

УДК 658.7

**Политковская Ирина Валентиновна**, канд. техн. наук, профессор,  
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, bullya@bk.ru

**Игнатенко Владимир Петрович**, студент,  
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, vovochka.ignatenko.97@mail.ru

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ ЛОГИСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТА**

**Аннотация.** Уровень экономического и инновационного развития организаций транспорта во многом зависит от умения менеджеров планировать и управлять затратами с использованием бюджетного подхода. Особенно актуальна эта проблема при планировании затрат на службу логистики, контроле над денежными средствами и изучении рациональности их расходования подразделениями, отвечающими за снабжение и сбыт.

Автором выделены проблемы построения самостоятельной системы бюджетирования службы логистики на предприятиях и в организациях различных отраслей. Самой очевидной проблемой налаживания системы бюджетирования службы логистики являются высокие затраты на её разработку и внедрение. Это связано с тем, что основу бюджетирования составляют: учет фактических показателей, контроль исполнения бюджетов с целью разработки и осуществления своевременных корректирующих мероприятий.

К общим проблемам эффективного функционирования бюджетирования относится человеческий фактор. При построении бюджетов службы логистики человеческий фактор также остаётся одной из основных проблем.

В статье рассматриваются проблемы, возникающие при организации бюджетирования службы логистики, а также основные направления их разрешения.

**Ключевые слова:** система бюджетирования организаций транспорта, бюджеты службы логистики, проблемы бюджетирования.

**Politkovskaya Irina V.**, Ph. D., professor,  
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, bullya@bk.ru

**Ignatenko Vladimir P.**, student,  
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, vovochka.ignatenko.97@mail.ru

## **BUDGETING OF LOGISTICS SERVICE IN TRANSPORT ORGANIZATIONS**

**Abstract.** Level of economic and innovative development of the organizations of transport in many respects depends on ability of managers to plan and operate expenses with use of the budgetary approach. This problem at costs planning on service of logistics is

especially actual, control over money and studying of rationality of their expenditure by the divisions which are responsible for supply and sale.

The author allocated problems of creation of independent system of budgeting of service of logistics at the enterprises and in the organizations of various branches. The most obvious problem of adjustment of system of budgeting of service of logistics are high costs of its development and deployment. It is connected with that make a basis of budgeting: the accounting of the actual indicators, control of performance of budgets for the purpose of development and implementation of the timely correcting actions.

The human factor belongs to common problems of effective functioning of budgeting. At creation of budgets of service of logistics the human factor also remains to one of the main problems.

In article the problems arising at the organization of budgeting of service of logistics, and also the main directions of their permission are considered.

**Key words:** system of budgeting of the organizations of transport, budgets of service of logistics, budgeting problem.

## **Введение**

Работа организаций транспорта в условиях единой информационной среды транспортного комплекса и развития аналитических информационных систем «для поддержки управления транспортными процессами требует решения целого круга вопросов, направленных на устранение возникающих проблем и повышение эффективности деятельности самих организаций» [1]. В этой связи применение организациями транспорта современных технологий планирования и управления требует рассмотрения проблем, возникающих при их практическом внедрении. В частности, при применении технологий бюджетирования, способствующих эффективному планированию и управлению движением материальных, информационных, трудовых и денежных потоков, которые «возникают при взаимодействии организаций транспорта со многими внешними и внутренними контрагентами: государством, кредитно-финансовой системой, персоналом, поставщиками, клиентами» [2, 3, 5]. Большая часть этих потоков протекает при создании производственных запасов и реализации транспортных услуг. Поэтому «актуальным является

рассмотрение проблем и недостатков при налаживании процессов бюджетирования службы логистики в организациях транспорта» [7].

### **Бюджетирование и логистика**

Функции бюджетирования в логистической деятельности организаций любой отрасли реализуются в рамках концепций логистического менеджмента, так как логистика является процессом управления различными видами потоков, а «бюджетирование, как управленческий метод финансового планирования, позволяет анализировать, планировать, контролировать, управлять материальными, трудовыми, информационными и финансовыми потоками организации» [5, 8, 9]. Поэтому можно утверждать, что логистическая деятельность является неотъемлемым элементом процесса бюджетирования и помогает организациям эффективно управлять в первую очередь всеми видами материальных потоков: закупкой и оплатой сырья и материалов; движением производственных запасов и незавершенного производства; движением и оплатой готовой продукции.

Затраты организаций транспорта на логистику включают в себя: затраты на транспортировку, хранение, страхование и финансирование товаро-материальных запасов (ТМЗ); таможенные пошлины и сборы; затраты на заключение договоров; затраты на организацию взаимоотношений с поставщиками и клиентами и др. Плановые значения затрат отражаются в бюджете логистических затрат, который формируется на основе прогнозов по закупкам и реализации услуг, информации о тарифах и стоимости услуг на доставку, хранение и т.д. (табл. 1).

При создании системы бюджетов службы логистики на бюджетном комитете организации целесообразно утвердить алгоритм распределения зон ответственности по соответствующим критериям. В качестве критерия может быть использован показатель, имеющий наибольший удельный вес

в себестоимости услуг организации транспорта. Например, «выбрать сумму затрат на ГСМ, вспомогательные материалы и запасные части, если эти затраты достигают в сумме более 50% суммарных годовых затрат предприятия» [4].

«Отправной точкой при формировании бюджетов службы логистики организации транспорта является её производственно-логистическая цепочка» [5, 6, 10], которая представляет собой последовательность технологически связанных снабженческо-сбытовых и производственных операций, связанных с оказанием одной и той же услуги. Такая цепочка отражает: перечень операций (закупку, переработку, хранение, страхование, транспортировку, финансирование); последовательность и место их совершения; длительность каждой из них. На основании этой информации составляются конкретные бюджеты и строится график документооборота. При построении графика документооборота при бюджетировании службы логистики каждый бюджет закрепляется за определенным ответственным звеном, а также регламентируются сроки подачи информации и ее корректировки. Для построения этого графика может быть использован регламент бюджетов службы логистики (табл. 1).

Документом, регламентирующим процесс бюджетирования службы логистики, должно быть положение о бюджетировании, которое включает в себя следующие разделы: общие положения; цели бюджетирования службы логистики; участники бюджетного процесса; объекты бюджетирования; классификация бюджетов; форматы бюджетов; организационные основы регламента бюджетирования; временные периоды бюджетирования; ответственность за разработку и исполнение; используемые термины системы бюджетирования службы логистики.

Таблица 1

Регламент бюджетов службы логистики

Наименование бюджетов	Финансовые показатели деятельности службы	Ответственное лицо	Взаимодействующие службы. Центры ответственности	Входные данные для составления бюджета	Бюджеты, использующие показатели данного бюджета
Бюджет реализации услуг Бюджет поступления выручки Бюджет потребления ГСМ Бюджет коммерческих расходов и их оплаты	Выручка от реализации Рентабельность продаж	Коммерческий директор Менеджер по реализации услуг	Отдел маркетинга Бухгалтерия Финансовый отдел	Объем спроса на услуги по бизнес-процессам	Бюджет доходов и затрат Бюджет инкассации дебиторской задолженности
Бюджет запасов	Запасы в натуральном и денежном выражении по материальным складам, по бизнес-процессам	Менеджер по закупкам	Отдел МТО Служба эксплуатации Служба подготовки производства Бухгалтерия Финансовый отдел	Объем реализации услуг	Бюджет движения ТМЗ
Бюджет закупок ГСМ, вспомогательных материалов, инструментов и запасных частей. Бюджет оплаты ГСМ, вспомогательных материалов, инструментов и запасных частей. Бюджет потребления ГСМ Бюджет списания материалов, запасных частей	Затраты на материалы и ГСМ	Главный инженер Менеджер по договорам поставки	Отдел логистики Отдел МТО Договорный отдел Бухгалтерия Финансовый отдел	Бюджет реализации услуг Бюджет запасов	Бюджеты затрат по бизнес-процессам Бюджет погашения кредиторской задолженности
Бюджет динамики дебиторской задолженности	Размер дебиторской задолженности Период погашения дебиторской задолженности Удельный вес просроченной дебиторской задолженности Затраты на финансирование	Менеджер по реализации услуг Менеджер коммерческого отдела	Отдел сбыта Коммерческий отдел Финансовый отдел	Баланс остатков дебиторской задолженности	Бюджет движения денежных средств
Бюджет логистических затрат	Транспортные затраты Затраты на складирование Затраты на финансирование	Менеджеры отдела логистики	Отдел логистики Отдел сбыта Отдел снабжения Бухгалтерия Финансовый отдел	Бюджет запасов Бюджет закупок Бюджет движения ТМЗ	Бюджет движения денежных средств Бюджет прибылей и убытков

«Производственно-логистические цепочки зависят от перечня бизнес-процессов организации, имеющихся в распоряжении производственных мощностей, условий договоров, заключаемых с поставщиками и покупателями» [2, 4, 7]. Цепочки могут быть короткими и длинными, различаться по видам используемого транспорта, маршрутам и т.д. В таблице 1 приведён пример оформления регламента бюджетов службы логистики транспортной организации. Отдельные виды бюджетов составляются на год с разбивкой по месяцам (или по кварталам, с помесечной детализацией данных за первый квартал), а затем консолидируются в сводный бюджет логистических затрат (табл. 1). Если для конкретной организации логистические затраты являются существенной статьёй расходов, при планировании их следует детализировать, предварительно составив функциональные планы и бюджеты. «Перечень бюджетов зависит от специфики деятельности организации» [7].

### **Проблемы организации бюджетирования службы логистики**

Изучение отечественной практики позволило выделить следующие проблемы построения самостоятельной системы бюджетирования службы логистики на предприятиях и в организациях различных отраслей.

Самой очевидной проблемой налаживания системы бюджетирования службы логистики являются высокие затраты на её разработку и внедрение. Дело в том, что основой построения бюджетного контура должен быть контур учета, так как управленческими функциями, лежащими в основе бюджетирования, являются: учет фактических показателей; контроль исполнения бюджетов с целью разработки и осуществления своевременных корректирующих мероприятий.

К общим проблемам эффективного функционирования бюджетирования относится человеческий фактор. При построении

бюджетов службы логистики человеческий фактор также остаётся одной из основных проблем.

К проблемам построения результативной системы бюджетирования относится и то, что в основе плановых показателей бюджетов лежат скорректированные показатели прошлого периода.

Не менее «существенной проблемой является неэффективная нормативная база организаций транспорта или её полное отсутствие» [6].

К серьёзной проблеме можно отнести необходимость правильной организации процесса бюджетирования и жёсткого выполнения регламента и положения о бюджетировании.

Проблемой результативной работы процесса бюджетирования является и обязательное требование оперативного исполнения бюджетов. Из этой проблемы вытекает следующая проблема – недостоверность информации.

Важной проблемой бюджетирования является правильный набор бюджетов для формирования целостной системы бюджетирования.

На этапе внедрения бюджетирования службы логистики может возникнуть проблема несоответствия реальных целей компании и цели бюджетирования данной службы.

При построении системы передачи данных возникают проблемы задержки и недостоверности информации.

Функционирование системы бюджетирования несет в себе проблему недостаточности контроля и мониторинга выполнения бюджетов, так как недостаточный и/или нерегулярный анализ приводит к неверной оценке достигнутых результатов и, соответственно, некорректным бюджетным показателям службы логистики следующего периода.

## **Пути разрешения проблем создания и функционирования системы бюджетирования службы логистики**

Анализ выявленных проблем позволил сформулировать следующие пути их решения.

В первую очередь, компании необходимо разработать и внедрить нормативную базу, являющуюся определенным стандартом бюджетирования, который описывает основные принципы бюджетирования для регулирования деятельности компании, технологии и этапы выполнения данного процесса. Также должен быть составлен «регламент, который определяет права и обязанности участников процесса бюджетирования, их полномочия и ответственность, а также формы и сроки предоставления информации» [4].

«Все участники бюджетирования службы логистики должны понимать важность данного процесса, цели и задачи должны быть ясны и понятны для них» [7]. Поэтому для обеспечения действенного функционирования системы бюджетирования службы логистик в организации транспорта необходимо создать аналитическую команду, в количестве 1...3 человек (в зависимости от масштабов и степени развития организации), члены которой отвечали бы как за разработку и внедрение бюджетов этой службы, так и за координацию все бюджетов предприятия. Это позволит решить две задачи: оптимизировать трудозатраты, так как это управленческое решение не приведет к созданию новой бизнес-единицы; за процессы бюджетирования в каждом центре будут отвечать специалисты, компетентные как в своей функциональной сфере, так и в планово-аналитической работе.

Во-вторых, более точной, быстрой и эффективной работе с бюджетами способствует ввод специальной автоматизированной информационной системы. Программное обеспечение этой системы даст возможность контролировать достоверность предоставляемой

информации. Работа с системой (ввод и обработка информации) должна осуществляться на регулярной основе. Преимуществами внедрения автоматизированной системы учёта являются: ликвидация регулирования данных задним числом; снижение до минимума возможности внесения недостоверной информации.

Любой службе организации, в том числе логистической, необходимо задание конкретных целей, поскольку только на этапе планирования можно учесть последствия изменений факторов микро- и макросреды, наметить реальные пути их преодоления. В связи с этим бюджетирование службы логистики должно опираться на регулярное целеполагание, касающееся всех потоков, возникающих при реализации закупочной и распределительной логистики.

Залогом успеха внедрения эффективной системы бюджетирования службы логистики является создание эффективной системы мотивации [4]. Система бюджетирования должна быть гибкой и быстро реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды организации. Следовательно, «необходима своевременная и оперативная корректировка бюджетных показателей службы логистики» [2, 7].

### **Заключение**

Анализ опубликованных работ об опыте внедрения и функционирования системы бюджетирования на предприятиях и в организациях различных отраслей позволил сделать вывод о положительном влиянии этой технологии управления и планирования на показательности эффективности деятельности. Однако проблемы, связанные с разработкой и внедрением системы бюджетирования, не обеспечивают ожидаемой эффективности её функционирования.

Использование рассмотренных в данной статье путей разрешения выявленных проблем позволит руководителям организаций транспорта

повысить эффективность работы службы логистики, так как правильно построенная система бюджетирования этой службы даст руководству организации объединенный финансовый план, представляющий собой свод доходов и расходов по данному направлению деятельности и дающий информацию о предполагаемом размере доли прибыли, которую обеспечит служба логистики.

### **Список литературы**

1. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 22.11.2008 N 1734-р, в ред. от 11.06.2014). – URL: [https://www.mintrans.ru/upload/iblock/3cc/ts\\_proekt\\_16102008.pdf](https://www.mintrans.ru/upload/iblock/3cc/ts_proekt_16102008.pdf) (дата обращения: 07.02.2018).
2. Винникова, И.Е. Методика анализа материально-производственных запасов в организациях автотранспорта при переходе на МСФО / И.Е. Винникова // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 1 (3). – С. 19.
3. Жидкова, М.А. Особенности организации финансирования затрат на воспроизводство парка автомобилей-такси / М.А. Жидкова // Автотранспортное предприятие. – 2015. – № 11. – С. 15–18.
4. Жидкова, М.А. Развитие транспортно-логистических процессов как один из элементов оживления экономики / М.А. Жидкова, Т.А. Шпилькина, Д.С. Козлова // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2017. – № 3 (13). – С. 11.
5. Кузнецова, А.А. Основы и регламент логистического бюджетирования / А.А. Кузнецова. – URL: <https://customsexpert.ru/articles/osnovi-i-reglament-logisti.htm> (дата обращения: 21.02.2018).

6. Новиков, Д.Т. Новый взгляд на логистику в XXI веке / Д.Т. Новиков // Российский экономический интернет журнал. – 2013. – № 4. – URL: <https://www.google.ru/search?q=rej%20ru%20upload%20iblock%20a25%20d1341a004762da6> (дата обращения: 21.02.2018).

7. Политковская, И.В. Современные технологии управления на грузовых автотранспортных предприятиях / И.В. Политковская, Н.П. Ермилова // Автотранспортное предприятие. – 2006. – № 9. – С. 34–38.

8. Политковская, И.В. Финансовые аспекты осуществления инноваций на предприятиях транспорта: монография / И.В. Политковская, Д.Т. Хвичия. – М.: МАДИ, 2015. – 156 с.

9. Хвичия, Д.Т. Организационные предпосылки эффективного функционирования ИТС на предприятиях пассажирского транспорта / Д.Т. Хвичия // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2015. – № 1 (3). – С. 19.

10. Хвичия, Д.Т. Совершенствование управления финансами транспортного предприятия с использованием системы взаимосвязанных бюджетов / Д.Т. Хвичия // Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Пермь, 09 ноября 2017) в 4 ч. Ч. 1. – Стерлитамак: АМИ, 2017. – С. 222–226.

## References

1. URL: [https://www.mintrans.ru/upload/iblock/3cc/ts\\_proekt\\_16102008.pdf](https://www.mintrans.ru/upload/iblock/3cc/ts_proekt_16102008.pdf)
2. Vinnikova I.E. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 1 (3), p. 19.
3. Zhidkova M.A. *Avtotransportnoe predpriyatie*, 2015, no. 11, pp. 15–18.
4. Zhidkova M.A., Shpil'kina T.A., Kozlova D.S. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2017, no. 3 (13), p. 11.
5. URL: <https://customsexpert.ru/articles/osnovi-i-reglament-logisti.htm>

6. URL: <https://www.google.ru/search?q=rej%20ru%20upload%20iblock%20a25%20d1341a004762da6>
7. Politkovskaya I.V., Ermilova N.P. *Avtotransportnoe predpriyatie*, 2006, no. 9, pp. 34–38.
8. Politkovskaya I.V., Hvichiya D.T. *Finansovye aspekty osushествleniya innovacii na predpriyatiyah transporta* (Financial aspects of innovation in transport enterprises), Moscow, MADI, 2015, 156 p.
9. Hvichiya D.T. *Avtomobil'. Doroga. Infrastruktura*, 2015, no. 1 (3), p. 19.
10. Hvichiya D.T. *Sintez nauki i obshchestva v reshenii global'nyh problem sovremennosti*, Sbornik statei, Sterlitamak, AMI, 2017, part 1, pp. 222–226.