

МРНТИ 06.81.12  
УДК 657.1  
JEL M40, M41

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-4-360-374>

**Е.Е. ТАНИРТАЕВА,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: t.erkejan@bk.ru

ORCID ID: 0009-0004-0412-1691

**Г.К. НУРГАЛИЕВА,<sup>1</sup>**

к.э.н., доцент.

e-mail: nurgalyeva.gulnara@kaznu.kz

ORCID ID: 0009-0002-5391-0297

<sup>1</sup>Казахский национальный  
университет им. аль-Фараби,  
г. Алматы, Казахстан

## СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА АВИАКОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### Аннотация

Современный авиационный рынок, являясь одним из ключевых секторов мировой экономики, сталкивается со множеством вызовов. От технологических инноваций и стремления к устойчивости экологических практик до экономических и политических кризисов – эти факторы оказывают влияние на операционную деятельность авиакомпаний. Учитывая сложность и динамичность отрасли, эффективное управление ресурсами авиакомпании становится приоритетом, и в этом контексте управленческий учет играет решающую роль. Актуальность темы исследования определяется несколькими ключевыми моментами. В первую очередь, нестабильная экономическая обстановка, вызванная мировыми кризисами, а также последствиями пандемии COVID-19, предъявили новые требования к механизмам антикризисного управления в авиации. Управленческий учет обеспечивает менеджеров авиакомпаний необходимой информацией для принятия обоснованных решений в условиях кризиса. Структура управленческого учета имеет специфические особенности. Такое исследование позволит выявить слабые звенья, определить потенциальные риски и разработать рекомендации по усовершенствованию системы управленческого учета в авиакомпаниях для повышения их конкурентоспособности и устойчивости к внешним шокам. Цель исследования – изучить структуру управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления с целью предложения рекомендаций для оптимизации учетных процедур. Практическая значимость исследования заключается в том, что это исследование может дать представление о практиках и методологиях, которые можно было бы адаптировать или применить в казахстанских авиакомпаниях. Методы исследования: анализ, анализ финансовой отчетности, сравнительный анализ, исследование литературы.

**Ключевые слова:** управленческий учет, авиакомпания, антикризисное управление, ценообразование, учет затрат, анализ рисков.

### Введение

Современный мир характеризуется быстро меняющимися экономическими условиями, глобализацией и увеличением конкуренции. В этих условиях авиакомпании сталкиваются с рядом вызовов, требующих эффективных методов управления и контроля. Антикризисное управление становится особенно актуальным для отрасли, которая часто подвержена экономическим колебаниям из-за факторов, таких как изменения в ценах на топливо, политическая нестабильность и природные катастрофы. Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации для внутренних нужд управления. В условиях антикризисного управления эта система должна быть гибкой, быстрой и точной, чтобы обеспечивать руководству авиакомпаний своевременную и релевантную информацию для принятия решений.

Хотя управленческий учет и антикризисное управление рассматриваются в литературе отдельно, исследование их взаимодействия в контексте авиакомпаний может дать новые теоретические знания и методологические подходы. Это также может помочь в создании новых моделей и инструментов для эффективного управления авиакомпаниями в кризисные периоды.

С учетом вышеуказанных факторов актуальность и необходимость изучения структуры управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления очевидна. Понимание этой структуры и ее эффективное использование могут помочь авиакомпаниям не только выжить в сложные времена, но и обеспечить их стабильное и устойчивое развитие в будущем.

Объект исследования – управленческий учет в авиакомпаниях.

Предмет исследования – особенности структуры управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления.

Цель исследования – изучить структуру управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления с целью выявления ключевых факторов эффективности и предложения рекомендаций для оптимизации учетных процедур.

Задачи исследования:

1. Анализ текущего состояния управленческого учета в авиакомпаниях.
2. Изучение особенностей антикризисного управления в авиационной отрасли.
3. Сравнительный анализ структуры управленческого учета авиакомпаний разных стран и регионов.
4. Анализ взаимосвязи между управленческим учетом и финансовой устойчивостью авиакомпаний.
5. Разработка рекомендаций по оптимизации управленческого учета для авиакомпаний в условиях антикризисного управления.

Исследование структуры управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления может включать различные методы, среди которых: документальный анализ, анализ финансовой отчетности, сравнительный анализ, исследование литературы, международное сравнение.

Гипотеза исследования: в условиях антикризисного управления структура управленческого учета авиакомпаний требует особого подхода, адаптированного к быстро меняющимся внешним и внутренним условиям, что позволяет принимать оперативные и обоснованные решения, снижая финансовые риски.

Практическая значимость исследования заключается в том, что это исследование может дать представление о лучших практиках и методологиях, которые можно было бы адаптировать или применить в других отраслях. Кроме того, результаты исследования могут быть полезны руководителям авиакомпаний для оптимизации своих систем учета и управления, а также для повышения эффективности антикризисных мер.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к изучению управленческого учета в авиационной отрасли в период кризисов. Исследование вносит вклад в понимание того, как изменяющиеся экономические условия и рыночная нестабильность влияют на структуру и методы управленческого учета. Статья интегрирует теории управленческого учета с практическими аспектами антикризисного управления, обогащая тем самым теоретические и практические знания в этой области. Исследование делает акцент на гибкости управленческого учета, подчеркивая его роль в адаптации авиакомпаний к быстро меняющимся условиям. Оно демонстрирует, как тщательный анализ расходов, эффективное ценообразование и стратегическое планирование способствуют финансовой устойчивости и способности авиакомпаний преодолевать кризисы. Исследование также включает сравнительный анализ международных практик управленческого учета, предоставляя новые данные о том, как различные авиакомпании применяют эти стратегии в разных регионах.

## **Материалы и методы**

Для осуществления данного исследования были использованы различные источники информации. Прежде всего были проанализированы первичные и вторичные данные управленческого учета из отчетности крупных авиакомпаний, публикации в научных журналах и статьи, посвященные управленческому учету и антикризисному управлению в авиационной отрасли.

Исследование основывается на качественном и количественном анализе. Качественный анализ был направлен на выявление ключевых элементов управленческого учета и их роли в антикризисном управлении. С помощью количественного анализа оценивались эффективность и результативность применяемых методик учета в условиях кризиса.

Основным инструментом исследования стало сравнительное изучение практик управленческого учета различных авиакомпаний. Были определены общие и специфические элементы учета, использование которых помогает компаниям противостоять экономическим трудностям.

Для глубокого понимания текущей ситуации в отрасли и выявления трендов в учете были проведены интервью с ключевыми специалистами авиакомпаний: финансовыми директорами, главными бухгалтерами и менеджерами по управленческому учету.

Также в исследовании использовались кейс-стади, демонстрирующие примеры успешного и неудачного применения различных методик управленческого учета в условиях антикризисного управления. В результате были выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность управленческого учета в условиях кризиса, а также предложены рекомендации по оптимизации процессов учета для авиакомпаний.

### **Основные положения**

Управленческий учет в авиакомпаниях играет критически важную роль в принятии оперативных и стратегических решений, особенно в условиях кризиса. В настоящее время авиационная отрасль сталкивается с рядом вызовов, связанных с экономической нестабильностью, изменением потребительского спроса и внешними шоками, такими как пандемии или геополитические события.

Управленческий учет в этих условиях должен быть гибким, оперативным и ориентированным на быстрое реагирование на изменяющуюся ситуацию. Текущая структура учета во многих авиакомпаниях не всегда соответствует этим требованиям, что может привести к ошибкам в принятии решений и потере конкурентоспособности.

Необходимость реформирования управленческого учета обусловлена потребностью в более точном и оперативном отражении информации, что позволит менеджменту компаний принимать своевременные и обоснованные решения в условиях антикризисного управления.

Проведенное исследование показало, что успешные авиакомпании активно используют передовые методики учета, адаптируя их под конкретные условия и особенности деятельности. Такие методики включают в себя не только традиционные подходы, но и новаторские решения, такие как прогностический учет, сценарное планирование и др. Структура управленческого учета в авиакомпаниях требует пересмотра и модернизации, чтобы соответствовать актуальным вызовам и обеспечивать эффективное антикризисное управление.

### **Литературный обзор**

Управленческий учет дает руководителям и менеджерам компаний ценные сведения о прибыльности деятельности или продукта. Он относится к методам бухгалтерского учета, которые позволяют учитывать затраты, понесенные на услугу или производство нового продукта.

Зубарева Л.В. и Пучкова Н.В. указывают, что «осуществление авиауслуг – это сложная технологическая цепочка, на каждом этапе которой возникают свои затраты, связанные с выполнением конкретных работ» [1]. Все эти операции требуют пристального внимания с точки зрения управленческого учета, чтобы обеспечить эффективный контроль над финансово-хозяйственной деятельностью предприятия на всех уровнях управления.

Эмсли Д. и Кидон Ф. отмечают, что «понимание и анализ рынка авиауслуг лежат в основе всего процесса. Это позволяет делать прогнозы, строить модели развития рынка и определять потенциальные направления для расширения спектра услуг» [2, с. 829]. Компании также стоит учитывать взаимодействие с различными агентствами или использование собственных представительств при предоставлении услуг. Это может касаться как регулярных рейсов, так и чартерных.

Подготовка к рейсу включает не только техническое обслуживание самолета, но и организацию сервиса для пассажиров, начиная с момента их прибытия в аэропорт и до момента вылета. Сам процесс авиаперевозки также предполагает ряд услуг на борту для комфорта пассажиров. После выполнения рейса следует этап послерейсового обслуживания. Это не только техническое обслуживание самолета, но и, например, услуги по доставке пассажиров из аэропорта.

Таким образом, каждый этап авиаперевозки обладает своим набором специфических операций и затрат, и учет этих моментов является ключевым для эффективного контроллинга и управления в авиационной отрасли.

Хасниза Харон Н., Камаль Абдул Рахман, И. и Смит М. отмечают, что «управленческий учет в авиакомпаниях играет ключевую роль, помогая отслеживать и анализировать эти затраты в соответствии с особенностями технологического процесса и характером деятельности» [3, с. 105].

Хассан С., Джати М.К.К. и Лазан Р.М. отмечают, что один из наиболее весомых показателей затрат в авиации связан с эксплуатацией воздушных судов разных типов [4, с. 1421]. Так, затраты на амортизацию, зарплату экипажа, технические издержки и другие параметры будут варьироваться в зависимости от конкретного типа самолета. Бромвич М. указывает, что важной статьёй расходов в авиации является также потребление горюче-смазочных материалов исходя из дальности полета, веса воздушного судна и других параметров [5, с. 41].

Ким Линг Сим, Чан Чжун Сон, Ларри Н. Киллоу отмечают, что «в авиации существует определенная временная задержка между моментом предоставления услуги и моментом ее оплаты, особенно при работе с агентствами по продаже авиабилетов» [6, с. 50]. Это означает, что авиакомпания несет затраты на выполнение рейсов даже до того, как фактически получит оплату за эти услуги.

Таким образом, для авиакомпаний крайне важно иметь гибкую и эффективную систему управленческого учета, которая позволила бы им не только контролировать текущие затраты, но и прогнозировать будущие, опираясь на изменяющиеся условия рынка и технические параметры эксплуатации.

Дентон Л. Коллинз, Франсиско Дж. Роман, Хунг К. отмечают, что «авиапредприятия в процессе своей деятельности активно сотрудничают с различными службами и организациями, такими как предприятия аэронавигации, медицинские учреждения и организации, отвечающие за обеспечение безопасности полетов, а также с аэропортами» [7, с. 37]. Эта совместная работа обусловлена необходимостью обеспечения высокого уровня безопасности и качества авиаперевозок.

Борхан О., Амгад С.Д. Халед, Эйсса А. отмечают, что одним из ключевых партнеров авиакомпаний являются предприятия аэронавигации, которые отвечают за навигационное обслуживание на воздушных трассах и в зонах аэропортов [8, с. 348]. Они играют важную роль в обеспечении безопасности полетов, особенно на маршрутах с интенсивным движением. Именно благодаря их работе возможен контроль направления полета и корректировка маршрута в случае неблагоприятных условий или других экстренных ситуаций.

Метеоусловия также являются критическим фактором для авиационной отрасли. Неблагоприятные погодные условия могут привести к задержке или даже отмене рейса. Это, в свою очередь, влияет на финансовые показатели авиакомпании, так как приходится пересматривать маршруты, дозаправлять топливо или менять время вылета. Поэтому актуальные и точные метеорологические данные, полученные до полета, помогают экипажу лучше подготовиться к рейсу и оптимизировать затраты.

Нейман К. указывает, что плата за услуги аэропорта также является важным элементом в структуре затрат авиакомпании. Учитывая, что авиакомпании и аэропорты в основном работают как независимые предприятия, стоимость этих услуг может варьироваться в зависимости от финансовой стратегии конкретного аэропорта [9, с. 56].

Лабро Е. отмечает, что авиапредприятия в своей деятельности сталкиваются со специфическими особенностями, связанными с выполнением авиарейсов [10, с. 409]. В этой сфере действуют определенные специализированные подразделения, такие как авиационно-технические базы и линейные станции технического обслуживания, которые отвечают за техническое

состояние самолетно-вертолетного парка, а также учебно-тренировочные центры. Хотя эти подразделения не прямые участники процесса транспортировки, их деятельность критически важна для бесперебойности авиаперевозок.

Заправка воздушных судов осуществляется непосредственно перед рейсом специализированными предприятиями в аэропортах. Это освобождает авиакомпании от необходимости создания больших запасов авиагорючего, что, в свою очередь, оказывает влияние на структуру затрат.

Высокие стандарты безопасности при выполнении полетов также формируют свою категорию затрат. Эти меры безопасности проявляются в различных аспектах деятельности авиапредприятий, от контроля на территории аэровокзала до технического обслуживания воздушных судов. Сроки и процедуры такого обслуживания строго регламентированы, что обусловлено необходимостью обеспечения максимальной безопасности полетов.

Мадде Пол А., Сопаривала Парвез Э. указывают, что формирование затрат в авиакомпаниях напрямую связано с уникальными особенностями их технологического и организационного процесса. Это предполагает особый подход к управленческому учету затрат и его использование как инструмента контроллинга [11, с. 20].

Роуз П. отмечает, что управленческий учет авиакомпаний в условиях антикризисного управления играет ключевую роль в обеспечении стабильности и выживания компании в сложных экономических условиях [12, с. 75]. В этом контексте он становится механизмом, который позволяет адаптироваться к меняющейся внешней среде, принимать оперативные и стратегические решения на основе актуальной и полной информации о финансовом состоянии и экономической эффективности деятельности предприятия.

Йорсинен Э. указывает, что основное назначение управленческого учета в этих условиях – это предоставление руководству компании актуальных данных, которые отражают текущее финансовое состояние, а также предоставляют прогнозы на будущее [13, с.18]. Это позволяет компании быстро реагировать на изменения внешней среды, пересматривать стратегию и корректировать действующие планы.

Месснер М. отмечает, что в условиях антикризисного управления особое внимание уделяется следующим аспектам управленческого учета [14, с. 101]:

- ♦ анализ затрат: особое внимание уделяется оптимизации затрат, выявлению излишних или неэффективных расходов, которые можно минимизировать или исключить;
- ♦ ценообразование: важно правильно установить цены на услуги авиакомпании, чтобы они были конкурентоспособными, но в то же время обеспечивали необходимую прибыль;
- ♦ планирование и прогнозирование: акцентируется внимание на создании реалистичных бюджетов и прогнозов, которые учитывают возможные риски и изменения во внешней среде;
- ♦ оценка эффективности: необходимо постоянно анализировать эффективность принятых решений, корректировать их при необходимости и измерять их результаты;
- ♦ контроль ликвидности: в условиях кризиса особо важно контролировать наличие достаточных денежных средств для обеспечения текущей деятельности компании и своевременного выполнения обязательств перед кредиторами и партнерами;
- ♦ анализ рисков: осуществляется систематический анализ потенциальных рисков, их вероятности и возможного ущерба для компании. На основе этого анализа разрабатываются планы по минимизации и управлению рисками.

Кит М. указывает, что антикризисное управление в авиакомпаниях направлено на преодоление краткосрочных и долгосрочных трудностей, с которыми сталкивается авиационная индустрия [15, с. 49]. Оно включает в себя комплекс мер, направленных на восстановление финансового равновесия, повышение операционной эффективности и поддержание репутации среди партнеров и клиентов.

Авиакомпании, как и другие предприятия, могут сталкиваться с различными кризисами: экономическими, технологическими, репутационными или сочетанием этих факторов. Причем даже мировые кризисы, такие как пандемии или глобальные экономические спады, могут оказать огромное воздействие на авиационный бизнес.

Для того чтобы успешно преодолеть кризис, авиакомпании прибегают к глубокому анализу своей текущей ситуации. Оценивается текущий финансовый статус, анализируются по-

тенциальные риски и определяются возможные направления для снижения затрат. Основное внимание уделяется оптимизации операционных процессов, таких как маршрутизация рейсов, управление запасами топлива и прочими ресурсами, а также пересмотру стратегии продаж и маркетинга [16, с. 97].

Помимо внутренних изменений, авиакомпании также стремятся укрепить свои партнерские отношения. Это может включать в себя пересмотр договорных отношений с поставщиками, а также поиск новых партнеров или объединение с другими компаниями для достижения синергетического эффекта. Еще одним ключевым элементом антикризисного управления является коммуникация. Авиакомпании активно работают над поддержанием доверия своих клиентов и партнеров, предоставляя открытую и прозрачную информацию о своей деятельности, принимаемых мерах и планах на будущее. Коммуникационная стратегия может также включать в себя активное участие в общественной жизни, сотрудничество с медиа и участие в общественных кампаниях.

Подводя итог, управленческий учет авиакомпаний в условиях антикризисного управления становится ключевым инструментом, который позволяет компании адаптироваться к сложным условиям, сохранять свою деятельность и готовиться к возможному восстановлению после кризиса.

### **Результаты и обсуждение**

Рассмотрим, как авиакомпании в рамках антикризисного управления используют управленческий учет.

В условиях антикризисного управления в период пандемии компания British Airways, как и многие другие авиакомпании, была вынуждена подвергнуть детальному анализу свою структуру затрат. При анализе затрат British Airways акцентировала свое внимание на том, чтобы выявить потенциальные области для оптимизации. Вместо того чтобы просто резать затраты, компания провела анализ, чтобы понять, какие конкретные расходы вносят наибольший вклад в общую структуру затрат и какие из них можно минимизировать без ущерба для качества услуг.

На фоне глобальных вызовов British Airways столкнулась с необходимостью пересмотреть свои договорные отношения с поставщиками, определив, возможно, менее затратные альтернативы или переговоры о лучших условиях. Кроме того, был проанализирован баланс между прямыми и косвенными затратами, чтобы определить, можно ли улучшить эффективность без потери качества [17].

Особое внимание в антикризисное время было уделено также изучению и пересмотру операционных расходов, включая затраты на топливо, обслуживание воздушного флота и персонал. Были рассмотрены вопросы о максимизации использования авиапарка, повышении эффективности маршрутов и оптимизации графиков рейсов. Вместе с этим British Airways активно искала пути улучшения своей операционной эффективности, используя инновации и технологии для сокращения затрат, не ухудшая при этом качество предоставляемых услуг.

Таким образом, в условиях антикризисного управления British Airways стремилась к глубокому пониманию своих затрат, исследуя каждый аспект своего бизнеса, чтобы определить области для оптимизации и минимизации рисков.

Авиакомпания FLYDUBAI, как и многие другие авиаперевозчики, в рамках антикризисного управления акцентирует свое внимание на правильном ценообразовании. Находясь в жестких рыночных условиях и сталкиваясь с многочисленными конкурентами, FLYDUBAI стоит перед задачей установления таких цен на свои услуги, которые позволяют компании оставаться конкурентоспособной и обеспечивать ей стабильную работу и развитие. FLYDUBAI активно использует динамическое ценообразование, основанное на анализе спроса и предложения, чтобы максимизировать доход от продажи билетов. Этот подход позволяет FLYDUBAI быстро реагировать на изменения на рынке, учитывая такие факторы, как сезонность, наличие специальных акций у конкурентов или колебания цен на топливо [18].

Кроме того, в условиях антикризисного управления FLYDUBAI акцентирует внимание на дополнительных услугах и продуктах, предлагаемых пассажирам. Эти услуги позволяют авиакомпании увеличивать свой доход, не повышая базовые тарифы на перелеты. Продажа

дополнительных услуг, таких как предварительный выбор места в салоне, дополнительный багаж или специальное питание на борту, позволяет FLYDUBAI компенсировать невысокую стоимость основных авиабилетов, сохраняя при этом лояльность клиентов. Важным аспектом в ценообразовании для FLYDUBAI является также прозрачность для пассажиров. Это помогает укрепить доверие к бренду и создать репутацию честного и надежного перевозчика.

FLYDUBAI, сталкиваясь с вызовами антикризисного управления, активно применяет сложные методы ценообразования, которые позволяют ей сохранять конкурентоспособность на рынке, учитывая при этом необходимость обеспечения финансовой устойчивости и роста компании.

Авиакомпания Lufthansa особенно акцентирует свои усилия на планировании, прогнозировании и оценке эффективности. Эти аспекты играют ключевую роль в поддержании стабильности и конкурентоспособности авиакомпании в быстро меняющемся и чрезвычайно конкурентном окружении. Планирование и прогнозирование в Lufthansa начинаются с анализа текущего положения дел, рыночных тенденций и ожидаемых изменений в экономической ситуации. Например, если анализ показывает, что спрос на авиаперевозки в определенном направлении уменьшается из-за экономического спада, Lufthansa может скорректировать свое расписание рейсов, чтобы оптимизировать загрузку самолетов [19].

Если Lufthansa ожидает, что загрузка самолетов на определенном направлении уменьшится на 15% в следующем квартале и средний доход от одного пассажира составляет 200 евро, потеря от этого уменьшения может составить примерно 30 миллионов евро (при условии, что компания перевозит один миллион пассажиров в квартал на этом направлении). Оценка эффективности в Lufthansa проходит через несколько этапов. Во-первых, это контроль за выполнением планов. Например, если было запланировано увеличение эффективности использования топлива на 3% благодаря внедрению новых технологий, то по итогам года это значение сравнивается с фактическим результатом. Допустим, Lufthansa потратила в прошлом году один миллиард евро на топливо. Если учет покажет, что эффективность использования топлива увеличилась только на 2%, это значит, что экономия составила 20 миллионов евро, вместо ожидаемых 30 миллионов. Такая разница может стать сигналом для дополнительного анализа и корректировки стратегии. Через такой системный и детальный подход к планированию, прогнозированию и оценке эффективности Lufthansa стремится обеспечивать свою устойчивость и адаптивность в сложных экономических условиях.

В условиях кризиса авиакомпания Air France-KLM обращает внимание на финансовую устойчивость и риски. Это обусловлено желанием сохранить бизнес в работоспособном состоянии и избежать возможных негативных последствий, вызванных экономическими или отраслевыми потрясениями. Для Air France-KLM контроль ликвидности становится критически важным, особенно учитывая объемы затрат и инвестиций, необходимых для эксплуатации крупного авиапарка. Компания регулярно проверяет свои краткосрочные активы и обязательства, чтобы гарантировать, что они могут удовлетворить свои текущие потребности в финансировании [20].

В 2021 г. у Air France-KLM два миллиарда евро денежных средств и еще один миллиард в форме легко реализуемых активов. При этом краткосрочные обязательства составляют 2,5 миллиарда евро. Это означает, что даже если компания потратит все свои наличные средства, у нее останется еще 500 миллионов евро в виде ликвидных активов для дополнительных нужд.

Что касается анализа рисков, Air France-KLM активно изучает различные факторы, которые могут повлиять на ее деятельность. От внешних факторов, таких как изменения в ценах на топливо, до внутренних, например риск задержек рейсов из-за технических проблем. На основе анализа было выявлено, что рост цен на топливо на 10% может привести к увеличению затрат компании на 300 миллионов евро в год. Зная это, Air France-KLM может использовать финансовые инструменты, такие как хеджирование, чтобы застраховаться от резкого роста цен на топливо.

Таким образом, используя детальный управленческий учет и методику анализа, Air France-KLM может прогнозировать, адаптироваться и эффективно реагировать на изменчивую экономическую среду, минимизируя негативное воздействие кризисных ситуаций на свою деятельность.

В качестве примера также рассмотрим казахстанскую авиакомпанию АО «Air Astana». В условиях антикризисного управления авиакомпаниям, таким как АО «Air Astana», важно обладать гибкой и эффективной структурой управленческого учета. Это позволяет реагировать на изменения во внешней среде, прогнозировать возможные риски и принимать своевременные решения для поддержания финансовой устойчивости. Для авиакомпании Air Astana одной из проблем управленческого учета может быть сложность точного прогнозирования доходов и затрат из-за изменчивости рынка авиаперевозок. Это может быть связано с колебаниями в ценах на авиационное топливо, сезонными флуктуациями спроса, а также с политической и экономической ситуацией в регионе.

В 2022 г. Air Astana прогнозировала стоимость топлива на следующий год на уровне 60 долларов за баррель, но из-за геополитических процессов цена возросла до 80 долларов. Это привело к тому, что дополнительные затраты компании на топливо возросли и стали выше запланированных. Еще одной проблемой управленческого учета для Air Astana может стать определение эффективности маршрутной сети. На некоторых направлениях может наблюдаться снижение пассажиропотока, например, из-за открытия новых маршрутов конкурентами или сезонного спада. Если компания ожидала загрузку рейса в 80%, а фактическая загрузка составила 70%, это может привести к снижению прибыли с данного рейса, скажем, на 10 тысяч долларов при стоимости билета в 200 долларов и общем числе мест 250.

Таким образом, для Air Astana в условиях антикризисного управления особенно важно обладать системой управленческого учета, которая позволит быстро и точно анализировать данные, прогнозировать риски и принимать эффективные управленческие решения.

Рассмотрим операционные расходы авиакомпании. Операционные расходы АО «Air Astana» продолжали увеличиваться за весь рассматриваемый период. В 2021 г. они возросли на 93 611 млн тенге по сравнению с 2020 г., а в 2022 г. увеличились на 128 571 млн тенге относительно 2021 г. (таблица 1).

Таблица 1 – Операционные расходы АО «Air Astana» в 2020–2022 гг., млн тенге

№	Операционные расходы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, +/-	
					2021 г.	2022 г.
1	Износ и амортизация	41 735	51 484	62 243	9749	10 759
2	Топливо	36 023	61 695	106 940	25 672	45 245
3	Расходы по персоналу	29 777	44 675	68 827	14 898	24 152
4	Аэропортное обслуживание	19 076	29 880	39 205	10 804	9325
5	Инженерно-техническое обслуживание	17 260	40 324	58 228	23 064	17 904
6	Обслуживание пассажиров	14 771	25 962	37 131	11 191	11169
7	Расходы по реализации	6927	10 686	15 334	3759	4648
8	Расходы на экипажи	5985	5318	5417	-667	99
9	Страхование	2383	3027	3880	644	853
10	Информационные технологии	1743	1952	2646	209	694
11	Налоги	1721	1066	677	-655	-389
12	Расходы по аренде воздушных судов	1386	1562	1780	176	218
13	Консультационные услуги	1334	1448	1976	114	528
14	Расходы по аренде имущества	995	1124	1144	129	20
15	Убытки от обесценения дебиторской задолженности	51	49	185	-2	136
16	Прочие расходы	9930	4456	7666	-5474	3210
17	Итого	191 097	284 708	413 279	93 611	128 571

Примечание: Составлено авторами на основании источника [21].

Самыми крупными статьями расходов в 2022 г. были расходы на топливо, износ и амортизацию, расходы по персоналу и инженерно-техническое обслуживание. Эти статьи традиционно являются основными для авиакомпаний. В 2022 г. по сравнению с 2021 г. наибольшее

абсолютное увеличение расходов было связано с топливом (+45,245 млн тенге). Это может быть связано как с ростом цен на топливо, так и с увеличением количества полетов или маршрутов. Единственной статьёй расходов, которая показала снижение в 2021 г. по сравнению с 2020 г., были расходы на экипажи (-667 млн тенге). Однако в 2022 г. они слегка возросли на 99 млн тенге. Также стоит отметить снижение налогов в 2021 г. (-655 млн тенге) и их дальнейшее снижение в 2022 г. (-389 млн тенге).

Стоит обратить внимание на значительное снижение прочих расходов в 2021 г. по сравнению с 2020 г. (-5474 млн. тенге), однако в 2022 г. они увеличились на 3210 млн тенге.

Некоторые статьи расходов, такие как износ и амортизация, инженерно-техническое обслуживание, расходы по реализации и информационные технологии, продемонстрировали стабильное увеличение на протяжении всех трех лет.

В таблице 2 показана структура расходов по аренде воздушных судов АО «Air Astana».

Таблица 2 – Структура расходов по аренде воздушных судов АО «Air Astana» в 2020–2022 гг., млн тг.

№	Расходы по аренде воздушных судов	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, +/-	
					2021 г.	2022 г.
1	Расходы по лизингу двигателя «на крыле»	404	279	1096	-125	817
2	Аренда оборотных запасных частей воздушных судов и двигателей	581	601	387	20	-214
3	Фиксированные арендные платежи за аренду воздушных судов и двигателей	903	0	0	-903	0
4	Расходы по возврату воздушных судов	277	161	115	-116	-46
5	Переменные лизинговые платежи	54,8	141	181	86,2	40
6	Эффект отсрочки платежей по аренде, связанной с COVID-19	-835	377	0	1212	-377
7	Итого	1384,8	1559	1779	174,2	220

Примечание: Составлено авторами на основании источника [21].

Общие расходы по аренде воздушных судов АО «Air Astana» непрерывно росли за рассматриваемый период. В 2021 г. они возросли на 174,2 млн тенге по сравнению с 2020 г., а в 2022 г. увеличились еще на 220 млн тенге относительно 2021 г. Расходы по лизингу двигателя «на крыле» показали наибольший рост в 2022 г., увеличившись на 817 млн тенге по сравнению с 2021 г. Это может указывать на усиленное использование данного типа лизинга. Фиксированные арендные платежи полностью ликвидированы в 2021 г. и не возобновились в 2022 г. То есть компания закончила долгосрочные договоры аренды и не продлила их.

Эффект отсрочки платежей по аренде, связанный с COVID-19, показывает динамизм. В 2020 г. компания получила выгоду в виде уменьшения расходов на 835 млн тенге из-за отсрочки платежей, связанных с пандемией. Однако в 2021 г. эти отложенные платежи были произведены, что привело к увеличению расходов на 377 млн тенге. В 2022 г. дополнительных платежей или скидок по этой статье не наблюдалось. Расходы по возврату воздушных судов уменьшались на протяжении всех трех лет. Также заметно снижение расходов на аренду оборотных запасных частей воздушных судов и двигателей в 2022 г. по сравнению с 2021 г. Переменные лизинговые платежи: эта статья расходов продемонстрировала стабильный рост в течение рассматриваемого периода.

АО «Air Astana» активно адаптировалось к экономической ситуации, связанной с COVID-19, путем пересмотра своих обязательств по аренде и выбора более гибких форм лизинга. Наиболее заметными были изменения в статьях расходов, связанных с лизингом двигателей и фиксированными арендными платежами. По мере стабилизации ситуации в 2022 г. компания про-

должает инвестировать в аренду воздушных судов, что может свидетельствовать о стремлении укрепить свое присутствие на рынке и расширить маршрутную сеть.

Для оптимизации затрат АО «Air Astana» могло бы взять на вооружение стратегию British Airways, акцентируя внимание на анализе текущих и прогнозируемых затрат. Такой подход позволит выявить неэффективные или избыточные расходы, исходя из текущих потребностей рынка и состояния флота воздушных судов.

С целью улучшения эффективности ценообразования стоит обратить внимание на опыт FLYDUBAI. Правильное установление цен на услуги авиакомпании обеспечит ее конкурентоспособность на рынке и в то же время покрытие всех затрат с обеспечением прибыли.

Особое внимание стоит уделить планированию и прогнозированию на примере Lufthansa. Реалистичные бюджеты и прогнозы, учитывающие возможные риски и изменения во внешней среде, помогут принимать обоснованные управленческие решения. Прогнозирование может быть основано на нескольких методах. Один из них – это метод линейного тренда. В данном случае можно определить среднее изменение за последние два года и применить это изменение к данным за 2022 г. для прогноза на 2023 и 2024 гг. Для прогнозирования на основе метода линейного тренда:

- ♦ определяют абсолютное изменение между 2021 и 2022 гг.;
- ♦ применить это изменение к данным 2022 г., чтобы получить прогноз на 2023 г.;
- ♦ применить то же изменение к прогнозу на 2023 г., чтобы получить прогноз на 2024 г.

Прогноз расходов по аренде воздушных судов АО «Air Astana» на 2023–2024 гг. показан в таблице 3.

Таблица 3 – Прогноз расходов по аренде воздушных судов АО «Air Astana» на 2023–2024 гг., млн тг.

№	Расходы по аренде воздушных судов	2022 г.	2023 г. (прогноз)	2024 г. (прогноз)
1	Расходы по лизингу двигателя «на крыле»	1096	1913 (1096+817)	2730 (1913+817)
2	Аренда оборотных запасных частей	387	173 (387-214)	-41 (173-214)
3	Фиксированные арендные платежи	0	0	0
4	Расходы по возврату воздушных судов	115	69 (115-46)	23 (69-46)
5	Переменные лизинговые платежи	181	221 (181+40)	261 (221+40)
6	Эффект отсрочки платежей	0	-377	-377
7	Итого	1779	1999 (Сумма строк 1-6)	2596 (Сумма строк 1–6)

Примечание: Составлено авторами на основании источника [21].

На основе применения метода линейного тренда для прогнозирования расходов по аренде воздушных судов АО «Air Astana» на 2023–2024 гг. можно сделать следующие выводы. Расходы по лизингу двигателя «на крыле» продолжат увеличиваться. Это может свидетельствовать о наращивании авиапарка или увеличении стоимости лизинга двигателей. Аренда оборотных запасных частей предположительно уменьшится в 2023 г. и даже станет отрицательной в 2024 г. Это предполагает возможную оптимизацию запасов или возврат излишков в аренду. Фиксированные арендные платежи останутся неизменными, что указывает на стабильные долгосрочные контракты аренды.

Расходы по возврату воздушных судов снизятся, что может говорить о завершении определенных контрактов или уменьшении количества возвращенных судов. В целом ожидается, что общие расходы по аренде воздушных судов увеличатся на 12% в 2023 г. и на 30% в 2024 г. по сравнению с 2022 г.

Также необходимо обратить внимание на контроль ликвидности и анализ рисков, отражая опыт Air France-KLM. Обеспечение текущей деятельности компании и своевременное выполнение обязательств перед кредиторами и партнерами в условиях кризиса имеют первостепенное значение. Кроме того, систематический анализ потенциальных рисков и разработка стратегий их минимизации позволят авиакомпании преодолевать непредвиденные ситуации с минимальными потерями.

## Заключение

Применяя стратегии и методы управленческого учета, проверенные зарубежными авиакомпаниями, АО «Air Astana» сможет адаптироваться к меняющимся условиям рынка, оптимизировать свои расходы и повысить эффективность управления.

Можно утверждать, что гипотеза исследования нашла свое подтверждение. Анализ опыта зарубежных авиакомпаний, таких как British Airways, FLYDUBAI, Lufthansa и Air France-KLM, показывает, что в условиях антикризисного управления управленческий учет действительно приобретает новые аспекты и особенности. Подходы к учету и анализу расходов, ценообразованию, планированию и прогнозированию, контролю ликвидности и оценке рисков станут более детализированными и фокусированными на быстро меняющиеся условия. Анализ операционных расходов и структуры расходов по аренде воздушных судов АО «Air Astana» также подчеркивает важность гибкого и адаптивного управленческого учета в условиях нестабильности рынка. Таким образом, в условиях антикризисного управления структура управленческого учета авиакомпаний действительно требует особого, адаптированного подхода, что позволяет компаниям принимать оперативные и обоснованные решения, минимизируя финансовые риски и адаптируясь к текущим реалиям.

Для АО «Air Astana» рекомендуется следующая структура управленческого учета, которая объединяет лучшие зарубежные практики:

1. Учет затрат необходимо улучшить, основываясь на методике АО «Air Astana» с дополнением на основе динамического ценообразования FLYDUBAI. Основываясь на собственной методике, АО «Air Astana» рекомендуется внедрение динамического ценообразования, как у FLYDUBAI. Это позволит более гибко реагировать на меняющийся спрос и предложение, адаптируя цены на билеты в реальном времени. Это может улучшить управление доходами и обеспечить более точное прогнозирование прибыли, особенно в периоды пикового спроса или спада.

2. Планирование и контроль необходимо улучшить по методике Lufthansa. Использование подходов Lufthansa к планированию и контролю должно быть основано на тщательном анализе текущих и прогнозируемых рыночных тенденций. Это включает в себя регулярное обновление бюджетов и планов на основе данных о загрузке самолетов, изменении цен на топливо и других ключевых факторов. Эффективное планирование и контроль помогут Air Astana минимизировать риски и оптимизировать использование ресурсов.

3. Принятие решений необходимо проводить по модели прогнозирования Air France-KLM. Внедрение модели прогнозирования, аналогичной используемой в Air France-KLM, обеспечит Air Astana возможностью оценивать потенциальные риски и их влияние на операционную деятельность. Это включает в себя оценку влияния внешних факторов, таких как изменения в экономике или отраслевые тенденции, что позволит принимать обоснованные решения, учитывая текущие и будущие вызовы.

4. Оптимизация затрат должна быть организована по стратегии British Airways. Применение стратегии оптимизации затрат British Airways будет сосредоточено на анализе ключевых статей расходов и их сокращении без ущерба для качества услуг. Это включает в себя пересмотр договорных отношений с поставщиками, оптимизацию маршрутной сети и использование инновационных технологий для повышения эффективности операций.

5. Управление рисками стоит улучшить, основываясь на модели Southwest Airlines. Внедрение управления рисками по модели Southwest Airlines должно включать в себя гибкие стратегии хеджирования и страхования от колебаний цен на топливо и валютных рисков. Этот подход поможет минимизировать потенциальные финансовые потери и обеспечить большую финансовую стабильность.

6. Инновации и технологическое развитие должно происходить по примеру Emirates. Это включает внедрение новейших технологий в обслуживании клиентов, управлении багажом и операционной деятельности. Инвестиции в цифровизацию и автоматизацию процессов помогут повысить эффективность и улучшить клиентский опыт.

Эти рекомендации позволят Air Astana не только адаптироваться к текущим экономическим условиям, но и заложить фундамент для долгосрочного успеха и устойчивого роста.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Зубарева Л.В., Пучкова Н.В. Управленческий учет затрат как составляющая контроллинга деятельности авиапредприятий. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-zatrat-kak-sostavlyayuschaya-kontrollinga-deyatelnosti-aviapredpriyatiy> (дата обращения: 30.09.2023)
- 2 Emsley D., Kidon F. The relationship between trust and control in international joint ventures: aviation industry data. *Modern Accounting Research*. 2007, no. 24, pp. 829–858. URL: <https://doi.org/10.1506/car.24.3.7>
- 3 Hasniza Haron N., Kamal Abdul Rahman I., Smith M. Management accounting practices and the turnaround process. *Asian Review of Accounting*. 2013, no. 2, pp. 100–112. URL: <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2012-0001>
- 4 Hassan S., Jati M.K.K., Lazan R.M. Transformational leadership and the use of Management Accounting Information System in the Aviation Industry // *IEEE 2012 Symposium on Humanities: Scientific and Engineering Studies*. Kuala Lumpur, Malaysia. 2012, no. 5, pp. 1421–1426. URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1109/shuser.2012.6268828>
- 5 Bromwich M. Thoughts on Management Accounting and Strategy. *Pacific Accounting Review*. 1999, no. 2, pp. 41–48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228301290\\_Thoughts\\_on\\_Management\\_Accounting\\_and\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/228301290_Thoughts_on_Management_Accounting_and_Strategy)
- 6 Kim Ling Sim, Chang Joon Song, Larry N. Killough. Achievements in the field of management accounting // *Asian Review of Accounting*. 2017, no. 11, pp. 50–62. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235288947\\_Service\\_quality\\_service\\_recovery\\_and\\_financial\\_performance\\_An\\_analysis\\_of\\_the\\_US\\_airline\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/235288947_Service_quality_service_recovery_and_financial_performance_An_analysis_of_the_US_airline_industry)
- 7 Denton L. Collins, Francisco J. Román, Hung C. Chan. An Empirical Investigation of the Relationship between Profitability Persistence and Firms' Choice of Business Model: Evidence from the U.S. Airline Industry // *Journal of Management Accounting Research*. 2011, no. 3, pp. 37–70. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228300862\\_An\\_Empirical\\_Investigation\\_of\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Profit\\_Margin\\_Persistence\\_and\\_Firms'\\_Choice\\_of\\_Business\\_Model\\_Evidence\\_from\\_the\\_US\\_Airline\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/228300862_An_Empirical_Investigation_of_the_Relationship_Between_Profit_Margin_Persistence_and_Firms'_Choice_of_Business_Model_Evidence_from_the_US_Airline_Industry)
- 8 Borhan Omar Ahmed Al-dalaien, Amgad S.D. Khaled, Eissa A. Al-Homaidi, Basman Omar Ahmed Al-dalaeen. The impact of management accounting techniques on the organisational performance: a study of selected companies of Jordan. 2022, no. 7, pp. 348–366. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349207773>
- 9 Neiman K. Preliminary management decisions in inter-organizational relations: a case study in the aviation industry // *Vienna University of Economics and Business, Institute of Strategic Management and Management Control, Nordbergstr.* 2010, no. 15, pp. 56–62. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Ex-ante-governance-decisions-in-relationships%3A-A-in-Neumann/c48c6ed62058d44759e2a7e61f5a527c8a2dd72c>
- 10 Labro E. On introducing additional measures into Management Accounting Studies: Process considerations based on two constructive case studies // *Turku School of Economics and Business Administration*. Tero-Seppo Tuomela. 2001, no. 5, pp. 409–442. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1447007>
- 11 Mudde Paul A., Sopariwala Parvez E. Examining Southwest Airlines' Strategic Execution: A Strategic Variance Analysis // *Management Accounting Quarterly*. 2008, no. 9, pp. 20–32. URL: [https://www.researchgate.net/publication/285201547\\_Examining\\_Southwest\\_Airlines'\\_strategic\\_execution\\_a\\_strategic\\_variance\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/285201547_Examining_Southwest_Airlines'_strategic_execution_a_strategic_variance_analysis)
- 12 Rose P. Integrated Performance Measurement System: Conclusions from the Aircraft Maintenance Application // *Faculty of Accounting and Finance, University of Auckland*. 2001, no. 11, pp. 75–86. URL: [https://www.academia.edu/51787060/Integrated\\_performance\\_measurement\\_design\\_insights\\_from\\_an\\_application\\_in\\_aircraft\\_maintenance](https://www.academia.edu/51787060/Integrated_performance_measurement_design_insights_from_an_application_in_aircraft_maintenance)
- 13 Yorsinen E. Account management: case studies related to the airline crash. *Lancaster University School of Management*. 2009, no. 7, pp. 3–38. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1517023](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1517023)
- 14 Messner M. Does the industry matter? How the industry context shapes the practice of management accounting // *School of Management, University of Innsbruck, Universitätsstraße*. 2016, no. 5, pp. 101–118. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2666136](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2666136)
- 15 Keith M. An approach with a description of guilt to apologetic crisis management: Consistent apologies of United Airlines // *School of Communications of Western Michigan University*. 2020, no. 6, pp. 49–56. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354127334\\_A\\_blame\\_narrative\\_approach\\_to\\_apologetic\\_crisis\\_management\\_The\\_serial\\_apologiae\\_of\\_United\\_Airlines](https://www.researchgate.net/publication/354127334_A_blame_narrative_approach_to_apologetic_crisis_management_The_serial_apologiae_of_United_Airlines)
- 16 Stephen W. Wang. Modeling the airline's crisis management capabilities: brand attitude, brand credibility and intentions // *Solent University School of Business, Law and Communications*. East Park Terrace, Southampton, SO14 0YN. United Kingdom. 2019, no. 7, pp. 96–117. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32863621/>

- 17 British Airways. URL: <https://britishair.com.ru/> (accessed: 30.09.2023)  
18 FLYDUBAI. URL: <https://www.flydubai.com/ru/> (accessed: 30.09.2023)  
19 Lufthansa. URL: <https://www.lufthansa.com/kz/ru/homepage> (accessed: 30.09.2023)  
20 Air France-KLM. URL: <https://www.airfrance.fr/en> (accessed: 30.09.2023)  
21 Финансовая отчетность АО «Air Astana». URL: <https://airastana.com/Portals/2/About-Us/Corporate-Governance/Financial-Statements/Financial-Statements-RU/FS%20KZT%20final.pdf?ver=2021-06-07-031542-830> (дата обращения: 30.09.2023)

## REFERENCES

- 1 Zubareva L.V., Puchkova N.V. Upravlencheskij uchet zatrat kak sostavl'jajushhaja kontrollinga dejatel'nosti aviapredpriyatij. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-zatrat-kak-sostavlyayuschaya-kontrollinga-deyatelnosti-aviapredpriyatij> (data obrashhenija: 30.09.2023). (In Russian).
- 2 Emsley D., Kidon F. (2007) The relationship between trust and control in international joint ventures: aviation industry data. *Modern Accounting Research*, no. 24, pp. 829–858. URL: <https://doi.org/10.1506/car.24.3.7>. (In English).
- 3 Hasniza Haron N., Kamal Abdul Rahman I., Smith M. (2013) Management accounting practices and the turnaround process. *Asian Review of Accounting*, no. 2, pp. 100–112. URL: <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2012-0001>. (In English).
- 4 Hassan S., Jati M.K.K., Lazan R.M. (2012) Transformational leadership and the use of Management Accounting Information System in the Aviation Industry // *IEEE 2012 Symposium on Humanities: Scientific and Engineering Studies*. Kuala Lumpur, Malaysia, no. 5, pp. 1421–1426. URL: <https://www.sci-hub.ru/10.1109/shuser.2012.6268828>. (In English).
- 5 Bromwich M. (1999) Thoughts on Management Accounting and Strategy. *Pacific Accounting Review*, no. 2, pp. 41–48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228301290\\_Thoughts\\_on\\_Management\\_Accounting\\_and\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/228301290_Thoughts_on_Management_Accounting_and_Strategy). (In English).
- 6 Kim Ling Sim, Chang Joon Song, Larry N. Killough. (2017) Achievements in the field of management accounting // *Asian Review of Accounting*, no. 11, pp. 50–62. URL: [https://www.researchgate.net/publication/235288947\\_Service\\_quality\\_service\\_recovery\\_and\\_financial\\_performance\\_An\\_analysis\\_of\\_the\\_US\\_airline\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/235288947_Service_quality_service_recovery_and_financial_performance_An_analysis_of_the_US_airline_industry). (In English).
- 7 Denton L. Collins, Francisco J. Román, Hung C. Chan. (2011) An Empirical Investigation of the Relationship between Profitability Persistence and Firms' Choice of Business Model: Evidence from the U.S. Airline Industry // *Journal of Management Accounting Research*, no. 3, pp. 37–70. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228300862\\_An\\_Empirical\\_Investigation\\_of\\_the\\_Relationship\\_Between\\_Profit\\_Margin\\_Persistence\\_and\\_Firms'\\_Choice\\_of\\_Business\\_Model\\_Evidence\\_from\\_the\\_US\\_Airline\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/228300862_An_Empirical_Investigation_of_the_Relationship_Between_Profit_Margin_Persistence_and_Firms'_Choice_of_Business_Model_Evidence_from_the_US_Airline_Industry). (In English).
- 8 Borhan Omar Ahmed Al-dalaien, Amgad S.D. Khaled, Eissa A. Al-Homaidi, Basman Omar Ahmed Al-dalaeen. (2022) The impact of management accounting techniques on the organisational performance: a study of selected companies of Jordan, no. 7, pp. 348–366. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349207773>. (In English).
- 9 Neiman K. (2010) Preliminary management decisions in inter-organizational relations: a case study in the aviation industry // *Vienna University of Economics and Business, Institute of Strategic Management and Management Control, Nordbergstr*, no. 15, pp. 56-62. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Ex-ante-governance-decisions-in-relationships%3A-A-in-Neumann/c48c6ed62058d44759e2a7e61f5a527c8a2dd72c>
- 10 Labro E. (2001) On introducing additional measures into Management Accounting Studies: Process considerations based on two constructive case studies // *Turku School of Economics and Business Administration. Tero-Seppo Tuomela*, no. 5, pp. 409–442. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1447007>. (In English).
- 11 Mudde Paul A., Sopariwala Parvez E. (2008) Examining Southwest Airlines' Strategic Execution: A Strategic Variance Analysis // *Management Accounting Quarterly*, no. 9, pp. 20–32. URL: [https://www.researchgate.net/publication/285201547\\_Examining\\_Southwest\\_Airlines'\\_strategic\\_execution\\_a\\_strategic\\_variance\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/285201547_Examining_Southwest_Airlines'_strategic_execution_a_strategic_variance_analysis). (In English).
- 12 Rose P. (2001) Integrated Performance Measurement System: Conclusions from the Aircraft Maintenance Application // *Faculty of Accounting and Finance, University of Auckland*, no. 11, pp. 75–86. URL: [https://www.academia.edu/51787060/Integrated\\_performance\\_measurement\\_design\\_insights\\_from\\_an\\_application\\_in\\_aircraft\\_maintenance](https://www.academia.edu/51787060/Integrated_performance_measurement_design_insights_from_an_application_in_aircraft_maintenance). (In English).

13 Yorsinen E. (2009) Account management: case studies related to the airline crash. Lancaster University School of Management, no. 7, pp. 3–38. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1517023](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1517023). (In English).

14 Messner M. (2016) Does the industry matter? How the industry context shapes the practice of management accounting // School of Management, University of Innsbruck. Universitätsstraße, no. 5, pp. 101–118. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2666136](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2666136). (In English).

15 Keith M. (2020) An approach with a description of guilt to apologetic crisis management: Consistent apologies of United Airlines // School of Communications of Western Michigan University, no. 6, pp. 49–56. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354127334\\_A\\_blame\\_narrative\\_approach\\_to\\_apologetic\\_crisis\\_management\\_The\\_serial\\_apologiae\\_of\\_United\\_Airlines](https://www.researchgate.net/publication/354127334_A_blame_narrative_approach_to_apologetic_crisis_management_The_serial_apologiae_of_United_Airlines). (In English).

16 Stephen W. Wang. (2019) Modeling the airline's crisis management capabilities: brand attitude, brand credibility and intentions // Solent University School of Business, Law and Communications. East Park Terrace, Southampton, SO14 0YN. United Kingdom, no. 7, pp. 96–117. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32863621/>. (In English).

17 British Airways. URL: <https://britishair.com.ru/> (accessed: 30.09.2023). (In English).

18 FLYDUBAI. URL: <https://www.flydubai.com/ru/> (accessed: 30.09.2023). (In English).

19 Lufthansa. URL: <https://www.lufthansa.com/kz/ru/homepage> (accessed: 30.09.2023). (In English).

20 Air France-KLM. URL: <https://www.airfrance.fr/en> (accessed: 30.09.2023). (In English).

21 Finansovaja otchetnost' AO «Air Astana». URL: <https://airastana.com/Portals/2/About-Us/Corporate-Governance/Financial-Statements/Financial-Statements-RU/FS%20KZT%20final.pdf?ver=2021-06-07-031542-830> (data obrashhenija: 30.09.2023). (In Russian).

**Е.Е. ТАНИРТАЕВА,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: [t.erkejan@bk.ru](mailto:t.erkejan@bk.ru)

ORCID ID: 0009-0004-0412-1691

**Г.К. НУРГАЛИЕВА,<sup>1</sup>**

э.ф.к., доцент.

e-mail: [nurgalyeva.gulnara@kaznu.kz](mailto:nurgalyeva.gulnara@kaznu.kz)

ORCID ID: 0009-0002-5391-0297

<sup>1</sup>әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,

Алматы қ., Қазақстан

## ДАҒДАРЫСТЫ БАСҚАРУ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ АВИАКОМПАНИЯЛАРДЫ БАСҚАРУ ЕСЕБІНІҢ ҚҰРЫЛЫМЫ

### Аңдатпа

Әлемдік экономиканың негізгі секторларының бірі бола отырып, қазіргі заманғы авиациялық нарық көптеген қиындықтарға тап болады. Бұл факторлар авиакомпаниялардың технологиялық инновациялар мен экологиялық тәжірибелердің тұрақтылығына деген ұмтылыстан экономикалық және саяси дағдарыстарға дейінгі операциялық қызметіне әсер етеді. Саланың күрделілігі мен серпінділігін ескере отырып, авиакомпания ресурстарын тиімді басқару басымдыққа ие болады және бұл тұрғыда басқару есебі шешуші рөл атқарады. Зерттеу тақырыбының өзектілігі бірнеше негізгі ойлармен анықталады. Ең алдымен, әлемдік дағдарыстардан, сондай-ақ COVID-19 пандемиясының зардаптарынан туындаған тұрақсыз экономикалық жағдай авиациядағы дағдарысты басқару тетіктеріне жаңа талаптар қойды. Басқарушылық есеп авиакомпания менеджерлерін дағдарыс жағдайында негізделген шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпаратпен қамтамасыз етеді. Басқарушылық есеп құрылымының өзіндік ерекшеліктері бар. Мұндай зерттеу әлсіз буындарды анықтауға, ықтимал тәуекелдерді анықтауға және олардың бәсекеге қабілеттілігі мен сыртқы күйзелістерге төзімділігін арттыру үшін авиакомпаниялардағы басқарушылық есеп жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді. Зерттеудің мақсаты – бухгалтерлік есеп процедураларын оңтайландыру бойынша ұсыныстар беру мақсатында дағдарысты басқару жағдайында авиакомпанияларды басқару есебінің құрылымын зерттеу. Зерттеудің практикалық маңыздылығы мынада: бұл зерттеу қазақстандық авиакомпанияларға бейімделуге немесе қолдануға болатын тәжірибелер мен әдістемелер туралы түсінік бере алады. Зерттеу әдістері: талдау, қаржылық есептілікті талдау, салыстырмалы талдау, әдебиеттерді зерттеу.

**Тірек сөздер:** басқару есебі, авиакомпания, дағдарысты басқару, баға белгілеу, шығындарды есепке алу, тәуекелдерді талдау.

**YE.YE. TANIRTAYEVA,\*<sup>1</sup>**

PhD student.

\*e-mail: t.erkejan@bk.ru

ORCID ID: 0009-0004-0412-1691

**G.K. NURGALIEVA,<sup>1</sup>**

c.e.s., associate professor.

e-mail: nurgalyeva.gulnara@kaznu.kz

ORCID ID: 0009-0002-5391-0297

<sup>1</sup>Al-Farabi Kazakh National University,  
Almaty, Kazakhstan

## **MANAGEMENT ACCOUNTING STRUCTURE OF AIRLINES IN THE CONDITIONS OF CRISIS MANAGEMENT**

### **Abstract**

The modern aviation market, being one of the key sectors of the global economy, faces many challenges. From technological innovations and striving for sustainability of environmental practices to economic and political crises, these factors have an impact on the operational activities of airlines. Given the complexity and dynamism of the industry, effective management of airline resources becomes a priority, and in this context, management accounting plays a crucial role. The relevance of the research topic is determined by several key points. First of all, the unstable economic situation caused by global crises, as well as the consequences of the COVID-19 pandemic, have imposed new requirements on anti-crisis management mechanisms in aviation. Management accounting provides airline managers with the necessary information to make informed decisions in a crisis. The structure of management accounting has specific features. Such a study will help identify weak links, identify potential risks and develop recommendations for improving the management accounting system in airlines to increase their competitiveness and resistance to external shocks. The purpose of the study is to study the structure of airline management accounting in the context of crisis management in order to offer recommendations for optimizing accounting procedures. The practical significance of the study lies in the fact that this study can give an idea of practices and methodologies that could be adapted or applied in Kazakh airlines. Research methods are analysis, analysis of financial statements, comparative analysis, literature research.

**Key words:** management accounting, airline, crisis management, pricing, cost accounting, risk analysis.