

*І. П. Панасюк,  
аспірант кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Інститут економіки та менеджменту Національного авіаційного університету, м. Київ*

## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ

I. Panasyuk,  
Ph.D student of the Department of Finance and Accounting  
The Institute of Economics and Management The National University of Aviation, Kyiv

MANAGEMENT CHARGES AS A DOMINANT FACTOR OF EFFECTIVE ACTIVITY OF THE AIRLINE

---

*У статті досліджено та проаналізовано основні функції та завдання управління витратами. Розглянуто особливості витрат в авіації та їх вплив на діяльність авіакомпанії. Запропоновано механізм управління витратами, спрямований на часову домінанту та стратегічні цілі авіакомпанії.*

*In the article there are analyzed and investigated the basic functions and tasks of management charges. The features of the charges in aircraft and their influence are considered on activity of the airline. It offered the mechanism of charge management, sent on the sentinal dominant and strategic aims of the airline.*

---

*Ключові слова: управління витратами, авіакомпанія, експлуатаційні витрати, стратегічні цілі авіакомпанії.*

*Key words: management charges, airline, running charges, strategic aims of airline.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В період трансформації економіки України підвищення конкурентоспроможності вітчизняних авіакомпаній є стимулом до пошуку ефективних методів управління витратами, що проявляються у зміщенні акцентів з контролю минулого на якісний аналіз та моделювання майбутнього. Показником успішної роботи авіакомпанії є наявність прибутку, зростання обсягів пасажирообороту та забезпечення конкурентоспроможності на ринку повітряних перевезень. Внутрішнім чинником успішної фінансової діяльності авіакомпанії є зменшення витрат.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За останні роки вітчизняна наукова література поповнилась багатьма цікавими дослідженнями у сфері управління витрат. Головні акценти авторами, зокрема С.Ф. Голови, А.С. Льченко, О.І. Горобець, О.І. Тимкова, Г.В. Жаворонкова, Т.М. Салій, М.П. Висоцька, О.М. Кириленко, О. Бучовська, А.Я. Ясінська, О.Т. Полторацька, А.В. Березова, І.Ю. Боднар, М.В. Жовнірова, Й.М. Петрович, Г.М. Захарчин, В.Р. Лещій та ін., розставлені на висвітленні сутності та класифікації витрат, аспектів обліку та методів управління витратами, формуванні, розподілі та перерозподілі витрат.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Традиційні підходи у вивченні проблематики, пов'язаної із витратами авіакомпаній, не мають прикладного спрямування, оскільки, як правило, не надають конкретного механізму управління витратами, що, безумовно, обмежує можливості системного дослідження цієї проблеми. З огляду на зазначене, в сучасних умовах важливим аспектом є формування економічно ефективного механізму управління витратами, що стане головною передумовою оптимізації рівня витрат.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є викладення результатів дослідження механізму управління витратами, спрямованому на часову домінанту та стратегічні цілі авіакомпанії.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління витратами слід віднести до однієї з найважливіших проблем економіки. Сьогодні існує об'єктивна необхідність адаптування методів управління витратами авіакомпаніями, оскільки забезпечити ефективний розвиток авіапідприємства неможливо без наскрізного управління його витратами. Адже через надвисоку собівартість різко знижується конкурентоспроможність, що спонукає до пошуку причин та резервів зниження витрат [1, с. 174—176].

Однією із важливих проблем ефективного функціонування авіакомпанії в ринкових умовах є систематичний контроль за витратами як домінуючого засобу здійснення економічно ефективної діяльності. Вирішенню цього питання повинна сприяти якісна система управління витратами. Стабільність і розвиток будь-якого суб'єкта підприємництва на конкурентному ринку залежатиме насамперед від створення ефективною системи управління витратами [2]. Складові системи управління витратами та їх взаємозв'язок з основними функціями управління розглянуто на рис. 1.

Виконання всіх функцій управління по всіх складових — це ефективна взаємодія керуючої підсистеми на керовану підсистему, тобто керівників, менеджерів на витрати [2].

Головними принципами управління витратами є:

- системний підхід до управління витратами;
- активний взаємозв'язок окремих складових підсистем із завданнями системи загалом;
- відповідність системи обліку завданням управління витратами;
- детальний аналіз та застосування альтернативних шляхів досягнення мети;
- повний обсяг та детальний аналіз рівня витрат;
- впровадження ефективних методів щодо зниження витрат;
- мотивоване стимулювання працівників до зменшення витрат;
- об'єктивна оцінка та постійний контроль результатів діяльності підрозділів;
- забезпечення реалізації досягнень науки та практики для подальшого удосконалення.

Видатки або собівартість продукції авіакомпанії є основними показниками для економічної оцінки цільової необхідності і ефективності роботи галузі в цілому і кожної авіакомпанії зокрема. У цивільній авіації видатки експлуатаційних підприємств по виконанню авіаперевезень, що розглядаються в певний період, називаються експлуатаційними.

Планування, облік та аналіз зазначених видатків здійснюється в двох основних аспектах по економічних елементах та по калькуляційних статтях витрат. Це забезпечує об'єктивність, повноту і правильність обліку та планування видатків.

Центральним аспектом формування ціни є визначення собівартості продукції. Для калькуляції собівартості перевезень важливе значення має групування експлуатаційних витрат по окремих ознаках (рис. 2).

З розвитком конкуренції на ринку та зниженням прибутку перспективи розвитку авіакомпанії значною мірою залежні від поведінки витрат та управління ними. Вміння плановірно та раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання.

Сучасна система управління витратами має поєднувати в собі оптимальний комплекс функцій управління всіма бізнес-процесами підприємства; управляти виробничим процесом та безперервно контролювати його параметри та відхилення від допустимих значень; реалізовувати управління витратами та центрами витрат.

Основний принцип калькуляції видатків по авіалініях полягає у виділенні прямих витрат, що безпосередньо відносяться до видатків по типах ПС на конкретній авіалінії, і розподілу решти видатків, що розглядаються як дотичні, на основі різних вимірювань. Видатки авіаційного підприємства з експлуатації ПС



Рис. 1. Основні елементи системи управління витратами

на авіалінії розглядаються зазвичай в складі польотних видатків і витрат на літако-вильоти (рис. 3, табл. 1).

Подальша диференціація інших експлуатаційних витрат авіаційного підприємства по окремих елементах та оплата праці наземного складу з певними відрахуваннями безпосередньо пов'язані з розрахунками по різних складових собівартості літако-вильотів з використанням методів прямого розрахунку,

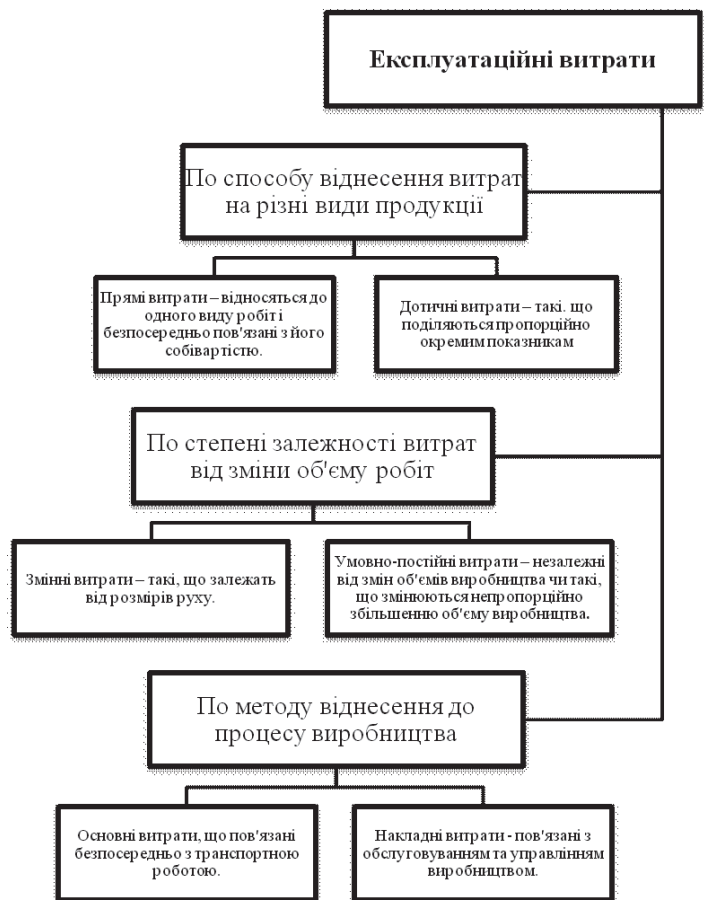


Рис. 2. Групування експлуатаційних витрат (за окремими ознаками)



Рис. 3. Структура польотних витрат

розподілу витрат та в окремих випадках, виділення витрат.

Метод прямого розрахунку застосовується для визначення всіх польотних витрат і частини витрат на літако-вильоти та відправлення [3, с. 379—410]:

— витрати на авіаційне паливо — виходячи з частки використаного палива та об'ємів заправок в аеропортах по ділянках маршрутів рейсу та цін на авіаційне паливо в базових та транзитних аеропортах;

— амортизаційні витрати, вартість капітального ремонту, страхування ПС, витрати на авіатехніку, оплата праці ОС з відрахуваннями на державне, соціальне та обов'язкове медичне страхування, пенсійне забезпечення та в державний фонд зайнятості населення, спецодяг, страхування польотного складу та інші польотні

витрати (без витрат на періодичне технічне обслуговування ПС та витрат на маршруті) на основі собівартості польотної години по типу ПС і польотного часу рейсів;

— витрати на періодичне технічне обслуговування ПС виходячи з собівартості нормо-години по ТО ПС, кількості нормо-годин і польотного часу рейсів;

— витрати на аеронавігаційне обслуговування ПС на повітряних трасах країни — на ґрунтуванні відповідно до встановлених цін на 100 км. Обслуговування польотів для ПС залежно від максимальної взлітної ваги та відстані по маршруту;

— витрати за користування маршрутним аеронавігаційним обладнанням в зоні управління повітряними рухами кожної іноземної країни;

— витрати на бортове харчування пасажирів та ОС в базових (транзитних) аеропортах — на основі вартості раціону бортового харчування пасажирів (екіпажу) по різних класах обслуговування у відповідності до встановленого розпорядку та кількості пасажирів (складу екіпажу) на певному типі ПС.

Механізм управління витратами авіакомпанії пов'язаний із дією та знач-

Таблиця 1. Витрати авіапідприємства на літако-вильоти

Витрати авіаційного підприємства на літако-вильоти	<p>➤ Витрати на оплату праці, відрахування на державне соціальне та обов'язкове медичне страхування, пенсійне забезпечення і державний фонд зайнятості населення, поточний ремонт, загальнопромислові витрати, що відносяться до оперативних форм технічного обслуговування ПС.</p>
	<p>➤ Оплата праці залишкового наземного складу з відрахуваннями на державне соціальне та обов'язкове медичне страхування, пенсійне забезпечення і відрахування в державний фонд зайнятості населення.</p>
	<p>➤ Інші виробничі витрати, включаючи вартість робіт і послуг (без витрат, що включені в польотні, і ті, що відносяться на неавіаційну ті інші діяльності підприємства, та ін.).</p>

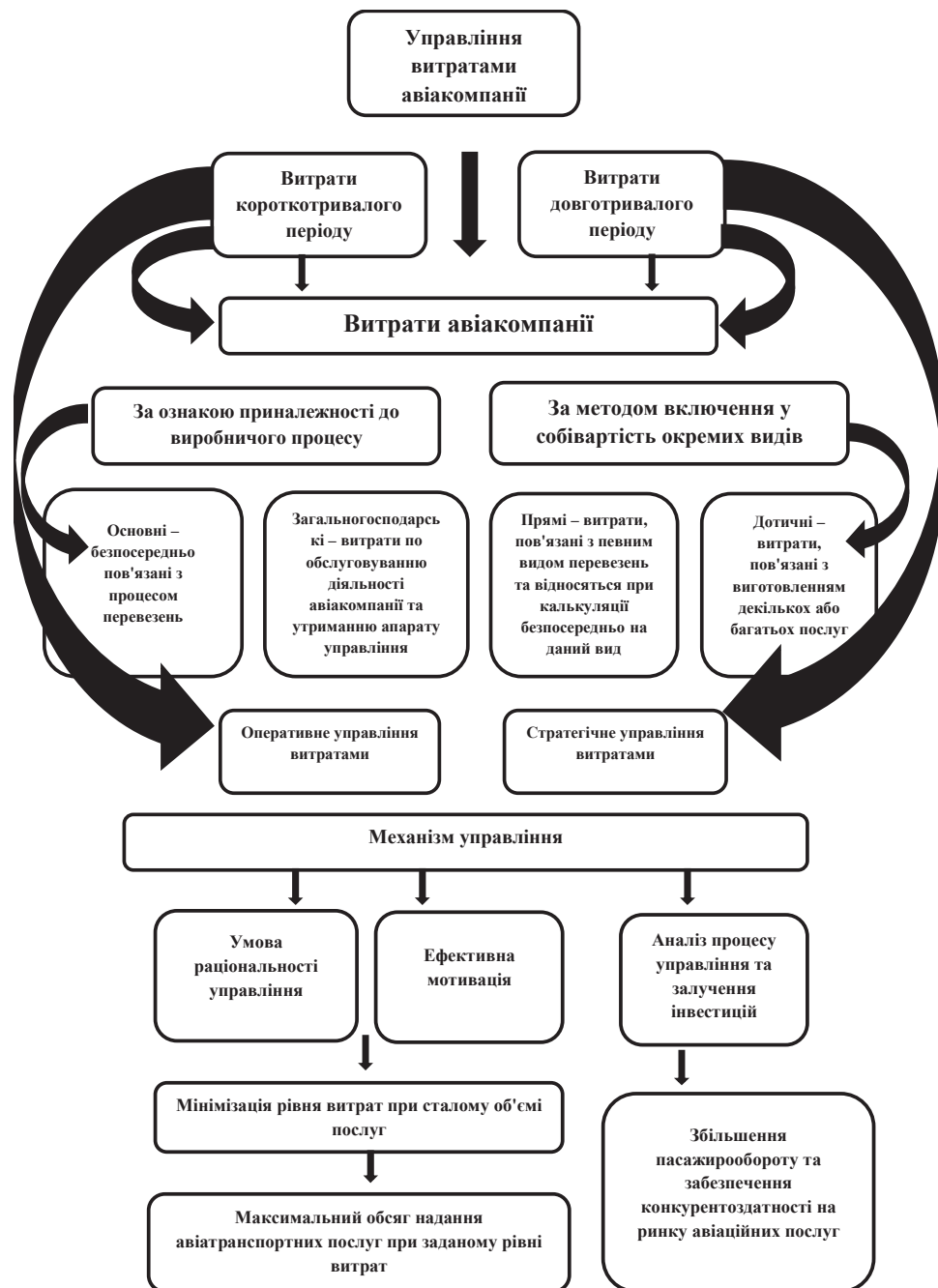


Рис. 4. Механізм управління витратами, спрямований на часову домінанту

**ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Система управління витратами є максимально ефективною за умови, якщо вона допомагає досягнути поставлених цілей авіакомпанією при мінімальних витратах. В умовах обмеженого попиту або висококонкурентного ринку питання управління витратами стає пріоритетним.

Система управління витратами ґрунтується на описі та аналізі якостей продукту. Зазначений опис має враховувати життєвий цикл продукту, необхідність у його модернізації або заміні. Саме тому слід розглядати не тільки споживчі якості, а також ті, що, можливо, будуть задіяні в майбутньому.

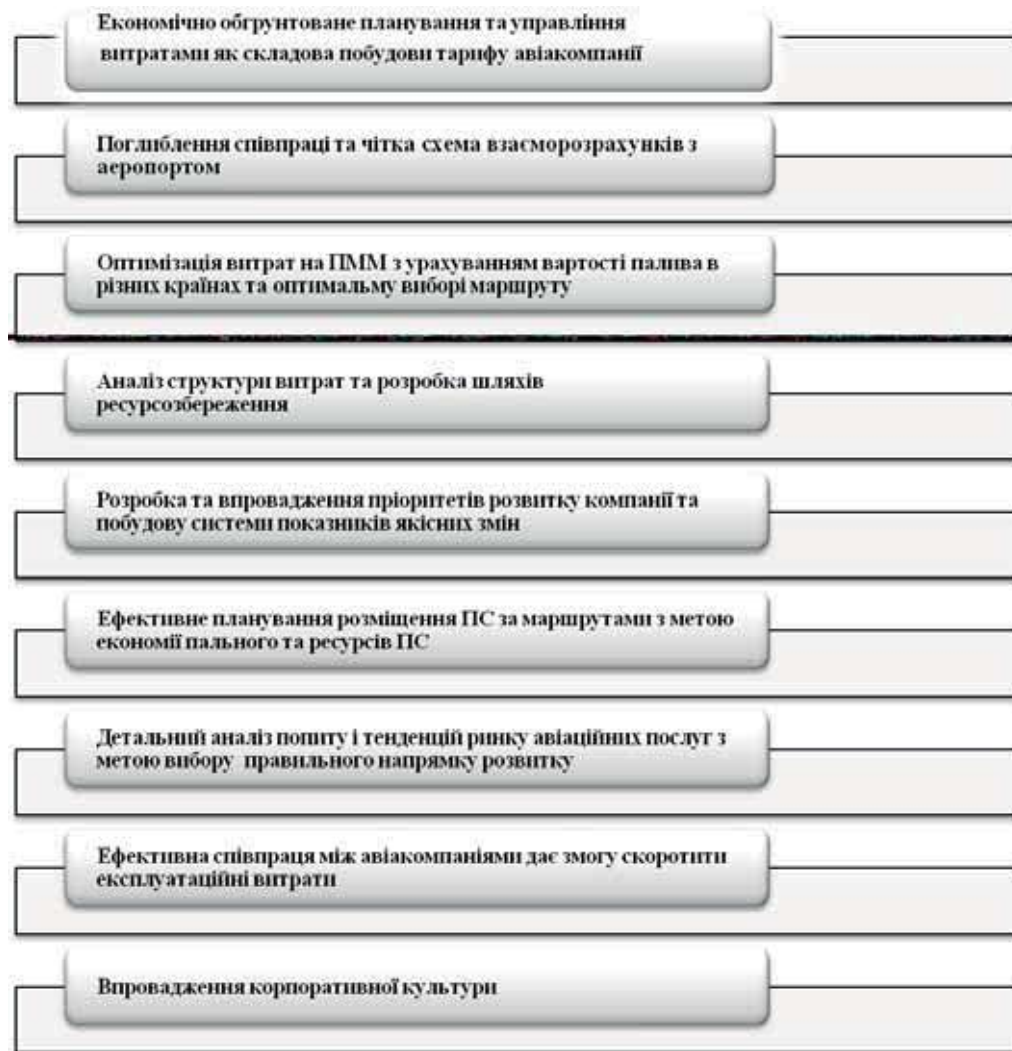
Усі властивості послуг необхідно оцінювати з урахуванням необхідних для його створення витрат. Правильна організація системи управління витратами в авіакомпанії дозволяє ефективно та оперативно управляти її витратами та прибутками і покращувати її діяльність в цілому [5, с. 210—265].

Важливим інструментом для досягнення стійкості на оперативному рівні є стратегія зниження витрат, яка забезпечується при організаційно-технічному удосконаленні виробничих процесів. Проте, для забезпечення цього процесу необхідно здійснювати детальний аналіз та необхідне коригування всіх виробничих операцій авіакомпанії в усіх сферах її діяльності (рис. 5).

Отже, подальшим напрямом досліджень слід вважати детальний аналіз витрат авіакомпанії як важливої складової тарифу. Адже, ефективна та гнучка тарифна політика авіакомпанії є запорукою збільшення попиту на послуги та конкурентоспроможності на ринку повітряних перевезень.

Особливість ефективного функціонування авіакомпанії полягає у вагомій капіталоємності процесу організації перевезення та значним тиском на внутрішніх та зовнішніх ринках. Отже, при даних умовах господарювання існує гостра необхідність у застосуванні ряду заходів, що забезпечать ефективну організацію рейсів та допоможуть авіакомпанії вистояти в умовах кризи.





**Рис. 5. Чинники впливу на якість організації та зв'язки між складовими виробничої системи авіакомпанії**

Найважливішою метою господарської діяльності будь-якого підприємства є максимальне збільшення прибутку. Зазначена ціль досягається через максимізацію ринкової вартості підприємства при забезпеченні фінансово-економічної рівноваги. Процес управління структурою капіталу авіакомпанії забезпечує її безперервне функціонування. Саме тому управління структурою капіталу авіакомпанії є першочерговим завданням. Важливим фактором для забезпечення ефективності управління структурою капіталу авіакомпанії є фінансова стабільність авіакомпанії, що є однією з найважливіших характеристик фінансового стану авіакомпанії [6, с. 358—359].

#### Література:

1. Жаворонкова Г.В., Салій Т.М. Система управління витратами як фактор підвищення ефективності діяльності авіакомпанії // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2, Т. 3. — С. 173—176.
2. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Технологія управління витратами [Електронний ресурс] / Й.М. Петрович, Г.М. Захарчин // Проблеми управління-2004. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9577/1/02.pdf>
3. Кулаев Ю.Ф. Економіка гражданской авиации Украины: Моногр. — К.: Феникс. 2004. — 667 с.
4. Лисенко В.П. Системний підхід до процесу управління операційними витратами торговельних підприємств // Економіка, фінанси, право. — 2003. — № 4. — С. 23—27.
5. Полянська Н.Є. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: Моногр. — 2-е изд., перераб и доп. — К.: НАУ, 2006. — 396 с.

6. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А.І. Ясінська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" "Логістика". — Львів: Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2007. — № 594. — С. 357—360.

#### References:

1. Zhavoronkova G.V., Saliy T.M. Sistema upravlinnya vitratami yak faktor pidvischennya effektivnosti diyal`nosti aviakompanii // Visnik Xmel`nic`kogo nacional`nogo universitetu. — 2010. — № 2, T. 3. — S. 173—176.
  2. Petrovich J.M., Zaxarchin G.M. Teknologiya upravlinnya vitratami [Elektronniy resurs] / J.M. Petrovich, G.M. Zaxarchin // Problemi upravlinnya-2004. — Rezhim dostupu: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9577/1/02.pdf>
  3. Kulaev Yu.F. Ekonomika grazhdanskoj aviacii Ukrainy: Monogr. — K.: Feniks. 2004. — 667 s.
  4. Lisenko V.P. Sistemniy pidxid do procesu upravlinnya operaciinimi vitratami torgovel`nix pidpriemstv // Ekonomika, finansi, pravo. — 2003. — № 4. — S. 23—27.
  5. Polyans`ka N.E. Organizaciya kommercheskoj raboty na vozdushnom transporte: Monogr. — 2-e izd., pererab i dop. — K.: NAU, 2006. — 396 s.
  6. YAsins`ka A.I. Sutnist` upravlinnya vitratami na vitchiznyanix pidpriemstvax / A.I. YAsins`ka // Visnik Nacional`nogo universitetu "L`vivs`ka politexnika" "Logistika". — L`viv: Vid. Nac. un-tu "L`vivs`ka politexnika". — 2007. — № 594. — S. 357—360.
- Стаття надійшла до редакції 15.04.2013 р.*