

На правах рукописи

ЗОРИН КОНСТАНТИН АРКАДЬЕВИЧ

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИЙ
ЧАРТЕРНОГО ТИПА**

**Специальность: 08.00.10 – финансы, денежное обращение
и кредит**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Самара – 2006

Диссертация выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Самарский государственный аэрокосмический университет» имени академика С.П. Королева и ЗАО «Авиакомпания Волга-Днепр», г. Ульяновск

Научный руководитель: доктор технических наук
Засканов В.Г.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук
Вагапова Д.З.
кандидат экономических наук
Макаров А.Н.

Ведущая организация: Самарский государственный
технический университет

Защита состоится « 26 » декабря 2006 года в ауд. 209 корп. 3а СГАУ на заседании диссертационного совета ДМ 212.215.01 при Самарском государственном аэрокосмическом университете по адресу:
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного аэрокосмического университета.

Автореферат разослан « 24 » ноября 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
д.э.н., доцент

М.Г.Сорокина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции повышаются значимость и актуальность бюджетирования. Система бюджетирования является комплексной, охватывающей и координирующей основную деятельность предприятия: производство, сбыт, финансы. Причем при принятии управленческих решений на всех уровнях менеджмента акцент ставится на финансовой стороне, что позволяет достичь таких целей, как минимизация затрат, максимизация прибыли, сбалансированность привлекаемых финансовых ресурсов с осуществляемыми расходами, координация денежных потоков и, следовательно, улучшение финансового положения. Однако на многих российских предприятиях, занимающихся бюджетированием, система внутрифирменного планирования не привязана к бюджетированию, что не позволяет менеджерам четко ставить цели, определять критерии оценки достигнутых хозяйственных результатов в условиях неопределенности экономической ситуации.

Разработка и внедрение системы бюджетирования на предприятиях – весьма трудоемкий процесс, который требует привлечения различных методов прогнозирования, моделей принятия решений, информационных инструментов, компьютерных технологий, что позволяет значительно облегчить бюджетирование, существенно упростить сценарный анализ и обосновать последствия альтернативных финансовых и инвестиционных решений, определить наиболее оптимальный вариант бюджета.

Проблема повышения экономической эффективности, финансовой устойчивости и конкурентоспособности на основе бюджетирования остро стоит и перед авиакомпанией чартерного типа.

Бюджетирование позволяет авиакомпании определить свою позицию на рынке авиаперевозок, задействовать ресурсы, усилить мотивацию персонала на высокоэффективный труд.

Для чартерных авиакомпаний принципиальное значение приобретает гибкое бюджетирование, принятие решений в условиях риска и неопределенности. При этом важной функцией бизнеса чартерных авиакомпаний является прогнозирование, которое предшествует планированию и бюджетированию и имеет своей целью снижение риска при принятии и обосновании решений.

В силу сказанного, в настоящее время одним из направлений решения проблемы повышения эффективности деятельности авиакомпании чартерного типа является совершенствование теоретических и методических подходов на основе прогноза состояния рынка авиаперевозок, что является основанием для проведения научного исследования.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и методологические аспекты финансового обеспечения всех аспектов деятельности предприятия на протяжении многих лет рассматривались в работах зарубежных и отечественных авторов, среди которых Твисс Б., Фостер Р., Хорн Д., Джай К., Шин, Сингл, Балабанов И.Т., Бланк И.А., Завлин П.Н., Зеленская Т.В., Идрисов А.Б., Ковалев В.В., Косов В.В., Липсиц И.В., Морозов Ю.П., Оголева Л.Н., Поршнева А.Г., Шеремет А.Д. и др.

Несмотря на серьезную разработку проблем бюджетирования некоторые вопросы в силу специфики авиакомпаний чартерного типа требуют дополнительного исследования.

Актуальность указанных проблем и недостаточность их разработанности определили выбор темы диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является повышение эффективности функционирования авиакомпании чартерного типа, специализирующейся на уникальных перевозках, путем разработки и внедрения процессов бюджетирования, отражающих специфику ее деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- исследовать состояние рынка уникальных авиаперевозок и авиакомпаний, осуществляющих эти перевозки;
- провести анализ финансовой деятельности авиакомпании и установить объективные предпосылки использования методологии бюджетирования как инструмента повышения ее эффективности;
- определить состояние теории и практики бюджетирования авиакомпаний чартерного типа, идентифицировать и систематизировать задачи принятия решений в механизмах их управления;
- проанализировать теоретические и практические вопросы постановки бюджетирования на предприятиях и предложить структуру сводного бюджета авиакомпании с учетом ее особенностей;

– разработать модель формирования операционных и финансовых бюджетов, отражающих особенности авиакомпании чартерного типа и на этой основе обосновать принимаемые решения по выбору их параметров;

– разработать методы количественного прогнозирования параметров бюджетов авиакомпании чартерного типа;

– сбалансировать основные стороны деятельности авиакомпании на основе координации операционных и финансовых бюджетов;

– разработать аналитический инструментарий анализа основных бюджетов и на этой основе обеспечить непрерывность, последовательность бюджетного процесса и его управляемость;

– обосновать эффективность использования системы бюджетирования авиакомпании чартерного типа.

Направление исследования: 3.2. – основные направления регулирования корпоративных финансов, оптимизация структуры финансовых ресурсов предприятий реального сектора, критерии и методы; 3.3. – критерии и методы оценки финансовой устойчивости предприятий и корпораций, исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость.

Объектом исследования является бюджетирование деятельности авиакомпании чартерного типа в условиях значительной неопределенности.

Предмет исследования – формы, методы и процедуры бюджетирования авиаперевозок авиакомпанией чартерного типа в условиях неопределенности.

Теоретическая и методологическая основа: труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам менеджмента и управления финансами предприятий; законодательные и нормативные акты государственных органов РФ; материалы международных и всероссийских конференций по проблемам финансирования деятельности предприятий в условиях значительной неопределенности. В процессе исследования использовались данные группы авиакомпаний ЗАО «Волга – Днепр», а также отчетность авиакомпаний чартерного типа.

Методическую базу исследования составляют положения системного анализа, экономического анализа, методы финансового планирования, экономико-математические методы и модели.

Научная новизна работы заключается в следующем:

- установлены объективно обусловленные предпосылки использования методологии бюджетирования как инструмента повышения эффективности функционирования авиакомпании;
- идентифицированы и систематизированы задачи принятия решений в механизмах управления процессами бюджетирования;
- определена структура сводного бюджета авиакомпании с учетом ее особенностей;
- разработаны модели формирования операционных и финансовых бюджетов и методы прогнозирования их параметров, позволяющие обосновать управленческие решения;
- разработан инструментарий анализа основных бюджетов, позволяющий обеспечить непрерывность, последовательность бюджетного процесса и его управляемость.

Практическая значимость определяется тем, что реализация предлагаемых методов позволяет добиться устойчивого функционирования авиакомпаний чартерного типа в условиях неопределенности и снизить уровень финансового риска, что для авиакомпаний этого типа особенно актуально, так как объем финансовых и материальных ресурсов составляет сотни миллионов рублей в год.

Реализация результатов работы. Результаты теоретического исследования были использованы при совершенствовании механизма управления ЗАО «Волга-Днепр».

Апробация работы. Результаты диссертационной работы докладывались на научных семинарах факультета экономики и управления СГАУ, на 2-х международных конференциях.

Публикации. Всего автором опубликовано 10 работ, в т.ч. 1 статья в международном научном журнале «Проблемы машиностроения и автоматизации» из Перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемого ВАК.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения и списка литературы. Работа содержит 151 страница машинописного текста, список литературы включает 105 наименований.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационной работы, дана общая характеристика работы, определены цели и задачи исследования, характеризуются используемые методы, описываются структура работы и краткое содержание основных положений, выносимых на защиту.

Первая глава «Анализ состояния и организации финансовой деятельности ЗАО «Волга-Днепр» посвящена исследованию вариантов эффективности управления финансами компании «Волга-Днепр», как типового представителя чартерных авиакомпаний, осуществляющих перевозки уникальных грузов.

Показано, что имеющийся парк летной техники (9 «бортов» Ан-124-100) позволяет осуществлять перевозки уникальных крупногабаритных грузов (характеристики перевозимых грузов представлены на рисунке 1) и занимать компании ведущее место в России. Так в частности компания занимает 50% общероссийского рынка (конкуренты «Антонов», «Полет»).

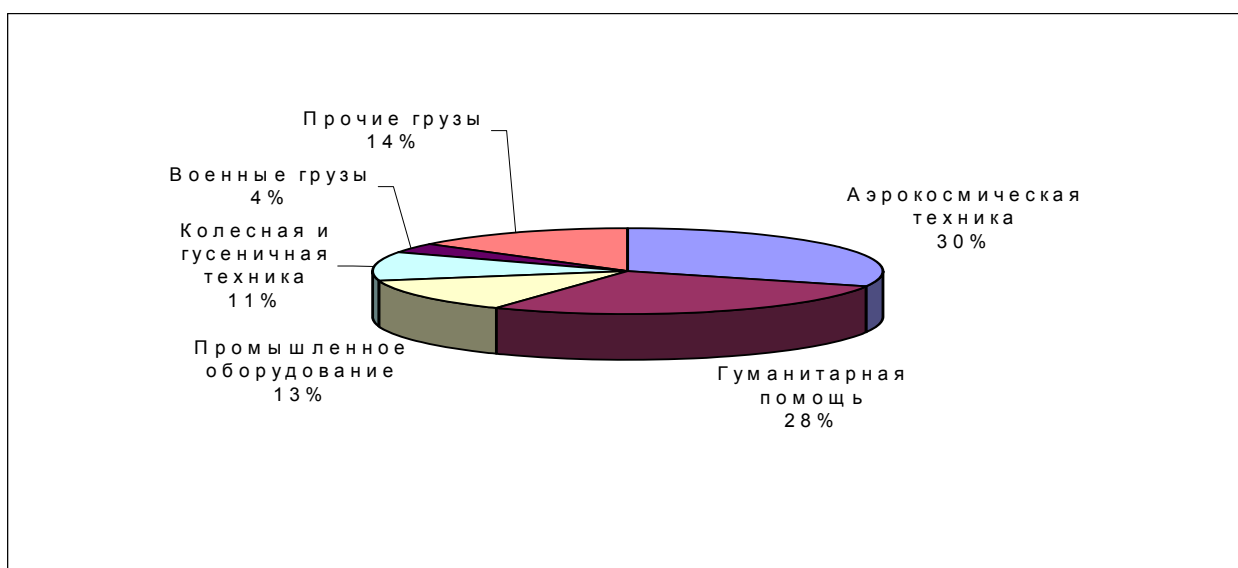


Рисунок 1. Основные категории грузов

Основная проблема, усложняющая управление финансовой деятельностью рассматриваемых авиакомпаний, заключается в специфических особенностях их функционирования. Имеется в виду, что значительная доля в общем объеме перевозок выполняется по разовым, спонтанно поступающим заявкам. Данное обстоятельство порождает повышенные требования к качеству прогнозирования, планирования и финансовому обеспечению деятельности компании. На этапе прогнозирования следует выделить два показателя, которые по существу определяют все дальнейшие действия в системе управления,

планировании и реализации перевозок.. К этим показателям относятся объем перевозок в стоимостном выражении и налет часов.

Обращают на себя внимание резкие перепады указанных показателей, которые определяются факторами внешней среды, а именно – спросом на большегрузные авиационные транспортные услуги. Проведенный анализ позволил выделить два типа перевозок – цивилизованный рынок и рынок экстраординарных перевозок. Под цивилизованным рынком понимаются обычные, традиционные перевозки стабильных клиентов. Заказы на экстраординарные перевозки обычно связаны с резкими изменениями экономических, политических или экологических ситуаций в различных регионах земного шара. На рисунке 2 представлены результаты проведенного анализа по дифференциации объемов перевозок.

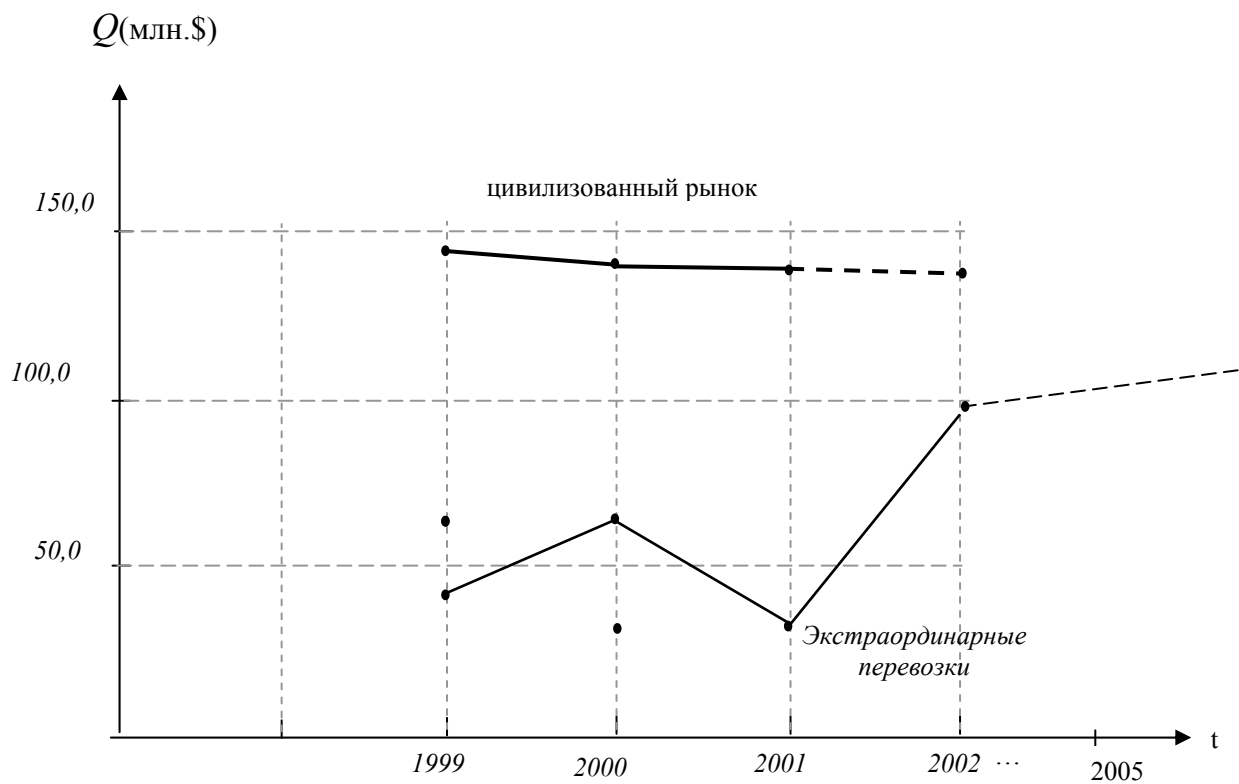


Рисунок 2. Соотношения показателей объема перевозок для цивилизованного рынка и экстраординарных перевозок

Данные рисунка наглядно иллюстрируют различия в динамике этих показателей. Если цивилизованный рынок характеризуется определенной эволюционностью своего развития, то рынку экстраординарных перевозок свойственны всплески и падения, определяемые условиями внешней среды.

Поэтому эффективность функционирования авиакомпаний чартерного типа существенным образом зависит от качества прогнозирования, планирования и финансового обеспечения.

В целях анализа эффективности финансовой деятельности ЗАО «Волга-Днепр» были исследованы показатели финансовой устойчивости и ликвидности, приведенные в таблице 1.

Таблица 1

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности ЗАО «Волга-Днепр»

Показатели	01.01.04	01.01.05	Норма
Коэффициент финансовой независимости	0,27	0,27	0,5
Коэффициент маневренности	- 0,10	- 0,84	0,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,06	0,2 – 0,5
Коэффициент ликвидности	1,09	0,52	0,8 – 0,10
Коэффициент текущей ликвидности	1,53	1,10	> 2,0
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	- 0,04	- 0,46	> 0,1

Финансовая устойчивость характеризуется наличием собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников финансирования оборотных фондов. ЗАО «Волга-Днепр» не имела собственных оборотных фондов в рассматриваемый период, поскольку показатель наличия собственных оборотных фондов был отрицателен на начало года, причем этот показатель обнаруживал тенденцию к его снижению. Данное обстоятельство является проявлением финансовой неустойчивости и связано с формированием внеоборотных активов компании преимущественно за счет заемных источников. В частности, показатель наличия собственных и долгосрочных заемных источников оборотных фондов имелся в избытке, не покрывая однако возросших запасов компании на конец года. Таким образом, на конец рассматриваемого периода финансовое состояние ЗАО «Волга-Днепр» характеризуется как сложное.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств компании его активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. По 1-й группе имущества (наиболее ликвидные активы) и обязательств (наиболее срочные задолженности) имелся платежный недостаток. По 2-й группе имущества (легко реализуемые активы) и обязательств (краткосрочные кредиты и займы) платежный излишек на начало года снизился на конец года.

В целом анализ финансово-хозяйственного состояния ЗАО «Волга-Днепр» позволяет характеризовать его как динамично развивающийся хозяйствующий субъект, сталкивающийся со сложностями и противоречиями «фазы роста»: снижением эффективности вложений, недостатком оборотных средств, финансовой неустойчивостью.

Для повышения эффективности функционирования авиакомпании в работе предложены модели и методы бюджетирования как основного инструмента, позволяющего обеспечить финансовую устойчивость организации.

Во *второй главе* «Разработка финансовой модели бюджетирования и прогнозирования» предложена структура сводного бюджета авиакомпании с учетом ее особенностей, освещены вопросы последовательности составления и исполнения сводного бюджета, определены критерии и ограничения при формировании операционных и финансовых бюджетов, а также методы прогнозирования параметров бюджетного процесса.

Сводный бюджет авиационной компании состоит из трех бюджетов: операционного, инвестиционного и финансовых. Операционные бюджеты разрабатываются для различных центров ответственности, за выполнение каждого из которых несет ответственность линейный руководитель. Финансовые бюджеты разрабатываются на базе операционных бюджетов, а ответственность за их выполнение ложится на руководителей всей организации. Цель финансовых бюджетов – планирование баланса денежных поступлений и расходов для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

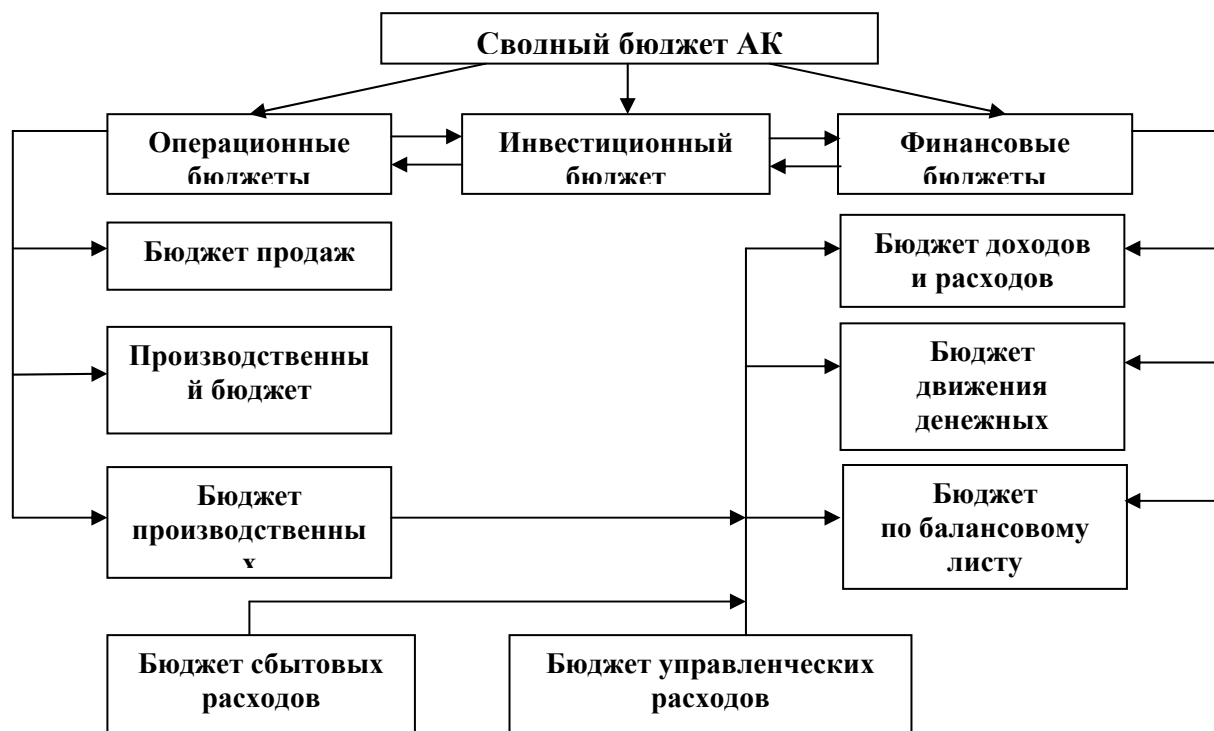


Рисунок 3. Сводный бюджет авиационной компании

Составление сводного бюджета следует начинать с составления бюджета продаж, основанного на прогнозах сбыта, отражающих динамику общего оборота организации. Бюджет разрабатывается в натуральном и стоимостном выражении в разрезе сновной номенклатуры.

Объем продаж определяется умножением предполагаемой к продаже транспортных услуг на отпускную цену по каждому виду продукции

$$ОП_t = \sum_i Ц_{it} Q_{it} , \quad (1)$$

где $Ц_{it}$ – цена единицы продукции i -го вида, Q_{it} – прогноз объема продаж.

Для отдельного вида продукции предприятия с небольшой номенклатурой и небольшим числом конкурентов цена зависит от объема продаж. Тогда объем продаж для авиационной компании чартерного типа равен

$$ОП_i = Ц_i(Q_i)Q_i . \quad (2)$$

Здесь $Ц_i(Q_i)$ – чартерная ставка по перевозкам i -го вида, Q_i – налет на перевозки i -го вида.

Чартерная ставка измеряется в денежных единицах на блок-час, а налет – в количестве блок-часов.

Верхний предел физического объема продаж авиационного предприятия объективно определяется существующими транспортными мощностями и величиной спроса. В связи с этим ограничение на объем перевозимых грузов i -го вида, измеряемого в блок-часах, можно записать в виде следующего неравенства

$$Q_i \leq \min(Q_i^M, Q_i^C) , \quad (3)$$

где Q_i^C – спрос на перевозки грузов i -го вида; $Q_i^M = n_i q_i$ – мощность авиационного предприятия по перевозке грузов i -го вида, n_i – количество исправных воздушных судов, q_i – норматив налета на одно исправное воздушное судно.

В рамках отмеченных ограничений менеджер, варьируя величиной чартерной ставки, периодом рассрочки платежей, исправностью воздушных транспортных средств, изменяет величину налета на перевозки в зависимости от эластичности спроса по цене емкости рынка и других макроэкономических факторов. При этом определяется такое значение чартерной ставки, физического объема перевозимого груза, которые обеспечивают максимальную величину маржинального дохода от реализации данного вида транспортных услуг. При линейной функции затрат $C(Q) = c_0 + c \cdot Q$ и функции

спроса $P(Q) = a - bQ$ операционная прибыль Пр и маржинальный доход MD связаны между собой уравнением

$$\text{Пр} = P(Q)Q - C(Q) = (a - bQ)Q - CQ - C_0 = \text{MD}(Q) - C_0. \quad (4)$$

В работе при формировании бюджета продаж предложена следующая модель принятия решений по определению объема перевозимого груза и количества исправленных для этого грузовых самолетов с учетом затрат на исправность имеющихся воздушных средств:

$$\text{Пр} = (a - bQ)Q - CQ - C_0 - Z(n) \rightarrow \max. \quad (5)$$

$$Q \leq \min(Q^M, Q^C), \quad Q^M = nq, \quad Z(n) = d_0 + d \cdot n = d_0 + dQ/q,$$

где $Z(n) = d_0 + d \cdot n$ – затраты, связанные с поддержанием воздушных судов в исправном состоянии.

Оптимальный объем налета, связанного с перевозимым грузом, достигается при следующей величине:

$$Q^0 = (a - c - d/q) / 2b.$$

Изменение величины прибыли в зависимости от объема продаж представлено на рисунке 4.

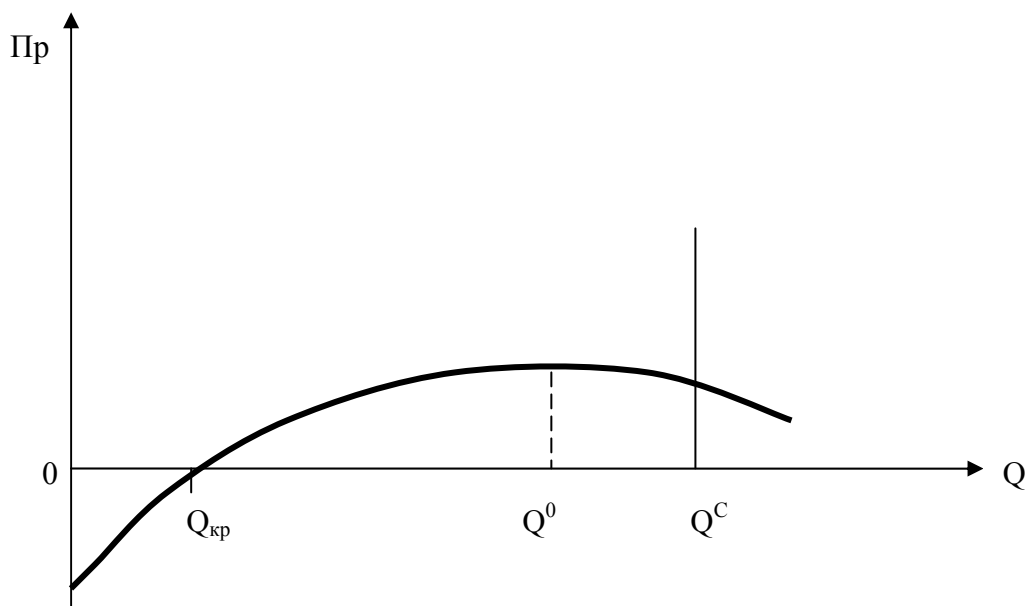


Рисунок 4. График зависимости прибыли от объема продаж

Из рисунка следует, что если объем продаж больше критического $Q_{кр}$, то прибыль от реализации транспортных услуг превышает дополнительные транспортные и сбытовые затраты и убытки от снижения чартерных цен.

Для авиационной компании, перевозящей нестандартные грузы, серьезную проблему представляет определение эластичности спроса по цене, поскольку функциональная зависимость объема сбыта транспортных услуг от изменения уровня чартерных цен выражена не столь явно. В этом случае в процессе бюджетирования эффективным является использование статистических методов прогнозирования чартерных ставок Π и объема продаж Q . К ним можно отнести:

- метод постоянного абсолютного прироста первого порядка;
- метод постоянного абсолютного прироста второго порядка;
- метод постоянного цепного индекса роста;
- метод трендовых уравнений
- методы сглаживания;
- метод с использованием распределения вероятности

После прогноза цен и объемов продаж составлялся бюджет продаж. При этом учитывался спрос на грузоперевозки различных видов, категории заказчиков, а также то, что бюджет продаж является самым важным шагом в формировании будущих денежных поступлений от текущей деятельности авиакомпания. В связи с этим возникает необходимость составления графика поступлений денежных средств от продажи транспортных услуг. При этом следует отметить, что перевезенные грузы заказчиками оплачивались следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту доставки грузов и оплата с временной отсрочкой платежей (продажа транспортной услуги в кредит). Поэтому плановый объем продаж за период (ОП) пересчитывался в показатель притока денежных средств (ДП) за этот же период с использованием коэффициентов инкассации.

Прогноз объема денежных поступлений от продаж транспортных услуг в периоде t определялся в соответствии с уравнением

$$ДП_t = ОП_{t-m}K_{t-m,t} + \dots + ОП_t K_{t,t} + ОП_{t+1} K_{t+1,t} + \dots$$

где $ОП_{t-m}$ – объем продаж в предыдущих периодах; $ОП_t$ – общий объем в период t ; $ОП_{t+1}$ – объем продаж в последующем периоде; $K_{t-m,t}$ – коэффициент инкассаций выручки, характеризующий долю выручки в периоде $t-m$, поступающая в период t .

На основе данных бюджета продаж определялись потребности в материальных, трудовых и других ресурсах. В этой связи разрабатывался бюджет затрат, прямых затрат на оплату труда, общепроизводственных расходов и др.

Авиационное предприятие по перевозкам грузов имеет свою структуру и свой перечень затрат. Исходя из специфики авиакомпании определялись удельные переменные, постоянные и косвенные затраты в стоимостном виде на один час налета. Суммарные удельные затраты представляют собой себестоимость одного блок-часа.

При позаказной системе учета в авиакомпании себестоимость блок-часа рассчитывалась в разрезе отдельных выполненных заказов на перевозку грузов как сумма всех накопленных затрат по данному заказу, отнесенная к налету воздушных судов, связанных с перевозкой груза.

Если обозначить через $УС_V$ удельные переменные затраты на один блок-час, а через $УС_F$ – удельные постоянные затраты на один блок-час, то удельный маржинальный доход (УМД) и удельная балансовая прибыль на один блок-час определяется из уравнений

$$УМД = Ц - УС_V,$$

$$УБ Пр = Ц - УС_V - УС_F.$$

Чистая прибыль на один блок-час составит

$$УЧПр = УБПр - УН_1 - УН_2 = Ц - УС_V - УС_F - УН_1 - УН_2,$$

где $УН_1$ – удельная величина налога, включаемая в себестоимость, $УН_2$ – удельная величина налога на прибыль.

В таблице 2 приведены в общем виде финансовые результаты деятельности авиакомпании по чартерным перевозкам при реализации одного из заказов.

Составленный проект отчета о финансовых результатах (прибылях и убытках) является результатом операционного бюджета авиакомпании.

Умножая удельные затраты на величину налета воздушных судов при перевозке грузов, определяются объемы всех видов затрат, связанных с операционной деятельностью авиакомпании.

Поскольку для авиакомпании, функционирующей в рыночной экономике в условиях жесткой конкуренции, проблема организации движения денежных средств является ключевой, то бюджет денежных средств рассматривается в качестве одного из основных финансовых бюджетов. Главная цель этого бюджета – обеспечить постоянную платежеспособность предприятия, а также избежать кассовых разрывов и

кризиса неплатежей. При разработке бюджета движения денежных средств (БДДС) важно различать моменты, когда возникает право получить (или обязательство заплатить) денежные средства, и моменты их реального получения (или выплаты).

Таблица 2

Финансовые результаты деятельности по чартерным воздушным перевозкам

Статьи отчета о финансовых результатах	Обозначения и модели определения параметров
1. Цена блок-часа	Ц
2. Удельные прямые переменные затраты на один блок-час	$УС_V$
2.1. Затраты на летный состав	$УС_{V1}$
2.2. Материальные затраты (ГСМ)	$УС_{V2}$
2.3. Услуги авиапредприятий	$УС_{V3}$
2.4. Затраты на страхование риска, связь и т.д.	$УС_{V4}$
3. Удельный маржинальный доход на 1 блок-час	$УМД = Ц - C_V = Ц - \sum_i C_{Vi}$
4. Удельные прямые постоянные затраты на один блок-час	$УС_F$
4.1. Содержание летной службы	$УС_{F1}$
4.2. Содержание воздушных судов	$УС_{F2}$
4.3. Содержание авиадвигателей	$УС_{F3}$
4.4. Коммерческие затраты	$УС_{F4}$
4.5. Управленческие затраты	$УС_{F5}$
5. Удельная операционная прибыль на один блок-час	$УОПр = УМД - УС_F =$ $= УМД - \sum_j УС_{Fj}$
6. Удельные налоги, включаемые в себестоимость	$УН_1$
7. Удельная балансовая прибыль на один блок-час	$УБПр = УОПр - УН_1$
8. Удельный налог на прибыль	$УН_2$
9. Удельная чистая прибыль на один блок-час	$УЧПр = УБПр - УН_2$

Сведения для составления БДДС поступают из разных источников: выручка – из бюджета продаж (ДП), затраты на материалы, летный состав и другие – из операционного бюджета. Денежный поток по основной деятельности $ДП_0$ равен

$$ДП_0 = ДП - (УС_V + УС_F + УН_1 + УН_2)Q.$$

Остаток денежных средств на счете предприятия в конце бюджетного периода определялся из уравнения

$$ОДС_K = ДП_0 + ОДС_H,$$

где $ОДС_H$ – сальдо на начало бюджетного периода.

В заключение этой главы рассмотрены методические вопросы проведения анализа исполнения сводного бюджета авиакомпании за очередной бюджетный период, предложен аналитический инструментарий анализа основных бюджетов – бюджета продаж, операционного, финансового – и определены возможности использования результатов проведенного анализа при разработке бюджета следующего периода, что

обеспечивает непрерывность, последовательность бюджетного процесса и его управляемость.

Третья глава «Формирование совокупности связанных бюджетов на примере деятельности авиакомпании «Волга-Днепр» посвящена формированию сводного и локальных бюджетов компании.

На примере авиакомпании «Волга-Днепр» рассмотрена совокупность перечисленных бюджетов, представленных на рисунке 3.

В таблице 3 представлен объем продаж в натуральных и стоимостных показателях. Бюджет продаж – отправная точка в составлении главного бюджета, так как объем продаж влияет практически на все его составляющие. Бюджет продаж показывает объем продаж в количественном и стоимостном выражениях на основе прогнозов. Общий объем продаж соответствует целевой прибыли или плановым продажам. Эти показатели анализировались в привязке к различным по условиям продаж, на базе которых получены данные по себестоимости (таблица 3).

Таблица 3

Бюджет продаж

№	Наименование показателей по функциям управления	Перечень продуктов и услуг	Ед. изм.	2004 факт	2005 план	2005 план коррект. по 4 кварт.	2005 факт	ФО5/ФО4	ФО5–ФО4
Управление сбытом (коммерческие показатели)									
9.	Объем продаж	всего	тыс.\$	136 711	118 618	103 431	94 477	69	–42 234
10	по продуктам и услугам АК	ЧВП на АН-124-100, в т.ч.		126 174	110 000	94 813	83 621	66	–42 554
11		Сдача в аренду(СП)		92 449	5 756	5 756	5 709	6	– 86 741
12		ЧВП ВД		27 977	1 512	1 512	3 166	11	– 24 811
13		в т.ч. ООН		26 462	–		358	1	– 26104
14		ЧВП VD UK		–	102 732	87 545	73 511		73 511
16		в т.ч. ООН		–	23 290	19 847	14 217		14 217
18		VDI		5 748	–	–	1 235	21	–4 513
17		ЧВП на ИЛ-76		9 649	7 864	7 864	7 088	73	–2 561
18		ЧВП на ЯК-40		279	231	231	245	88	–33
19		ЧВП на АН-12		609	522	522	3 523		2 914
20	Цена за блок/час	ЧВП на АН-124-100	\$/б. час	14 344	13 534	13 451	14 281	100	–63
21	по продуктам и услугам АК	Сдача в аренду(СП)		13 874	13 293	13 293	12 574	91	–1 300
22		ЧВП ВД		16 622	13 381	13 381	14 181	85	–2 441
23		в т.ч. ООН		16 726			15 674	94	–1 052
23		ЧВП VD UK			13 550	13 462	14 459		14 459
24		в т.ч. ООН			13 996	13 906	17 033		17 033
25		VDI		12 785			13 129	103	344
24	Объем продаж на 1 исп. ВС	ЧВП на АН-124-100	тыс. \$/ВС	1 914	1 736	1 497	1 202	63	–712

После определения объема продаж рассчитывался бюджет прямых материальных, трудовых и постоянных затрат, данные которых сведены в таблицу 4. Как следует из данных таблицы 4 себестоимость продуктов и услуг авиационной компании «Волга-Днепр» составила на 1 блок-час – 13 266 \$ и соответственно операционная прибыль – 587\$ / блок-час. Рентабельность при этом составила 4,4%

Таблица 4

Финансовые результаты деятельности авиакомпании по чартерным воздушным перевозкам на Ан-124-100 за 2005 год

№	Статьи отчета о финансовых результатах	Факт.	План	% выполнения плана
1	Цена блок-часа (\$)	13 853	13 731	101
2	Удельные прямые переменные затраты $УС_V$ (\$)	6 649	6 579	101
3	Удельный маржинальный доход на 1 блок-час УМД (\$)	7 204	6 152	118
4	Удельные прямые постоянные затраты на 1 блок-час $УС_F$ (\$)	6 617	5 662	118
5	Удельная операционная прибыль на 1 блок-час УОПр (\$)	587	490	120

Таким образом, получена минимальная, но положительная рентабельность продаж и, что самое главное, накоплен положительный опыт руководством и менеджментом компании в разработке и внедрении механизмов внутрифирменного бюджетирования, позволивший снизить себестоимость продукции, увеличить объем продаж и тем самым повысить финансовую устойчивость предприятия.

Эффективность предложенного подхода к управлению деятельностью авиакомпаний чартерного типа на основе моделей и методов внутрифирменного бюджетирования, наглядно иллюстрируется динамикой объемов продаж авиакомпанией «Волга-Днепр» (Таблица 5).

Таблица 5

Динамика объемов продаж (млн. долл. США)

Объемы продаж				
2001	2002	2003	2004	2005
91,1	190,4	252,6	304,3	461,1

Основные выводы и рекомендации

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Проведенный анализ финансовой деятельности авиакомпании чартерного типа позволил установить объективные предпосылки использования методологии бюджетирования для повышения эффективности ее функционирования.

2. На основе выполненного анализа теоретических и практических вопросов бюджетирования предложена структура сводного бюджета авиакомпании чартерного типа, позволившая учитывать особенности ее функционирования в условиях неопределенности.

3. Разработанная модель формирования операционных и финансовых бюджетов позволила учесть особенности деятельности авиакомпании чартерного типа, на основе которых принимаются решения по выбору их параметров.

4. Предложенные методы количественного прогнозирования параметров бюджетов обеспечивают данными их операционные и финансовые составляющие в основном бюджете авиакомпании чартерного типа.

5. Созданный аналитический инструментарий анализа основных бюджетов позволяет обеспечить непрерывность последовательности бюджетного процесса и его управляемость.

6. Эффективность предложенного подхода к бюджетированию на основе вновь разработанных методов и моделей позволила обеспечить авиакомпании «Волга-Днепр» непрерывный рост объемов перевозок за последние пять лет, в т.ч. более чем на 50% в 2005 году по сравнению с 2002 годом.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Богатырев А.Д., Зорин К.А., Фомичев В.П. Идентификация состояний инновационной инфраструктуры (измерение и параметры описания). - Самара. Вестник СГАУ N5., 2001. – С. 58-61.

2. Богатырев А.Д., Зорин К.А., Фомичев В.П. Общая модель поведения активных элементов организационной системы окружающей среды. - Самара. Вестник СГАУ N5., 2001. – С. 61-65.

3. Зорин К.А., Богатырев А.Д., Коптев В.А. Задача управления перевозками грузов авиакомпанией чартерного типа // Управление организационно-экономическими

системами: моделирование взаимодействий, принятие решений. Самара: СГАУ, Сб. науч. ст. Вып.3, 2002 – С. 26-31.

4. Зорин К.А., Богатырев А.Д., Коптев В.А. Постановка и точное решение задачи оптимального распределения требований на выполнение перевозок авиакомпанией // Управление организационно-экономическими системами: моделирование взаимодействий, принятие решений. Самара: СГАУ, Сб. науч. ст. Вып.3, 2002 – С. 31-34.

5. Зорин К.А. Оптимальное распределение экипажей (бригад) авиакомпании чартерного типа // Управление организационно-экономическими системами: моделирование взаимодействий, принятие решений.- Самара: СГАУ, Сб. науч. ст. Вып.3, 2002 – С. 34-35.

6. Барвинок А.В., Зорин К.А., Фомичев В.П. К вопросу параметрического описания состояний систем инновационной инфраструктуры // Проблемы машиностроения и автоматизации. – 2002.- N2. – С.77-80.

7. Засканов В.Г., Зорин К.А. Модель механизмов управления авиационными компаниями чартерного типа («Волга-Днепр» г. Ульяновск). Тез. докл. Международного симпозиума по программам управления. – М.: ИПУ РАН, июнь 2003.

8. Зорин К.А. Модели задач оперативного управления авиакомпаниями чартерного типа. Тез. докл. Международного симпозиума по программам управления. – М.: ИПУ РАН, 2003.

9. Зорин К.А. Выбор методов прогнозирования продаж услуг на перевозки. Сб. науч. тр. 1 научной школы- семинара по проблемам управления большими системами. – Самара : СГАУ - ИПУ РАН, 2006. – С. 212–216.

10. Зорин К.А. Количественные методы прогнозирования для бюджетирования деятельности авиакомпаний чартерного типа. Сб. науч. тр. 1 научной школы- семинара по проблемам управления большими системами. – Самара: СГАУ - ИПУ РАН, 2006. – С. 217–221.