

УДК 338.001.36

DOI: 10.26140/anie-2020-0904-0098

## МЕХАНИЗМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ

© 2020

AuthorID: 675345

SPIN: 7909-9560

ORCID: 0000-0001-5985-0243

ScopusID: 57205549015

**Шнайдер Ольга Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент,  
департамента учета, анализа и аудита

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*  
(125993, Россия, Москва, Ленинградский проспект, 49, e-mail: shnaider-o@mail.ru)

AuthorID: 698522

SPIN: 8095-2917

ORCID: 0000-0001-8372-4706

**Шнайдер Виктор Викторович**, кандидат экономических наук, доцент  
департамента магистратуры (бизнес программ)

*Тольяттинский государственный университет*  
(445020, Россия, Тольятти, улица Белорусская, 14, e-mail: gerutti1881@mail.ru)

ORCID: 0000-0001-7140-3083

**Гаврилов Дмитрий Викторович**, заместитель начальника отдела бюджетной политики в сфере  
просвещения Департамента бюджетной политики в социальной сфере и науке

*Министерство финансов Российской Федерации*  
(100979, Россия, Москва, улица Ильинка, дом 9, e-mail: gdv2012@bk.ru)

**Аннотация.** В статье систематизируются и обобщаются действующие методики внутреннего контроля логистических затрат экономических субъектов, функционирующих в реальное время. Внутренний контроль экономического субъекта, направлен на воплощение в жизнь финансовой политики и создание условий для ее осуществления, а также формирование финансовой стабильности. В условиях современного рынка экономические субъекты все больше ориентируются на потребителей, а для высокого качества определенного товара, необходимо учитывать все свойства для удовлетворения покупателей. Одним из важных свойств внутреннего контроля является стоимость товаров, услуг, которая в значительной степени зависит от уровня формирования затрат, по выполненным работам и операциям. Логистическая деятельность имеет интегрированный характер, границы которого определяются моментом возникновения потребности в услуге или товаре, до момента полного удовлетворения данной потребности. Основным принципом логистики можно считать ее органическую взаимосвязь, так как сама по себе логистика - это совместная деятельность различных экономических субъектов по интеграции всех процессов, направленных на достижение бизнес целей. Необходимо отметить, что деятельность, возникающая в области логистики, носит многогранный характер, отражающий управление складским хозяйством, кадрами, запасами, транспортом, коммерческой деятельностью и многое другое. В свою очередь внутренний финансовый контроль является совокупностью действий, которые проводятся субъектами, для осуществления контроля финансовых и связанных с ними мероприятий. Для любого экономического субъекта значительной важностью обладает внутренний финансовый контроль денежных операций, который можно проследить по всей структуре используя методы анализа логистических затрат, что в свою очередь даст положительный результат при формировании и управлении прибылью.

**Ключевые слова:** анализ, взаимосвязь, внутренних контроль, запасы, логистические затраты, методы, механизм, оценка, прибыль, принципы, складское хозяйство, стоимость товара, управление, хозяйственные операции, цель, экономический субъект, эффективность.

## INTERNAL CONTROL MECHANISMS FOR LOGISTICS COSTS OF ECONOMIC ENTITIES

© 2020

**Schneider Olga Vladimirovna**, PhD in Economics, associate Professor,  
Department of accounting, analysis and audit

*Financial University under the Government of the Russian Federation*  
(125993, Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt 49, e-mail: shnaider-o@mail.ru)

**Schneider Viktor Viktorovich**, PhD in Economics, associate Professor of the Department  
of master's degree (business program)

*Togliatti State University*  
(445020, Russia, Tolyatti, Belorusskaya street 14, e-mail: gerutti1881@mail.ru)

**Gavrilov Dmitry Viktorovich**, Deputy head of the Department of budget policy in the field of education  
of the Department of budget policy in the social sphere and science

*Ministry of Finance of the Russian Federation*  
(125009, Russia, Moscow, Ilinka street, house 9, e-mail: gdv2012@bk.ru)

**Abstract.** The article systematizes and summarizes the current methods of internal control of logistics costs of economic entities operating in real time. Internal control of an economic entity is aimed at implementing financial policy and creating conditions for its implementation, as well as creating financial stability. In the conditions of the modern market, economic entities are increasingly focused on consumers, and for the high quality of a certain product, it is necessary to take into account all the properties to satisfy buyers. One of the important properties of internal control is the cost of goods and services, which largely depends on the level of cost formation for the completed works and operations. Logistics activities have an integrated character, the boundaries of which are determined by the moment when the need for a service or product arises, until this need is fully met. The main principle of logistics can be considered its organic relationship, since logistics itself is a joint activity of various economic entities to integrate all processes aimed at achieving business goals. It should be noted that the activities that arise in the field of logistics are multi-faceted, reflecting the management of warehouses, personnel, inventory, transport, commercial activities, and much more. In turn, internal financial control is a set of actions that are carried out by entities to control financial and related activities. For any economic entity, internal financial control of monetary

transactions is of great importance, which can be traced throughout the structure using methods of analyzing logistics costs, which in turn will give a positive result in the formation and management of profit.

**Keywords:** analysis, relationship, internal control, inventory, logistics costs, methods, mechanism, evaluation, profit, principles, warehouse management, product cost, management, business operations, purpose, economic entity, efficiency.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде.* Современные условия ведения бизнеса подвержены влиянию различных факторов, которые в свою очередь увеличивают логистические затраты не только экономических субъектов, но и различных территорий и зон российского государства. Оптимизация логистических затрат в Арктической зоне и территориях Крайнего Севера в настоящее время является приоритетной задачей не только для обозначенной зоны и территории, но и для страны в целом.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Методология исследований логистических затрат определяет важность данного вопроса с точки зрения управления всеми процессами финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов. В качестве теоретическо-методологической основы проведенного исследования выступают научные труды ведущих специалистов в данной области, а именно: Н.Т. Лабынцева [1], Е.А. Шароватой [1, 6], Т.А. Пожидаевой [2], Л.Н. Устиной [3], А.В. Мищенко, А.В. Ивановой [4], В.Г. Федорова, Н.В. Бекетова [5], М.Н. Кузнецовой [7], О.А. Горских, А.В. Селиванова [8], Ж. Темирбекова [9] и др.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Приоритетные задачи в части использования ресурсов любого государства видоизменяются с учетом турбулентности мирового пространства и направлены на обеспечение их сохранности и рациональности использования при наращении социально-экономического и технического развития страны.

По своей сути логистические затраты – это затраты обеспечивающие процессы жизнедеятельности через использование финансовых, трудовых, материальных, информационных и др. ресурсов.

Аналитическое исследование объемов логистических затрат рассматривается с точки зрения их синтеза, через укрупнение и анализ, через разложение (детализацию) на составные элементы.

Укрупненная аналитика логистических затрат проводится по группам расходов, связанных с закупкой, производством и сбытом продукции (товаров и услуг). Такой аналитический подход позволяет выделить наиболее важные центры ответственности, отвечающие за формирование логистических затрат.

В свою очередь, детализация логистических затрат позволяет выделить в их структуре наиболее ёмкие затратные элементы и рациональность их накопления.

«В современных условиях особого внимания требует сложный механизм всевозможного изменения климата и последствия данных изменений с учетом влияния на биоресурсы, наземные, морские экосистемы, так как последствия климатического изменения сопряжено с определенными рисками, влияющими на устойчивое социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» [10].

Несмотря на сложность и суровость климата Арктической зоны, данная территория привлекает внимание ведущих мировых стран. Так, внешняя политика Китая определяет границы расширения возможностей присутствия в Арктике. «Внимание уделяется стратегическому видению Китая об Арктике, особенностям формирования двустороннего и многостороннего сотрудничества по вопросам Арктики, также мнению российских экспертов об экономическом партнерстве между Россией и Китаем» [11].

Сотрудничество России и Китая рассматривается по нескольким направлениям сразу (рисунок 1).

Отметим, что для Арктической зоны и территории Крайнего Севера в структуре логистических затрат наи-

большая доля отводится расходам, связанным с транспортировкой и перевозкой грузов, что обоснованно сложностью и суровостью климатических условий.



Рисунок 1 – Направления российско-китайского сотрудничества в Арктической зоне (составлено авторами по данным источника [10])

Индекс эффективности логистики Российской Федерации за 2012-2018 года отражен на рисунке 2.



Рисунок 2 - Индекс эффективности логистики Российской Федерации за 2012-2018 года (составлено авторами по данным источника World Bank Logistics Performance Index 2018 [11])

Логистическим затратам уделяется большое внимание не только Российской Федерацией, но и странами мирового пространства. Доля логистических затрат в Российской Федерации и зарубежных странах представлена на рисунке 3.

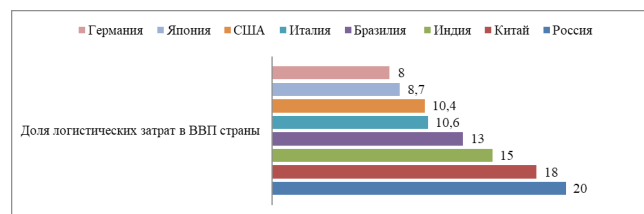


Рисунок 3 - Доля логистических затрат (%) от ВВП в Российской Федерации и зарубежных странах [12]

Сравнивая затраты на логистику в России и зарубежных странах следует отметить, что их уровень в России почти в два раза превышает затраты на логистику странах зарубежья (Западная Европа и США). В зарубежных странах логистические затраты в среднем составляют 11%, при этом средний и крупный бизнес уровень логистических затрат формирует в пределах 9%, а у мелких субъектов хозяйствования они составляют максимум 7%

от цены продаж.

Развитие логистики в России имеет определенные цели и задачи, вектор которых определен оптимизацией логистической системы, внедрением эффективных систем управления и др. (см. рисунок 4).



Рисунок 4 – Области развития логистики в Российской Федерации и их доля в общих логистических затратах (составлено авторами на основе данных источника [14])

Необходимо отметить рост аутсорсинговой логистики России с 2012 года по 2020 год от 2467 млрд.руб. до 7515 млрд.руб. Перспективные планы развития логистики в России обозначенные границами 2030 года составят 11363 млрд.руб. (см. рисунок 5).

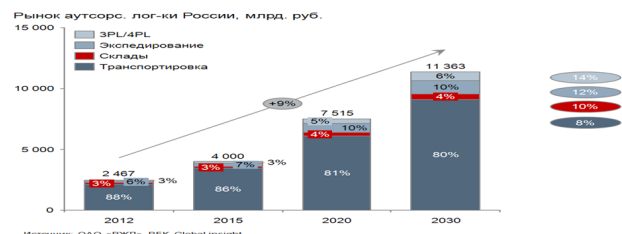


Рисунок 5 – Рынок аутсорсинговой логистики России с 2012 г. по 2030 г. [15]

Логистические затраты – это затраты, которые связаны с выполнением логистических операций, а также затраты на помещение, складские запасы, хранение готовой продукции, внутрипроизводственная транспортировка.

Затраты компании носят весьма разнообразный характер, который подразделяется по функциональным областям и центрам ответственности.

Общие затраты, которые заключаются в учете всей совокупности затрат, связаны с финансовыми потоками, во всей логической системе.

Для того, чтобы определить эффективность логистической системы в компании или фирме, необходимо проводить сравнение внешних и внутренних затрат. Сравнивая структуру логистических затрат можно определить наиболее прибыльные виды деятельности и сравнить их с конкурентами.

Анализ логистических затрат, осуществляется по группам расходов, которые связаны с производством, сбытом продукции и закупками.

Рассматривая затраты на закупку продукции, можно сказать о том, что они включают расходы по приобретению сырья, материалов.

Анализ затрат по отдельным статьям, позволяет сделать собственную оценку по оперативной и финансовой ответственности сотрудников. Схематично отразим возможные категории логистических затрат (см. рисунок 6).

Традиционно выделяют два вида логистических затрат:

1. Трансакционные затраты.
2. Затраты, связанные с формированием конечного продукта.

В свою очередь логистические затраты можно клас-

сифицировать на область логистического администрирования, оформления заказов, закупок, поставок, хранения и складирования. Исходя из этого можно выделить затраты и издержки, которые связаны:

- со снабжением и закупками;
- с управлением;
- с обслуживанием заказов потребителей;
- хранением и складированием;
- транспортным обеспечением;
- сбытом продукции и распределением.

1. Затраты на поддержание логистического бизнеса, которые являются необходимыми например это затраты на транспортировку.
2. Продуктивные затраты, то есть затраты на работу, которая направлена на создание добавленной ценности.
3. Прямые затраты – это затраты, которые отнесены на конкретный носитель, то есть группу, продукт, заказ.
4. Затраты на контроль, направлены на предотвращение нежелательных результатов.
5. Косвенные затраты, затраты, которые отнесены на определенный носитель, с помощью выполнения вспомогательных расчетов.
6. Постоянные затраты – это затраты, которые не зависят от изменения объема исполняемых заказов внешних и внутренних потребителей.
7. Убыточные затраты, связаны с затратами на работу, они не могут дать результатов, например – это простой оборудования.

Рисунок 6 – Возможные категории логистических затрат

Существуют следующие методы управления затратами:

- товарный метод;
- заказной метод;
- проектный метод;
- порционный метод.

Сами по себе инструменты контроля различны, не менее важную роль играют денежные показатели работы, которые связаны с доходностью, стоимостью, рентабельностью и основными фондами.

Учитывают логистические затраты, которые связаны:

1. С показателями, которые разрабатывают специалисты службы, на плановый период.
2. С факторами, влияющими по отдельным статьям на изменение уровня логистических затрат.
3. С прогнозными расчетами логистических затрат, и основаны на направлениях их плановой экономии.
4. С показателями логистических затрат отчетного периода, ориентированных на данные бизнес разведки по конкурентам.

Целью логистического контроля экономических субъектов является обеспечение компании или предприятия достоверной и надежной информацией, о внутренней и внешней логистической среде предприятия, в том числе – это состояние рынков сбыта и поставок.

Технологии контроля логистических процессов можно подразделить на внутренние и внешние. Внешний логистический контроль осуществляет:

- контроль конкурентов;
- контроль рынка;
- контроль деятельности предприятия в сфере экологических процессов.

Функции внутреннего логистического контроля подразделяются на:

- аудит финансово-хозяйственной деятельности;
- аудит производственных мощностей;
- аудит логистического менеджмента.

Логистический контроль по своей сути - это упорядоченный и непрерывный процесс, позволяющий вскрыть возможные расхождения между фактическими и плановыми показателями используя логистические данные.

Отметим то, что система экономического управления деятельностью экономического субъекта, имеет широкое применение в хозяйственно развитых странах.

Ни один из экономических субъектов не обходится без системы управления, так как логистическая система,



внося свои корректировки в управление экономическим субъектом является залогом устойчивого развития экономического субъекта.

Принципы формирования логистических систем компании являются ресурсные и технические характеристики, взаимодействие элементов системы, для достижения общей стратегии, а также стабильность работы при возможных отклонениях во внутренней и внешней среде.

Базовый показатель, определяющий эффективность функционирования логической системы – это прибыль экономического субъекта и ее неперенный рост в динамике.

Данные, которые получают посредством анализа и учета логистических затрат являются индикатором, вскрывающим проблемы экономического субъекта в области логистики, и служат основой для разработки политики устранения проблем.

Обобщенный характер и чрезмерное укрепление затрат не позволит оптимизировать логистические затраты.

Учет логистических затрат и планирование в соответствии с классификацией дает возможность оценивать абсолютные величины и решать задачи, направленные на уменьшение или увеличение затрат, а также определять эффективность их использования при этом внутренний контроль логистических затрат обеспечит локализацию и нивелирование негативного влияния возникающих в бизнес процессах рисков.

Логистический риск возникает в процессе движения материальных ресурсов и управления запасами производственной сферы.

Логистические риски экономических субъектов, позволяют разрабатывать новые экономические решения, которые помогут субъекту выйти на новый уровень и увеличить прибыль, а также обеспечат приток финансовых вложений, со стороны партнеров.

От выбора метода предотвращения ситуаций рисков будет зависеть деятельность любого экономического субъекта, что обуславливает необходимость контрольных процедур за логистическими затратами.

По мнению О.С. Макоева «контроль схож с понятием управления, а управление начинается с контроля и заканчивается контролем» [17].

Н.О. Михалёнок, В.В. Шнайдер, В.А. Фролова как на разновидность финансового контроля обращают внимание на финансовый контроллинг. Они считают, что «финансовый контроллинг – это контролирующий инструмент в общей системе контроллинга. Финансовый контроллинг обеспечивает концентрацию управленческих решений в части наиболее значимых направлениях финансово-хозяйственной деятельности компании» [18].

М.А. Рябова считает, что «контроль – это система наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта по принятым управленческим решениям, определение результатов управленческих воздействий на управляемый объект и отклонений, допущенных в ходе выполнения этих решений» [19].

Стоит отметить, что система оценки логистических издержек – это индикатор возникающих проблем и помощник в принятии эффективных управленческих решений топ менеджментом субъектов хозяйствования.

#### ВЫВОДЫ

Механизм внутреннего контроля логистических затрат экономических субъектов, позволяет изнутри проследить обстановку на предприятии и принимать эффективные управленческие решения.

В свою очередь, логистические затраты связаны с выполнением логистических операций, а также это затраты на оборудование, персонал, складских запасов, передачу данных о заказах.

Эффективность логистической системы, позволяет

определить эффективность внешних и внутренних затрат, а также фундамент для определения уровня конкурентоспособности, прибыльности и устойчивого развития экономического субъекта.

Экономические субъекты принимают участие в производстве, обмене и распределении экономических благ, в ходе финансово-хозяйственной деятельности они самостоятельно принимают бизнес решения, участвуют в производстве, для извлечения прибыли, которую используют на развитие и капитализацию, а логистические затраты неразрывно связаны с производителями, потребителями экономических благ, а также помогают организовать функционирование хозяйства.

Логистический механизм, который существует на предприятии, работает по целой цепочке, где каждое звено выполняет свою роль, и если в одном элементе возникнет проблема, то это повлияет на эффективность функционирования экономического субъекта в целом. В помощь логистическому механизму приходит внутренний контроль системы бухгалтерского учета и финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта.

Тем самым, следует отметить, что механизм логистических затрат и внутренний контроль формирования логистических затрат играют важную роль и необходимы для эффективности управления бизнес процессами экономического субъекта.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Лабунцев, Н. Т., Шароватова, Е. А. Некоторые аспекты управленческого учета логистической деятельности // *Управленческий учет*. – 2012. – № 2. – С. 20–27.
2. Пожидова, Т. А. Методические аспекты внутрихозяйственного контроля за материальными затратами на производство продукции // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2013. – № 36. – С. 62–68.
3. Устина, Л. Н. Документальное обеспечение деятельности отдела логистики // *Делопроизводство*. – 2008. – № 4.
4. Мищенко, А. В., Иванова, А. В. Модели управления финансовыми ресурсами в логистике в условиях неопределенности и риска // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2013. – № 16. – С. 52–68.
5. Федоров, В. Г., Бекетов, Н. В. Разработка стратегического плана логистики функциональных подразделений компании // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2008. – № 18.
6. Шароватова, Е. А. Развитие учетных приемов на этапе логистики // *TERRA ECONOMICUS*. – 2011. – № 1. – Т. 9. – С. 96–100.
7. Кузнецова, М. Н. Логистические процессы: сущность, методика анализа // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2010. – № 14. – С. 44–49.
8. Горских О. А., Селиванов А. В. Особенности управления логистическими затратами промышленного предприятия. // *Логистика: современные тенденции развития : материалы XI Международ. науч.-практ. конф. (19–20 апреля 2012 г., Санкт-Петербург) / ред. кол. : В. С. Лукинский и др. СПб. : Санкт-Петерб. гос. инж.-экон. ун-т. – 2012. – С. 80–81.*
9. Темирбеков Ж. Разработка формированию и технологии функционирования транспортно-логистических центров // *Вестник НГИЭИ*. 2016. № 6 (61). С. 99–104.
10. Шнайдер О.В., Петров А.М., Боровицкая М.В. Система оценки рисков, обусловленных влиянием суровых климатических условий на экономику Арктической зоны Российской Федерации // *Экономические науки*. 2019. № 171. С. 134–138.
11. Ягья В.С., Харлампьева Н.К., Лагутина М.Л. Арктика – новый регион внешней политики Китая // *Вестник РУДН, серия Международные отношения*, 2015, № 1
12. Обзор отрасли грузоперевозок в России. 2019 год. *ey-transportation-services-2019-rus.pdf* [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=4&\\*to](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=4&*to)
13. Доля логистических затрат в ВВП России. [https://www.lobanov-logist.ru/library/all\\_articles/](https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/) (дата обращения 04.05.2020).
14. Развитие логистики в России. <https://yandex.ru/search/?text=%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8F%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%B2%20%D0%B2%D0%B2%D0%BF&lr=51&clid=1923017>
15. Рынок аутсорсинговой логистики России <https://yandex.ru/search/?text=%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8F%20%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%20%D0%B2%20%D0%B2%D0%BF&lr=51&clid=1923017> (дата обращения 03.05.2020).
16. Контроль и ревизия: учебное пособие / О. С. Макоев – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012
17. Михалёнок Н.О., Шнайдер В.В., Фролова В.А. К вопросам обе-

---

спечения финансовой устойчивости компании посредством финансового контроллинга // Вестник СамГУПС. 2018. № 2 (40). С. 35-40.

18. Контроль и ревизия: учебно-практическое пособие / М. А. Рябова. – Ульяновск: УлГТУ, 2011/

**Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета**

Статья поступила в редакцию 11.08.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020