

10. Белнефтехим. О концерне. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belneftekhim.by/about/>. – Дата доступа: 16.03.2019.

11. Импорт нефти и экспорт нефтепродуктов Республик Беларусь за 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://news.tut.by/economics/619082.html>. – Дата доступа: 16.03.2019.

12. «Налоговый маневр в РФ нарушает договор о ЕАЭС». Семашко – о противоречиях между странами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://news.tut.by/economics/632191.html?utm\\_source=search.tut.by&utm\\_medium=bottom\\_news&utm\\_campaign=recirculation&crnd=26505](https://news.tut.by/economics/632191.html?utm_source=search.tut.by&utm_medium=bottom_news&utm_campaign=recirculation&crnd=26505). – Дата доступа: 02.04.2019.

<http://edoc.bseu.by/>

*Гаврилов Сергей Владимирович, аспирант*  
*УО «Белорусский государственный экономический университет»*  
*Минск (Беларусь)*

## **УЧЁТ ДЕФИЦИТА В УПРАВЛЕНИИ ЗАПАСАМИ**

Состояние и эффективность использования запасов, как самой значительной части оборотного капитала представляет собой одно из важнейших условий эффективной деятельности предприятия. Развитие новых технологий, способов и методик управления запасами определяет условия их организации. Исходя из этого, сфера управления запасами на сегодня играет большую роль в развитии и эффективном функционировании предприятия.

Теорией маркетинга разработан и структурирован процесс управления запасами, описан обширный набор инструментов управления запасами. Отдельные аспекты управления запасами рассматривались в работах Бадюкина О.В., Левиной Т.В., Шрайбфедера Д. Однако наблюдается не только очевидный недостаток работ, посвященных анализу дефицита в управлении запасами, но и отсутствует единый методологический подход к учету дефицита в управлении запасами. Поэтому целью исследования является систематизация и классификация инструментов анализа дефицита в управлении запасами.

*Дефицитом* с точки зрения логистики называют срочную потребность в товарной позиции, запасы которой в данный момент отсутствуют на складе предприятия. Издержки, связанные с дефицитом, как правило, легко поддаются анализу – у торговых компаний дефицит выражается в форме недополученной прибыли, у производственных компаний он может стать причиной простоя мощностей. Помимо этого, в обоих типах компаний ситуации регулярного значительного дефицита могут привести к потере части клиентов. Тем не менее, многие предприятия не только не управляют дефицитом, но и не поводят аналитическую работу, связанную с его учетом.

Существует четыре наиболее распространенных варианта получения данных о дефиците.

1. Внедрение документа предзаказа, когда сотрудники, формирующие заказ, не видят фактические остатки товара на складе, а формируют заказы на отгрузку лишь на основании данных о том, что им требуется. На базе этого документа строится счёт или накладная на перемещение, в которую попадают все имеющиеся на остатках количества из предзаказа. Параллельно формируется первичный документ дефицита, в который попадают все количества из предзаказа, которые отсутствуют на складе.

Использование этого способа делает формирование документов дефицита автоматическим и достаточно объективным. С другой стороны, по ряду причин данные не всегда могут быть достоверными – к примеру, если сотрудник, уже знающий об отсутствии позиции не будет тратить время, чтобы внести её в новые предзаказы. Возможно и появление завышенных данных о дефиците, когда в надежде на появление остатков в виде предзаказа будет оформляться одна и та же потребность. Помимо этого, теряется также возможность интерактивного оповещения потребителей об отсутствии нужной им позиции, чтобы они могли осуществлять более удобный подбор необходимых товаров.

2. Формирование первичных документов о возникшем дефиците сотрудниками компании напрямую. При такой организации процесса сотрудники, которые выявили дефицит, оформляют специальный первичный документ дефицита, куда заносят данные о позициях и количестве, в которых была потребность, но которые при этом отсутствовали на складе.

Преимуществом этого метода является отсутствие автоматически вносимых завышенных или заниженных данных о дефиците. Недостатком является возможность получения недостоверных сведений в случаях, когда сотрудники не заинтересованы в корректности учета дефицита либо же специально вносят недостоверную информацию при наличии личной заинтересованности в этом по каким-либо причинам.

3. Расчёт дефицита с помощью применения к имеющимся данным об истории отгрузок и остатков некоторых вводимых гипотез. Изначально формулируется некоторая гипотеза, к примеру: «В те дни, когда товар отсутствовал на складе, объем продаж в среднем был бы равен тем дням, когда товар был в наличии». При всей логичности данной гипотезы очевидно, что гарантий этого не существует, и реальный спрос при нулевых остатках мог быть как значительно выше, так и значительно ниже. Однако благодаря применению подобной методики можно оценить дефицит математически, не формируя при этом никаких первичных документов. Плюсом является автоматизация расчёта дефицита и отсутствие затрат на непродуктивное занесение первичных документов о дефиците. Минусом – сложность математических моделей, используемых для корректной оценки дефицита, а также возможность технической или логической ошибки, которая может привести к некорректным результатам.

4. Комбинированный вариант, обеспечивающий возможность собрать плюсы указанных выше методов и нивелировать минусы за счёт объединения третьей модели с первой или второй. Однако следует понимать, что подобный синтез отнюдь не тривиален, так как для каждого случая отличающихся значений – расчётного и по первичным документам – необходимо продумать систему принятия решения, какое же из них или какую их комбинацию брать в расчёт.

Важно понимать, что для объективной оценки дефицита оперировать необходимо не абсолютными, а относительными значениями. Подходов к вопросу о том, относительно чего исчислять дефицит, также существует несколько:

1. Первый способ – расчет количества индикаторов дефицита на складе – так называемых вычерков – то есть не полностью выполненных отгрузок со склада из-за отсутствия нужного товара. Затем это количество делится на общее количество заявок, поступивших на склад. Однако при всей простоте данной методики применяется она редко, поскольку никак не учитываются фактические суммы отгрузок и их соотношения. Кроме того, у сотрудников появляется возможность фиктивного уменьшения дефицита за счёт разбивки заявок на несколько документов для различных складских участков, что увеличивает количество успешно выполненных отгрузок. Для предотвращения подобных манипуляций возможна вариация данной методики, основанная на

расчёте дефицита не по количеству документов, а исходя из количества вычеркнутых строк в этих документах по отношению к общему количеству строк во всех заявках. Эту методику расчёта применяют на участках с однотипной продукцией и примерно одинаковыми по объёму заказа внутренними или внешними клиентами.

2. Второй тип – самый распространённый. Он отражает дефицит с самой важной для высшего руководства и владельцев компании точки зрения – финансовой, а именно – даёт оценку процента недополученной из-за дефицита выручки компании. Расчёт осуществляется по следующей формуле:

$$\text{Процент дефицита} = \text{Сумма дефицита} / (\text{Сумма дефицита} + \text{Сумма продаж})$$

Здесь сумма дефицита получается одним из четырёх рассмотренных выше способов.

После сбора данных о дефиците, как правило, следующим шагом является поиск и принятие решений, направленных на его уменьшение. Здесь необходимо не впасть в другую крайность – содержанию чрезмерных запасов, которые приводят к списаниям по срокам годности, длительной заморозке средств, неликвидами и увеличением затрат на хранение. Важно понимать, что дефицит не является проблемой сам по себе – это, скорее, индикатор наличия проблем в работе подразделений компании – как правило, отделов закупок и продаж. Поэтому рассмотрим основные причины возникновения дефицита.

**Фиктивные резервы.** Возможны ситуации, в которых на складе остается относительно малый запас товара по какой-либо позиции, которого, тем не менее, должно хватить до следующей поставки. Но при этом кто-либо из сотрудников, стремясь избежать дефицита собственных отгрузок, резервирует весь имеющийся запас под себя, не учитывая тот факт, что эти остатки могут и не потребоваться ему в полном объеме до следующей поставки. При этом все остальные сотрудники вынуждены испытывать реальный дефицит, в случае если им понадобится эта позиция, поскольку они не видят свободного остатка по ней. Решением является ввод ответственности для сотрудников, долгое время не использующих свои резервы и автоматическое снятие товара с резерва в том случае, если он не реализован по прошествии определённого времени.

**Крупная потребность.** Могут возникнуть ситуации, когда запаса на складе с избытком хватает до следующей поставки, планируемой в самое ближайшее время, но неожиданно какой-либо из клиентов размещает срочный крупный заказ по определенной позиции, скупая, таким образом, весь имеющийся запас и создавая тем самым острый дефицит. Решением в подобной ситуации является поиск компромиссов с клиентом – к примеру, для избежания подобных ситуаций можно предлагать скидку за предварительное размещение крупного заказа. С точки зрения компании это более целесообразно, нежели хранение на протяжении длительного времени избыточного запаса на складе. В случае, если клиент хочет получить весь свой крупный заказ здесь и сейчас, желательно договориться о постепенной поставке по мере прихода этой продукции на склад. Как правило, технологические процессы всё равно не позволяют клиенту использовать весь приобретаемый объём по позиции, и заказ является настолько крупным только ради экономии на доставке и получении максимальной скидки. Поэтому можно фиксировать цены и обещать бесплатную доставку, главное в подобной ситуации – суметь договориться о том, что прямо сейчас будет произведена только частичная отгрузка, а вторая часть будет доставлена бесплатно уже после прихода следующей партии.

**Отсутствие проверенных поставщиков.** Часто причиной крупного затяжного дефицита становится уход с рынка основного поставщика, которому не находится альтернативы. Внезапные поиски замены, спешные переговоры, и первые поставки, не отвечающие необходимым требованиям, не способствуют улучшению ситуации с дефицитом на складе. Не такой критичной ситуацией, тем не менее, также приводящей к существенному дефициту, может стать задержка прихода на склад конкретной поставки. Причиной может оказаться долгое прохождение таможенных процедур, порча груза в пути и т.д. – в любом случае компания нуждается в наличии альтернативных поставщиков, которые, пусть и не по самым выгодным ценам, смогут обеспечить её всем необходимым до прихода основной поставки от постоянного поставщика. Хорошей практикой является создание и регулярная актуализация реестра поставщиков, в котором для каждой товарной группы должны быть внесены основной поставщик, потенциальный поставщик для замены основного на случай прекращения работы с основным поставщиком, поставщик для подстраховки на случай, если возникает задержка поставки от основного поставщика. В качестве такого поставщика для перехвата может выступать любая компания, находящаяся достаточно близко – пусть даже это прямой конкурент.

**Ошибки при закупках.** Поскольку многие решения в области закупок по-прежнему принимаются отдельными людьми, нередко являются ошибки в области управления запасами, такие как размещение слишком маленького заказа или размещение заказа не на ту позицию, в которой существует потребность в настоящий момент. Минимизировать количество подобных ошибок позволяет регламентация и автоматизация бизнес-процесса снабжения. Кроме очевидного выигрыша от уменьшения количества ошибок, а значит и возникающего из-за них дефицита, автоматизация позволяет ускорить выполнение многих работ и вывести решение многих логистических задач на качественно иной уровень точности.

**Нехватка оборотных средств.** Распространенной является ситуация, когда успешная быстро растущая компания регулярно испытывает дефицит денежных средств и не имеет возможности осуществлять поставки в соответствии с потребностью. Помочь в данном случае может лишь четкое финансовое планирование и принятие грамотных решений о распределении имеющихся ресурсов с той целью, чтобы не допустить разрывы в ликвидности, которые могут привести к дефициту и закончиться внезапным банкротством ещё недавно успешной компании. Кроме того, помочь в этом случае могут более выгодные условия поставок, такие как наличие отсрочки платежа.

#### **Список использованных источников**

1. Бадочкин О.В. Разработка методического подхода к управлению запасами в многоуровневых системах // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер.: Экономика, 2009. – Вып. 7 (34). С 204-207
2. Гаррисон А., Ван Гок Р. Логистика. Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставки / пер. 3-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 368 с.
3. Левина Т.В. Проблематика принятия решений о выборе метода закупок учетом логистических рисков // РИСК: Ресурсы, информация, снабжения, конкуренция. 2010. №3. С. 291-295.
4. Уваров С.А., Зайцев Е.И., Парфенов А.В. Процессная модель формирования надежных цепей поставок // Логистика и управление цепями поставок. 2012. №2 С. 5-13.
5. Шрайбфедер Д. Эффективное управление запасами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 304 с