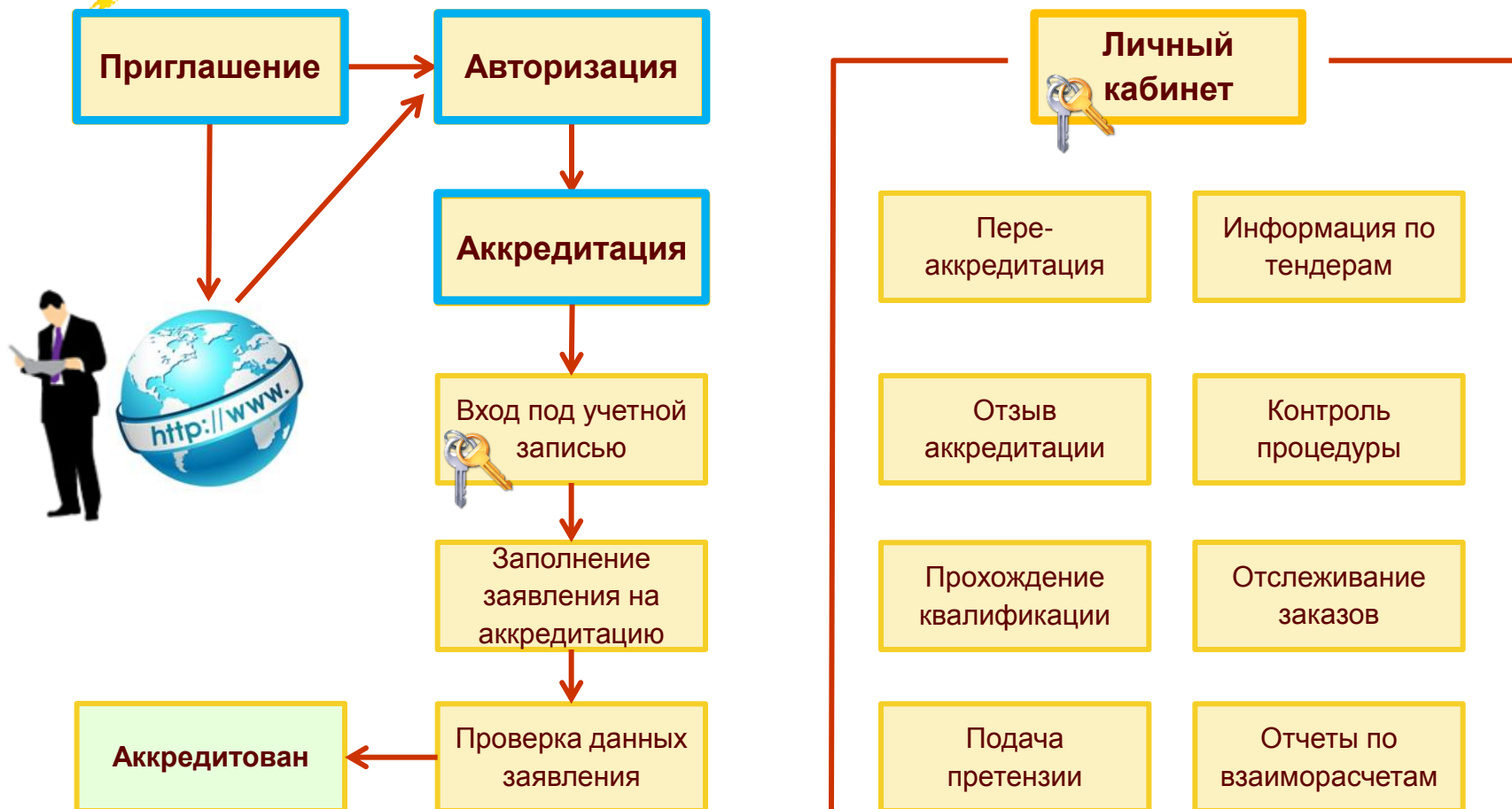


Проведение закупочной процедуры





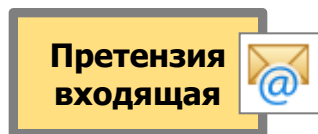
Эффективные коммуникации с поставщиком. Саморегистрация. Аккредитация. Личный кабинет



Снижение транзакционных издержек
за счет эффективных коммуникаций

Создание базы надежных поставщиков

Работа с претензиями

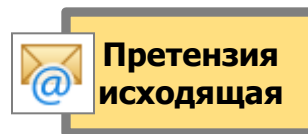


- ☐ Нарушение условий оплаты
- ☐ Сроков заключения договора
- ☐ Регламента проведения торгов
- ☐ Своевременное оформление первичных документов

Минимизация затрат

Риск: дата, сумма, вероятность

Начисляем резервы

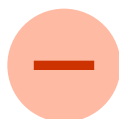


- ☐ Нарушение сроков поставки
- ☐ Поставка некачественной продукции
- ☐ Недостоверно предоставленная информация на этапе аккредитации / квалификации

Компенсация потерь

Возмещение: дата, сумма, вероятность

Планируем доходы



**Уточненный прогноз
БДДС / БДР**

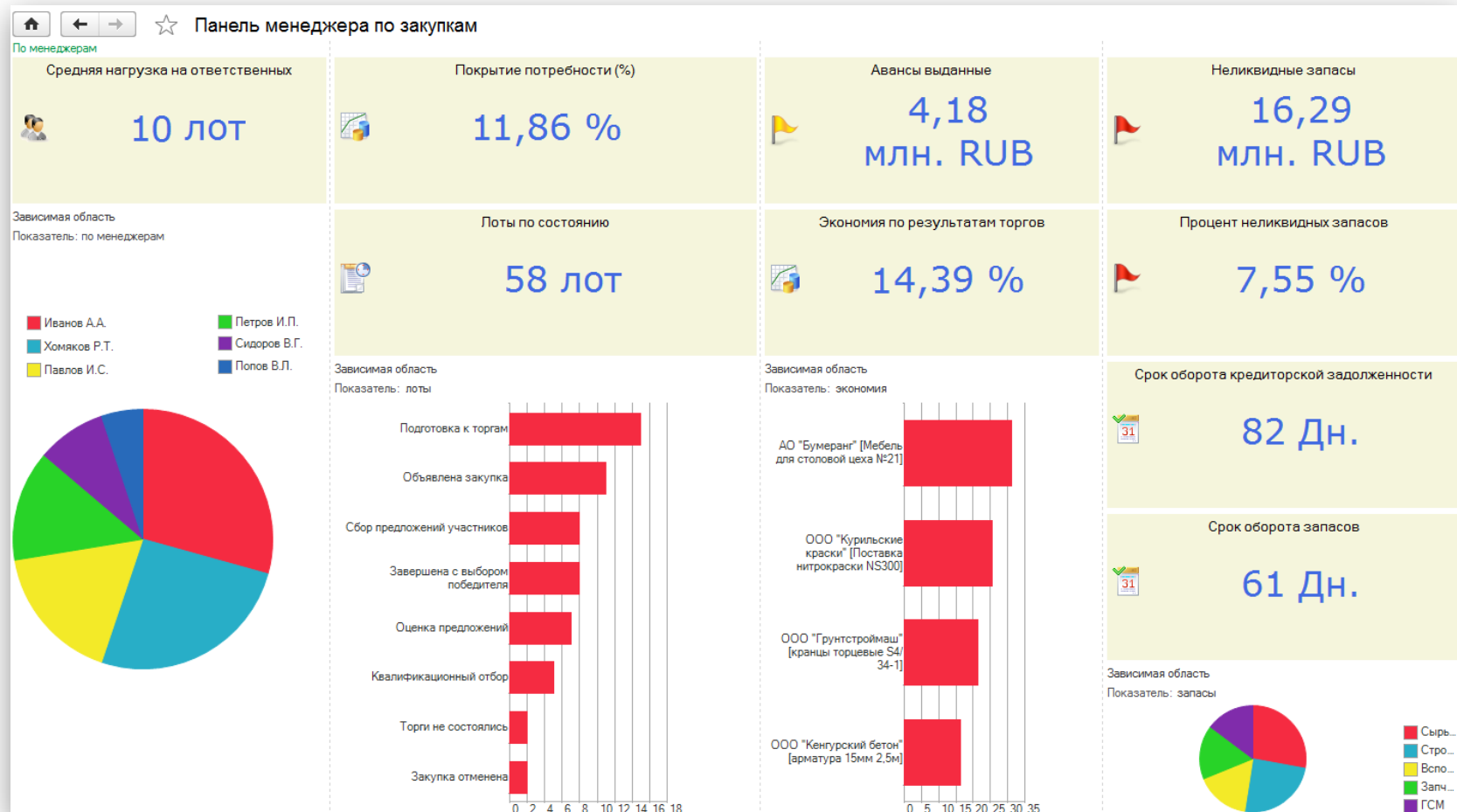


Интегрированные контроли на всех этапах процесса централизованных закупок

	Бюджеты и лимиты	Определение покрытия потребности	Закупочная процедура	Контрактация и исполнение
Бюджетный комитет 	Разработка бюджетов и управление изменениями	Контроль заявленной потребности на соответствие статьям бюджета	Выделение бюджета под внеплановые потребности	Контроль первичных документов
Финансовый контролер 	Контроль отдельных операций (по сумме, по валюте, по категории запасов)	Контроль заявленной потребности на соответствие плану закупок. Причины. Отклонение/согласование.	Проверка экстренных закупок	Контроль соответствия поступивших ТМР исходной заявке, лоту, контракту
Служба контроля и аудита 	Проверка соблюдения регламентов и стандартов, оптимизация процесса, исключение сговора	Проверка начальной максимальной цены Н(М)Ц закупаемых позиций и лота, проверка закупочной документации	Соблюдение условий проведения конкурсов, контроль документации	Контроль соответствия условий выигранных торгов заключаемым контрактам
Безопасность 	Проверка поставщиков, проходящих аккредитацию. Разработка регламентов и процедур противодействия мошенничеству.		Проверка надежности поставщиков	Противодействие мошенничеству
Менеджер по закупкам 	Сбор и подготовка плана потребности. Выработка критерий к поставщикам и закупаемой продукции	Исключение дублирования заявок и позиций (замена на унификаты и аналоги)	Проведение торгов, документы, ЭТП, ЕИС	Контроль соответствия поступивших ТМР исходной заявке, лоту, контракту



Менеджер по закупкам - основной участник процесса. Пример аналитической панели

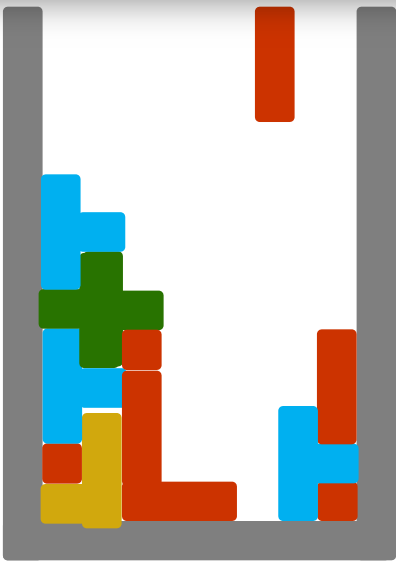
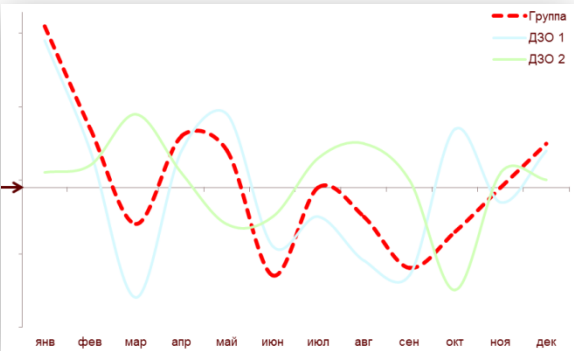




Резюме

Альтернатива 1

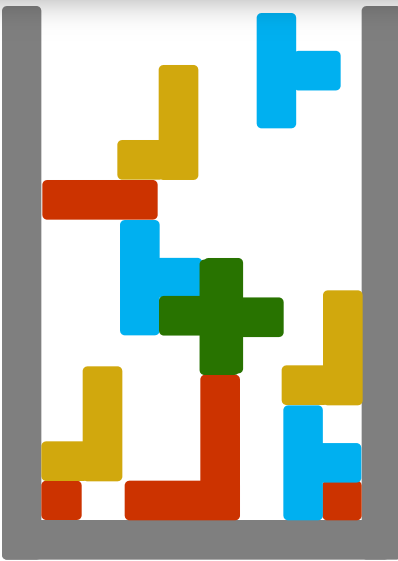
Сбалансированная система
централизованного управления



**Автоматизируем
закупки?**

Альтернатива 2

- «А нас и так все
устраивает» 😊





**ГОТОВ ОТВЕТИТЬ
НА ВОПРОСЫ**