

## **АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АВІАКОМПАНІЇ**

Досліджено основні напрями управління витратами із застосуванням сучасних методів і концепцій, які дозволять якнайкраще адаптувати діяльність авіакомпанії до сучасних конкурентних умов. Ключові слова: витрати, авіакомпанія, управління.

Исследованы основные направления управления затратами с использованием современных методов и концепций, которые позволят адаптировать деятельность авиакомпании к современным конкурентным условиям. Ключевые слова: расходы, авиакомпания, управление.

Basic trends of expenses management are investigated with using modern methods and conceptions that will allow adapt activity of airline company to the modern competition conditions. Key words: expences, airline company, management.

**Постановка проблеми.** Управління витратами можна віднести до однієї з найбільш складних і важливих проблем економіки. На сучасному етапі існує об'єктивна необхідність адаптування методів управління витратами авіакомпаніями, оскільки забезпечити ефективний розвиток авіапідприємства неможливо без наскрізного управління його витратами. Адже через високу собівартість знижується конкурентоспроможність, що спонукає до пошуку причин і резервів зниження витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор для виділення невирішених частин загальної проблем, котрим присвячується дана стаття.** Серед робіт присвячених аспектам обліку й методам управління витратами можна відзначити роботи К. Ассманна, К. Дру-Ри, Б. Нидлза, Э. Майера, Р. Мюллендорфа й М. Карренбауэра, Г. Плау-Та, Дж. Рису, К. Руммеля, Дж. Фостера, Дж. К. Шима, Р. Энтони, Д. Хана, Ч.Т. Хорнгерена, Г.А. Краюхина, Ю.С. Шашурина, А.В. Березова, С.А. Котлярова, І. Ю. Боднар, В. І. Пахомова, М.Г. Грецака, О.С. Коцюби, Черепа А.В. та ін..

Аналіз робіт свідчить про те, що наукові дослідження щодо проблем управління витратами в сучасних умовах сконцентровано на обліковому аспекті, у те час як інші функції управління витратами досліджені недостатньо.

**Формулювання мети статті.** Система управління витратами аж ніяк не зводиться до облікового аспекту, що, безумовно, має важливе значення, оскільки забезпечує функцію контролю, але не менше значення в управлінні витратами має реалізація функцій планування, координації, організації. Важливим напрямком управління витратами є використання сучасних методів, які дозволяють оперативно оцінити вплив величини і структури витрат, на прибуток, аналізувати його залежність від рівня цін і структури виробництва, обґрунтовувати маркетингову стратегію.

**Виклад основного матеріалу.** В управлінні витратами підприємств можуть знайти застосування різні методи, що відносять як до стратегічного, так і до оперативного управління. Їхній вибір обумовлений, у першу чергу, цілями управління й наявністю умов для застосування.

В міжнародній практиці ведення управлінського обліку існують різні методи, весь світовий досвід свідчить про ефективність використання системи управління витратами *direct-costing*, в основі якої лежить обчислення скороченої собівартості продукції і визначення маржинального доходу. Система обліку *direct-costing* вимагає чіткої детальної класифікації витрат для контролю за їх поведінкою в процесі функціонування підприємства.

Також в закордонній практиці успішно застосовується концепція управління витратами за цільовою собівартістю – система *target costing*. Цей метод передбачає розрахунок цільової собівартості продукції виходячи з попередньо встановленої на основі маркетингових досліджень ціни реалізації за виключенням прибутку, який планує отримати фірма.

Ринкова ціна в даному методі називається цільовою ціною (*target price*), бажана різниця між собівартістю й продажною ціною називається цільовим прибутком (*target profit*), а собівартість, по якій виріб повинне бути виготовлено, називається цільовою собівартістю (*target cost*).

Отримавши такі дані, розробники нової продукції працюють над проектуванням її виробництва, маючи конкретне завдання щодо майбутній собівартості.

Хоча елементи *target costing* були відомі досить давно, але як системна концепція цільового управління витратами була застосована саме в Японії. Наприкінці 1980-х років промислові корпорації США також почали впроваджувати цей підхід, взявши за зразок японську модель як найбільш ефективну й передову. У теперішній час вона застосовується підприємствами різних галузей промисловості на етапі проектування виробу, планування його собівартості й виробництва.

Крім сфери виробництва інноваційних продуктів *target costing* все частіше знаходить своє застосування на підприємствах сфери обслуговування, а також у неприбуткових організаціях (наприклад, у медичних клініках).

Оскільки за допомогою *target costing* встановлюють цільовий рівень ціни на вироблену продукцію, цей метод можна застосовувати для управління витратами при здійсненні авіаційних перевезень з метою стимулювання попиту на авіаперевезення, що є особливо актуальним для авіакомпанії у кризовий період.

Враховуючи глобальні та загальнонаціональні кризові явища, авіакомпанія має бути готова до найбільш песимістичного варіанту розвитку, має гнучко і швидко реагувати на зміну ситуації, оскільки ринок повітряних перевезень дуже чутливий до політичної й економічної нестабільності. Виявлення основних закономірностей та тенденцій

розвитку є необхідною умовою забезпечення ефективності функціонування авіанідприємств.

В цих умовах особливо важливо для авіакомпанії цілеспрямовано формувати витрати щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження.

Аналіз шляхів зниження собівартості перевезень, пошуку резервів подальшої економії усіх витрат має першочергове значення в сучасних умовах, коли спостерігається значний спад виробництва, зростання безробіття та зниження попиту.

Існує два шляхи підвищення ефективності використання повітряних суден (ПС) – екстенсивний та інтенсивний, які зводяться до збільшення часу їх роботи та кращому використанню у часі. Підвищенням інтенсивного використання літаків є, перш за все, підвищення комерційного завантаження ПС.

Тенденція збільшення пасажирської завантаження відображається появою на ринку авіаперевезень «Low Cost» операторів, що значно похитнуло монопольне панування найбільших вітчизняних авіакомпаній.

Головний принцип роботи «лоу-костера» (авіакомпанії-дискаунтера) в західній практиці передбачає максимальну відмову пасажирів від використання більшості традиційних послуг на борту повітряного судна.

Використовуючи елементи моделі бюджетних перевізників, за допомогою логічної послідовності, можна визначити оптимальну позицію класичної авіакомпанії щодо використання лоу-кост рішень в залежності від напрямку та типу ПС. Пропонуємо структурувати процес прийняття відповідних рішень в наступній послідовності

Першим етапом необхідно вважати розрахунок кількості місць, які забезпечать:

- беззбитковість рейсу;
- цільову рентабельність, на певному, обраному авіакомпанією рівні.

Ці розрахунки можна зробити використовуючи метод *Cost-Volume-Profit Relationships*.

Вихідними даними розрахунків є ціна авіабілетів на рівні бюджетних авіакомпаній, які дотримуються лоу-кост моделі у своїй діяльності. Ця умова є необхідною з урахуванням кризових явищ та високої конкуренції на транспортному ринку.

Після проведення розрахунків, необхідно проводити збір та аналіз даних щодо обсягу проданих білетів. Якщо кількість проданих на рейс білетів відповідає обсягу, який забезпечує цільову рентабельність рейсу на заданому рівні, можна не здійснювати коригування вартості авіапослуг.

Якщо обсяг проданих білетів не відповідає тому, який забезпечує цільову рентабельність, але дорівнює беззбитковому, необхідно змінити ціну авіабілетів до рівня, який забезпечить цільову рентабельність рейсу. Зміна в ціні є доцільною, оскільки по-перше, стимулює пасажирів якнайшвидше купувати білети (до  $n$  тижнів до здійснення рейсу), по-друге дозволить

авіакомпанії досягти запланованої рентабельності рейсу за допомогою необхідного коригування вартості білета.

Необхідною умовою забезпечення ефективної роботи в сучасних умовах є постійний аналіз змін у обсягах продажу. Якщо, за термін, який відповідає  $n-1$  тижням до здійснення рейсу обсяг проданих білетів не дорівнює беззбитковому – попит є нееластичний за ціною. За даних умов необхідно встановлювати вартість білетів на рівні бізнес-класу, з відповідною зміною в обслуговуванні пасажирів. Завжди існує відповідний процент пасажирів, найчастіше це люди які займаються бізнесом, та для яких головною умовою успіху є економія часу. Вони здійснюють польоти не залежно від вартості.

**Висновки.** Отже, ефективне функціонування системи управління витратами дає змогу якнайкраще адаптувати діяльність авіакомпанії до сучасних умов. Використання елементів лоу-кост моделі та сучасних методів управління витратами в діяльності класичної авіакомпанії дозволить підвищити ефективність діяльності авіакомпанії в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. Грецак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисциплін. [Текст] – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
2. Гудз, Л. А. Яценко. Проблемы повышения эффективности инфраструктуры. – К. : КМУГА, 1998. – С. 32–34.
3. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. [Текст] – Ч.1. – 2-ге вид., стереотип – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
4. Електронний ресурс. – Режим доступу: Сайт Мінтрансв'язку <http://www.mintrans.gov.ua/>
5. Сич Є.М., Кислий В.М. Закони економіки транспорту. [Текст] - Ніжин: Аспект поліграф, 2009. -160 с.