

УДК 621.73.06

Харченко М.В.

Національний Авіаційний університет

### **ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ АЕРОПОРТУ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

У статті розглянуто систему управління витратами, проаналізовано сучасні методи управління логістичними витратами аеропорту. Обґрунтовано необхідність впровадження досліджених методів управління логістичними витратами з метою оптимізації їхньої структури, що дозволить ефективніше використовувати ресурси аеропорту, знизити собівартість його послуг та максимізувати прибуток.

**Ключові слова:** аеропорт, витрати, логістичні витрати, система управління логістичними витратами.

Kharchenko M.

### **OPTIMIZATION OF AIRPORT LOGISTICS COSTS BY APPLYING MODERN MANAGEMENT EXPENSES**

The article deals with system management costs, analyzes current methods of logistics cost airport. The necessity of introducing the methods of managing logistics costs in order to optimize their structure, enabling efficient use of resources airport, reduce the cost of its services and maximize profits.

**Keywords:** airport, costs, logistics costs, logistics cost management system.

Харченко М.В.

### **ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ АЭРОПОРТА ПУТЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ**

В статье рассмотрено систему управления затратами, проанализировано современные методы управления логистическими затратами аэропорта. Обосновано необходимость внедрения исследованных методов управления логистическими затратами с целью оптимизации их структуры, что позволит эффективнее использовать ресурсы аэропорта, снизить себестоимость его услуг и максимизировать прибыль.

**Ключевые слова:** аэропорт, затраты, логистические затраты, система управления логистическими затратами.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зростаюча тенденція росту загальних витрат аеропортів у порівнянні зі зростанням загальних доходів, підвищення собівартості пропонуємих послуг, зниження ефективності діяльності авіаційної галузі, скорочення обсягів авіаційних перевезень та скорочення мережі маршрутів в зв'язку з військово-політичною ситуацією, обумовили практичну значимість й актуальність використання сучасних методів управління логістичними витратами з метою підвищення ефективності діяльності аеропортів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню теоретичних та практичних проблем управління логістичними витратами присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Б. Андрушківа, В. Білоуса, Л. Бокка, М. Войнаренка, А. Гаджинського, В. Геєця, Є. Крикавського, М. Крістофера, В. Сергєєва, Н. Чухрай та інших. Шляхи удосконалення процесу управління логістичними витратами представлено у роботах: Н. Данілочкіної, А. Кармінського, Е. Майера, Р. Манна, С. Петренко, Л. Сухаревої та інших.

**Цілі статті.** Систематизація теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо сучасних підходів управління логістичними витратами та шляхів їх оптимізації для вітчизняних аеропортів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** За сучасних умов, ефективність діяльності аеропорту значною мірою залежить від прийняття рішень з оптимізації витрат, що стає важливим фактором збереження конкурентних переваг, та забезпечення сталого розвитку. Витрати є необхідною умовою функціонування аеропорту, кількість та якість їх здійснення істотно впливають на формування фінансових результатів.

Управління логістичними витратами аеропорту – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня логістичних витрат аеропорту. Критерієм оптимізації є мінімум витрат, що дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку авіапослуг, проводити гнучку цінову політику, формувати оптимальну виробничу програму, та, за різних умов, досягти високих розмірів прибутку. Однак, зниження рівня витрат є важливим завданням, але не основною метою управління логістичними витратами, бо така оптимізація може привести до зниження якості послуг, відмовою від реалізації видів послуг, що користуються попитом, але потребують значних витрат.

Головною метою управління логістичними витратами аеропорту є отримання або підвищення конкурентних переваг задля забезпечення ефективної діяльності. Тому, саме ринкова спрямованість повинна стимулювати впровадження новітніх технологій управління логістичними витратами, що дозволить успішно інтегруватись у світовий та європейський економічний і авіаційний простір, забезпечити менеджмент вітчизняних аеропортів інноваційним інструментарієм ефективного функціонування [1, с. 16].

На вітчизняних підприємствах авіаційної галузі логістичні витрати в даний час є об'єктом обліку, хоча ринкові умови вимагають обов'язкового розгляду їх як об'єкта управління. Оптимізація рівня логістичних витрат повинна розглядатися як основа їх успішного функціонування, яка буде здатна забезпечити рентабельність та прибутковість діяльності аеропортів, а також високу конкурентоспроможність їх послуг. На вітчизняних авіапідприємствах існує багато проблем з обліку логістичних витрат, серед яких можна виділити наступні:

- проблема повноти та своєчасності відображення логістичних витрат у системі обліку;
- проблема забезпечення максимальної оперативності та достатньої аналітичності вихідної інформації про логістичні витрати;
- облік логістичних витрат в загальному складі витрат аеропорту, без виділення їх в окрему групу [5].

Сучасні методи оптимізації логістичних витрат мають бути гнучкими, простими у використанні, надавати в оперативному порядку необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. При цьому оперативність інформації є дуже важливим аспектом в діяльності аеропортів, оскільки своєчасний вплив на рівень логістичних витрат і, відповідно, формування собівартості послуг можливий тільки при такій організації обліку, при якій причини змін собівартості, допущення перевитрат і отримання економії розкриваються не тільки шляхом аналізу звітних калькуляцій, але й у процесі господарської діяльності на підставі первинної документації та поточних облікових записів [7, с. 181].

Важливого значення набувають в такому процесі показники, за допомогою яких можна здійснювати своєчасний та результативний аналіз управління логістичними витратами. Показники виступають індикаторами стану окремих логістичних витрат аеропорту, структури логістичних витрат, співвідношення величини логістичних витрат

з іншими показниками діяльності аеропорту та надають можливість сформувати якісну характеристику щодо управління логістичними витратами. Перелік пропонуємих показників наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

## Показники оцінки управління логістичними витратами [4]

Показник	Економічний зміст показнику	Очікуваний діапазон
Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат аеропорту	Яку частку від повних витрат аеропорту складають логістичні витрати	0...1
Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат аеропорту (за мінусом логістичних витрат)	Скільки аеропорт витрачає коштів у складі всіх логістичних витрат на обслуговування однієї гривні матеріальних витрат	>0, Передбачається 0...1
Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації	Скільки з кожної гривні доходу аеропорту витрачається на компенсацію логістичних витрат	>0, Передбачається 0...1
Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та повних витрат аеропорту	Наскільки логістичні витрати зростають швидше або повільніше, ніж повні витрати аеропорту	>0, Передбачається ≈1
Співвідношення темпів зростання логістичних витрат та обсягів надання послуг	Наскільки логістичні витрати зростають швидше або повільніше, ніж дохід аеропорту – єдине джерело компенсації таких витрат	>0, Передбачається ≈1
Співвідношення фактичних та планових логістичних витрат в розрахунку на обсяг реалізації	Наскільки фактичні логістичні витрати відрізняються від планових з урахуванням змін у обсязі реалізації	>0, Передбачається ≈1
Стандартне відхилення у сукупності фактичних та планових логістичних витрат за статтями таких витрат (у розрізі видів або пов'язаних операцій)	Наскільки в цілому фактичні та планові логістичні витрати за окремими видами таких витрат розрізняються	>0, Передбачається ≈0

Останнім часом набули розвитку різноманітні концепції управління логістичними витратами з метою оптимізації ресурсів в процесі досягнення ефектної діяльності. В таблиці 2 наведено перелік основних методів управління логістичними витратами вітчизняної та зарубіжної практики.

Таблиця 2.

## Основні методи управління логістичними витратами [5]

Вітчизняна практика	Зарубіжна практика
Попроцесний (облік ведуть за окремими замовленнями)	Direct costing (неповних витрат)
Попередільний	Standart costing (нормативний метод)
Позамовний (використовують при масовому виробництві однорідної продукції)	ABC costing (калькулювання за видами діяльності)
Нормативний (облік витрат за нормами, відхиленнями від норм та змінами норм)	Kaizen costing (постійне зниження витрат)
Direct costing (використовують на невеликій кількості підприємств)	Cost killing (калькуляція максимального зниження витрат)
	Target costing (метод управління за цільовою ціною)
	LCC аналіз (розрахунок витрат за етапами життєвого циклу)
	Система “Точно в строк” (Just-in-Time) (стимулює зниження собівартості)
	CVP-аналіз (аналіз витрати – обсяг виробництва – прибуток, визначення критичної точки виробництва)
	Бенчмаркінг (порівняння витрат з кращими зразками)

Нові методи управління логістичними витратами, поширені в зарубіжній практиці, достатньо ефективні для різних форм господарської діяльності. Проте, для потреб аеропортів, на нашу думку, найбільш ефективними є:

- Standart costing;

- Direct costing;
- Target costing;
- Kaizen costing;
- ABC costing.

Основою методу Standart costing являється нормативний метод обліку витрат і формування повної собівартості. Головними функціями даного підходу являється контроль за рівнем витрат, виявлення відхилень, аналіз причин, що виникли. Облік за повною собівартістю припускає, що всі накладні і непрямі витрати аеропорту розподіляються між виробленими ним послугами [4, с. 17].

Переваги системи Standart costing полягають в тому, що система використовується для прийняття рішень, особливо якщо стандарти розроблені окремо за змінними елементами витрат, а також при правильно встановлених цінах на матеріали і нормах витрат на робочу силу; на підставі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити суму очікуваних витрат на виробничий процес і надання послуг, обчислити собівартість одиниці послуги для визначення цін, а також скласти звіт про прибутки та збитки. За цієї системи керівництво аеропорту отримує інформацію про величину відхилень від нормативів і про причини їх виникнення, яка використовується для оперативного прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень [5].

Direct costing – маржинальний метод управління логістичними витратами і формування неповної собівартості. Головна функція – планування і керування логістичними витратами та фінансовим результатом. За системою Direct costing логістичні витрати поділяються на змінні та постійні. При цьому постійні витрати вважають витратами поточного періоду, не відносять на собівартість, не розподіляють між послугами (об'єктами калькулювання), а прямо відносять на результати господарської діяльності (збитки). Облік витрат і визначення собівартості наданих послуг ведуть тільки за змінними витратами [3, с. 73].

Target costing – це система управління логістичними витратами на етапі проектування нових послуг, або вдосконалення застарілих. Target costing розглядає собівартість не як розрахований за нормативами показник, а як величину, на яку повинен орієнтуватися аеропорт, пропонуючи ринку конкурентний продукт. Тобто, собівартість послуг, що розраховується за нормативами повинна дорівнювати саме цільовій собівартості.

Kaizen costing – «удосконалення маленькими кроками», тобто це процес поступового зниження витрат на етапі виробництва, у результаті якого може бути досягнуто необхідного рівня собівартості задля забезпечення прибутковості виробництва. Kaizen costing пропонується до впровадження паралельно з Target costing. Обидві системи мають однакову мету – досягнення цільової собівартості, але Target costing це робить на етапі проектування нового продукту (послуги), а Kaizen costing – на етапі виробництва.

Якщо на етапі проектування різниця між нормативною (тобто за кошторисом витрат) і цільовою собівартістю складає до 10%, то приймається рішення про реалізацію послуг з розрахунком на те, що 10% будуть ліквідовані в процесі надання послуг методами Kaizen costing.

ABC costing (Activity Based Costing) – диференційований метод обліку собівартості, що передбачає облік витрат за функціями.

Аеропорт розглядається як набір операцій, за якими здійснюються витрати ресурсного потенціалу [1, с. 19]. Система ABC costing забезпечує облік по кожному виду послуг на кожному етапі процесу їх надання. Вона складає основу для управління логістичними витратами аеропорту по виробничих центрах, підсумкового аналізу собівартості конкретних послуг.

**Висновки.** Отже, нові реалії існування в умовах світової фінансової кризи та рецесії, необхідність адаптації вітчизняних аеропортів до умов євроінтеграційного процесу, потребують від менеджменту суттєвого удосконалення процесу управління логістичними витратами, тобто систематизації новітніх підходів щодо управління логістичними витратами, розробки інструментів інтеграції аналізу, обліку, оцінки рівня логістичних витрат та пропозицій щодо створення механізму їх оптимізації з урахуванням специфічних особливостей функціонування аеропортів.

**Список використаних джерел:**

1. Артамонова Н.С., Доба Н.М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг / Н.С. Артамонова, Н.М. Доба // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2013. - № 3 (8). – С. 16-22;
2. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами / Л. Голубовський // Галицький економічний вісник. – 2010. - № 1 (26). – С. 187-192;
3. Дороженко Л.І. Сучасні методи обліку витрат у контексті зарубіжного досвіду / Л.І. Дороженко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. - № 2 (77). – С. 72-76;
4. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства / К.В. Кобзева // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://manved.at.ua/publ/rozrobka\\_analitichnogo\\_instrumentariju\\_upravlinnja\\_logistichnimi\\_zatratami\\_pidpriemstva/2-1-0-21](http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21);
5. Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах / О.В. Рогатюк // 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=27366>;
6. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства / Т.І. Шутько // Ефективна економіка. – 2014. - № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3681>;
7. Яровенко Т.С., Довга А.О., Остряніна В.Е. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах / Т.С. Яровенко, А.О. Довга, В.Е. Остряніна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7 (2). – С. 181-188

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*