

ПРИМЕНЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЗАТРАТАМИ

В современных экономических условиях возникла необходимость в новых подходах к формированию и управлению системой затрат авиакомпаний. В этой связи становится актуальным применение элементов системы бюджетирования для упорядочивания затрат при формировании себестоимости услуг такого рода предприятий.

Рынок авиаперевозок Украины в настоящее время развивается наиболее динамично. Деятельность авиационной отрасли в Украине обеспечивают 88 авиакомпаний различных форм собственности и 30 аэропортов, 7 из которых являются международными (Борисполь, Одесса, Донецк, Симферополь, Днепропетровск, Львов, Харьков). Однако только 38 авиакомпаний осуществляют пассажирские перевозки, а регулярные полеты, в том числе международные, – только 12 отечественных авиакомпаний. В то же время регулярные полеты в Украину осуществляют 47 иностранных компаний из 29 стран мира. Количество пассажиров, которые пользовались услугами украинских авиакомпаний за 9 месяцев 2007 г., составило 3,8 млн чел.

Распределение рынка пассажирских перевозок осуществляется между 5 компаниями-лидерами: «Аеросвіт» (39,7%), «Международные авиалинии Украины» (28,2%), «Донбасаэро» (9,2%), «Украинские Средиземноморские авиалинии» (9,5 %) и «Днепроавиа» (4,6%), которые сегодня контролируют 90% рынка общегосударственных пассажирских перевозок: на их долю приходится 3,5 млн пассажиров.

По результатам работы авиационной отрасли за 9 месяцев 2007 г. можно отметить стабильный рост всех показателей (табл. 1).

Удобное географическое положение, развитие авиационной промышленности, наличие высокопрофессиональных кадров дает возможность Украине и в дальнейшем увеличивать объемы как пассажирских, так и грузовых авиаперевозок.

Проблемы управления затратами изучаются отечественными и зарубежными учеными (Е.В. Костромина, С.В. Ковтун, М.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремет, Dr. Nigel Dennis). Вместе с тем вопросы использования бюджетирования для управ-

Таблица 1

Показатели работы авиационной отрасли Украины за 9 месяцев 2007 г.*

Показатель	Всего перевозок			В т. ч. международные		
	2006 г.	2007 г.	2007 г. в % к 2006 г.	2006 г.	2007 г.	2007 г. в % к 2006 г.
Перевезено пассажиров, тыс. чел.	3 267,4	3 803,2	116,4	2 575,6	3 026,3	117,5
Выполнено пассажиро-километров, млрд пкм	5,7	7,3	128,1	5,3	6,8	128,3
Перевезено грузов и почты, тыс. т	72,3	74,2	102,6	72,1	73,9	102,5
Выполнено коммерческих рейсов, тыс. рейсов	70,1	71,2	101,6	46,8	48,7	104,1
Налет, тыс. часов	155,4	175,1	112,7	124,3	143,8	115,7

*Данные Государственного комитета статистики Украины.

ления затратами предприятий исследованы недостаточно. Поэтому целью нашей статьи является обоснование возможностей применения бюджетирования для снижения затрат на осуществление авиаперевозок. Основываясь на классификации и методах управления затратами, необходимо сделать авиатранспорт более доступным для основной массы потребителей. Добиться этого можно только путем пересмотра структуры стоимости авиационных услуг, что существенно повлияет на снижение стоимости авиабилетов.

В соответствии с приказом Министерства транспорта Украины «Об утверждении Методических рекомендаций по формированию себестоимости перевозок (работ, услуг) на транспорте» № 65 от 05.02.2001 г. применяется следующая типовая структура эксплуатационных расходов авиакомпании:

1. Прямые эксплуатационные расходы:

а) расходы по эксплуатации воздушных судов:

2. Косвенные эксплуатационные расходы:

- а) расходы на базирование и наземное обслуживание;
- б) расходы на пассажирский сервис;
- в) расходы по продаже рейсов и стимулированию сбыта;
- г) административные и прочие расходы.

Существует несколько основных методов распределения затрат:

- по связи с объемом деятельности (постоянные и переменные);
- по месту возникновения затрат (регионы, центры ответственности);
- по носителям затрат (по единицам калькуляции – летный час, пассажир, туристический пакет, килограмм груза) [1].

Структура расходов авиакомпании представлена в соответствии с требованиями Международной организации гражданской авиации (ИКАО) на рис. 1.

Основную долю в составе себестоимости авиаперевозок составляют эксплуата-

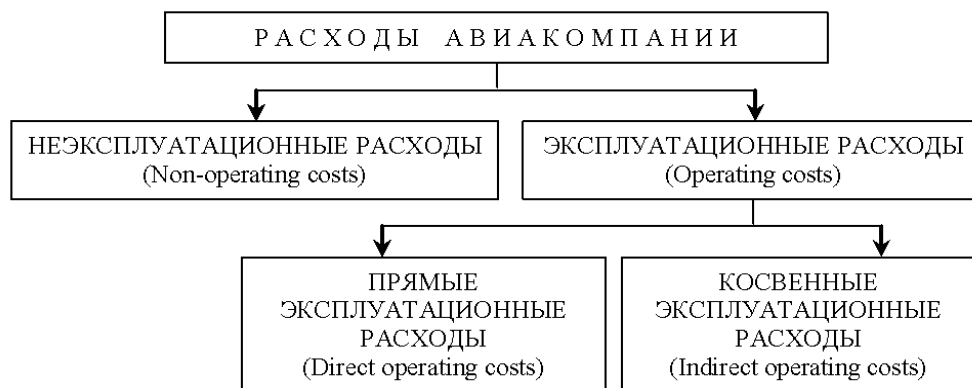


Рис. 1. Структура расходов авиакомпании (ИКАО)

- заработная плата летного состава и прочие расходы по летному составу;
- горюче-смазочные материалы;
- авиационное навигационное обслуживание;
- страхование и аренда воздушных судов;
- б) расходы на техническое обслуживание и технический ремонт;
- в) расходы на амортизацию воздушных судов и авиационных двигателей;

ционные расходы, типовая структура которых определена в соответствии с требованиями Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА), рис. 2.

Структуру прямых затрат практически невозможно изменить, не ухудшая требования к эксплуатации воздушных судов или уровню безопасности полета. Снижение уровня затрат авиакомпании возможно только в части непрямых затрат, в результате сокращения или пере-



Рис. 2. Структура эксплуатационных расходов авиакомпании (IATA) [2]

смотря их структуры. Так, благодаря распределению стоимости авиабилетов по классам («бизнес» и «эконом») удастся снизить не прямые затраты на обслуживание пассажиров (обеда, алкогольные напитки, периодические издания, просмотр видеofilьмов и прослушивание музыки, расходы на бронирование билетов и ограничения на размер багажа) и летных экипажей (экспедиционные расходы, денежные выплаты в зависимости от стажа и класса, выплаты в связи с погодными условиями) [3].

Добиться снижения эксплуатационных затрат авиакомпаний можно за счет

разработки системы управления затратами. В этом случае целесообразно использовать систему бюджетирования как механизм управления и планирования затрат (рис. 3).

Бюджетирование – это способ финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от всех видов деятельности предприятия, который позволяет анализировать прогнозные и полученные финансовые показатели. Основным смыслом системы бюджетирования заключается в сочетании централизованного стратегического управления предприятием при децентрали-

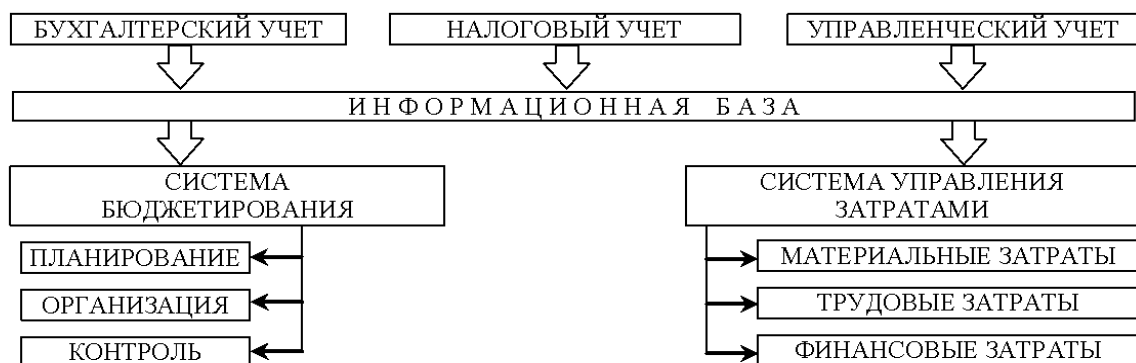


Рис. 3. Система бюджетирования

зации оперативного управления по центрам ответственности.

Основой для разработки бюджетов являются данные бухгалтерского, налогового и управленческого учета. Для осуществления оперативного управления затратами в системе бюджетирования необходимым условием является получение информации непосредственно в момент совершения хозяйственной операции, поэтому выполнение данного условия возможно только при организации системы управленческого учета.

Система бюджетирования состоит из таких трех компонентов:

- планирование финансово-хозяйственной деятельности авиакомпании;
- организация авиапредприятия и его структурных подразделений;
- контроль исполнения планов и анализ отклонений фактических результатов от плановых.

Целью внедрения системы бюджетирования является повышение эффективности деятельности предприятия. Критерием эффективности является превышение доходов предприятия над его затратами при выполнении функций, возложенных на предприятие [4].

В зависимости от объекта бюджетирования могут составляться следующие виды бюджетов:

- 1) по функциональному назначению:
 - бюджет имущества;
 - бюджет доходов и затрат;
 - бюджет движения денежных средств;
 - бюджет операционной деятельности;
- 2) по отношению к уровню интеграции управленческой информации:
 - бюджет центра первичного учета;
 - консолидированный бюджет;
- 3) в зависимости от временного интервала:
 - стратегический бюджет;
 - оперативный бюджет;
- 4) в зависимости от этапа бюджетного процесса:
 - плановый бюджет,
 - фактический бюджет.

С помощью системы бюджетирования авиакомпании могут эффективно

управлять затратами, используя способ их распределения по центрам ответственности.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это структурное подразделение компании (одно или несколько), осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное влияние на доходы и затраты от своей деятельности, а так же отвечать за их величину.

Распределение эксплуатационных расходов, особенно косвенных, по центрам ответственности является источником выявления скрытых резервов снижения себестоимости авиаперевозок. Этот метод дает возможность выделить центры, оказывающие в стоимостном выражении наиболее значительное влияние на формирование себестоимости, и позволяет при принятии управленческих решений ставить задачи снижения именно их доли в себестоимости рейса.

Система бюджетирования позволит руководству авиакомпании:

- обеспечить контроль издержек производства;
- рационально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы;
- спрогнозировать финансовый результат;
- оптимизировать поток движения финансовых ресурсов.

Сегодня возникла необходимость в большом количестве малобюджетных (low-cost) авиакомпаний, которые могут предлагать свои услуги ниже средней стоимости перевозок. Появление рыночных компаний, специализирующихся на эксплуатации небольших воздушных судов, имеющих определённую свободу действий и высокую заинтересованность в развитии своего сегмента бизнеса, хороший признак развития рынка авиаперевозок. У международных и внутренних перевозок слишком разные экономика и управление. Внутренние перевозки в Украине традиционно убыточны, международные приносят хорошую прибыль. Выделение внутреннего перевозчика в самостоятельную компанию с отдельным центром управления является попыткой

руководства авиакомпании создать прибыльный бизнес.

Таким образом, можно сделать вывод, что определение путей снижения себестоимости за счет различных резервов с использованием системы бюджетирования позволит принимать управленческие решения по реструктуризации перевозок с целью получения прибыли.

Список использованной литературы

1. Костромина Е.В. Управление экономикой авиакомпании / Е.В. Костромина. — М.: ВКШ «Авиабизнес», 2007. — 351 с.
2. Iata Economic Briefing October 2007, Passenger and Freight Forecasts 2007 to 2011.
3. Nigel Dennis. Airline cost structures. — London: University of Westminster, July 2006.
4. Ковтун С.В. Бюджетирование на современном предприятии, или как эффективно управлять финансами / С.В. Ковтун. — Харьков: ИД «Фактор», 2006. — 335 с.
5. Материалы сайта Государственной авиационной администрации Украины. — <http://www.avia.gov.ua/news/index.htm>