Родионова Наталья Геннадьевна,
Магистрант, ИХТИ ФГБОУ ВО УГНТУ

Ганюта Ольга Николаевна,
к.э.н., доцент, ИХТИ ФГБОУ ВО УГНТУ

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЗАКУПОК СЫРЬЯ КАК ДРАЙВЕР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА

Аннотация. В статье рассматривается процесс централизации закупок сырья в промышленном холдинге химической отрасли. Приводятся проблемы децентрализованной модели, описываются мероприятия по оптимизации закупочной деятельности. На основе планово-экономического расчёта показан ожидаемый экономический эффект и его влияние на EBITDA. Подтверждается гипотеза о централизации как драйвере повышения эффективности холдинга.

Ключевые слова: Централизация закупок, промышленный холдинг, экономический эффект, EBITDA, категорийный менеджмент, KPI.

В современных условиях промышленные холдинги, объединяющие множество производственных площадок, сталкиваются с необходимостью повышения эффективности закупочной деятельности. Децентрализованная модель, при которой каждое предприятие самостоятельно закупает сырьё, приводит к потере эффекта масштаба, разрозненности процессов и снижению управляемости.

Анализ действующей модели закупок выявил ряд проблем: отсутствие единых регламентов, ведение реестров поставщиков в Excel, ручное согласование договоров, разные ERP-системы на активах. После введения приказа о централизации региональные службы снабжения утратили влияние на стратегию, но сохранили административные обязанности, что породило инерцию и перекладывание проблем на управляющую компанию. Для решения этих проблем был разработан комплекс мероприятий по централизации и оптимизации закупок сырья, включающий:

1. Формирование единого департамента закупок сырья в управляющей компании.
2. Выделение ключевого сырья (28 позиций) по матрице Кралича.
3. Внедрение категорийного менеджмента.
4. Разработку стратегии закупок ключевого сырья.
5. Автоматизацию процессов (ERP, SRM, BI, RPA).
6. Оптимизацию логистики и управление запасами.

Планово-экономический расчёт ожидаемого эффекта представлен в таблице 1.

Таблица 1

Ожидаемый финансовый результат от централизации закупок сырья

Показатель	До централизации	После централизации	Эффект
Объём закупок, т	8 085 538	8 050 538	–35 000
Средняя цена, руб.	9 150	8 098	–1 052
Общая стоимость закупок, руб.	73 982 672 700	65 193 256 724	–8 789 415 976
Запасы сырья, руб.	8 083 333 252	7 703 333 252	–380 000 000
Δ EBITDA, руб.	–	–	8 505 985 976

Экономический эффект от централизованных закупок сырья составит 11,5% или 8 789 415 976 рублей. Совокупный эффект оценивается как прирост EBITDA на 8 505 985 976 рублей по ключевому сырью за счёт оптимизационных мероприятий.

Для оценки эффективности департамента закупок сырья разработана система KPI из 11 показателей: экономия на закупках, отклонение по цене, доля закупок под централизованным

управлением, OTIF, процент брака, оборачиваемость запасов, доля неликвидов, уровень страхового запаса, экологическая безопасность поставок и др. Расчёт средневзвешенного индекса после централизации демонстрирует достижение целевых показателей на 100%.

Централизация закупок сырья позволяет холдингу получить эффект масштаба, снизить цены за счёт консолидации объёмов и исключения посредников, повысить прозрачность и управляемость процессов. Экономический эффект в размере 8,79 млрд рублей и прирост EBITDA на 8,5 млрд рублей доказывают, что закупки играют ключевую роль в достижении стратегических целей компании. Предложенная модель может быть рекомендована для внедрения в других промышленных холдингах с аналогичной структурой

Список литературы:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Рудзки Р. Э. Эффективное снабжение. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008. – 304 с.
3. Хиггинс Р. С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений. – М.: Вильямс, 2008. – 464 с