Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университа

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы

1997 жылдан бастап шығады

TORAIGHYROV UNIVERSITY

ВЕСТНИК ТОРАЙГЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия

Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 2 (2025)
Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО
о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

https://doi.org/10.48081/NVZW5116

Бас редакторы – главный редактор
Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора — Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Ответственный секретарь — Шеримова Н. М., *доктор PhD*

Редакция алқасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	*д.э.н., профессор (Беларусь);*
Кунязов Е. К.,	*доктор PhD, доцент;*
Алмаз Толымбек,	*доктор PhD, профессор (США);*
Мукина Г. С.,	*доктор PhD,ассоц. профессор, доцент;*
Дугалова Г. Н.	д.э.н., профессор
Алтайбаева Ж. К.,	*к.э.н.*
Мусина А. Ж.,	*к.э.н., ассоц. профессор, доцент;*
Титков А. А.,	*к.э.н., доцент;*
Шокубаева З. Ж.	*технический редактор.*

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

© Торайгыров университет

МРНТИ 06.52.13

https://doi.org/10.48081/ODCT4477

Е. Е. Таниртаева[1], Г. К. Нургалиева[2],
Г. К. Муханова[3], А. Х. Ахметжанова[4]
[1,2]Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
Республика Казахстан, г. Алматы;
[3]Школа креативной индустрии Astana IT University,
Республика Казахстан, г. Астана;
[4]Академия логистики и транспорта имени М. Тынышпаева,
Республика Казахстан, г. Алматы
[1]ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0412-1691
[2]ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5391-0297
[3]ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6953-2756
[4]ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2192-7094
*e-mail: t.erkejan@bk.ru

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА АВИАКОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В условиях глобальной экономической нестабильности и внешних факторов, оказывающих негативное влияние на авиационную отрасль, финансовый менеджмент и учетно-налоговая политика авиакомпаний требуют особого внимания. Данное исследование посвящено анализу проблем управленческого учета казахстанских авиаперевозчиков в контексте кризисных условий. Цель работы – выявить ключевые недостатки существующей системы управленческого учета и предложить рекомендации по ее совершенствованию с учетом современных экономических реалий. Актуальность исследования обусловлена возросшей неопределенностью в отрасли, вызванной экономическими кризисами, колебаниями цен на топливо и изменениями спроса на авиаперевозки. Научная новизна заключается в систематизации проблем управленческого учета авиакомпаний Казахстана и разработке подходов к их устранению в условиях кризиса. Методологическая основа исследования включает анализ научной литературы, изучение отчетности авиакомпаний, сравнительный анализ управленческих

практик и экспертные интервью с представителями отрасли. Представленные в исследовании выводы и рекомендации направлены на совершенствование методов управленческого учета, что позволит авиакомпаниям более эффективно контролировать затраты, оптимизировать финансовые потоки и повышать устойчивость к внешним экономическим вызовам. Внедрение предложенных механизмов учета и стратегического планирования будет способствовать повышению конкурентоспособности казахстанских авиаперевозчиков, обеспечивая их долгосрочное развитие в условиях неопределенности и макроэкономических колебаний.

Ключевые слова: учет, финансовая устойчивость, кризисное воздействие, авиакомпания, экономическая неопределенность, оптимизация, конкурентоспособность.

Введение

Современные условия глобальной экономической нестабильности, вызванные кризисными явлениями, оказывают значительное влияние на авиационную отрасль, которая играет ключевую роль в развитии национальных экономик, включая Казахстан. Рост экономических рисков, колебания цен на топливо, снижение пассажиропотока и изменение структуры спроса на авиаперевозки создают новые вызовы для авиакомпаний. В таких условиях эффективное управление финансовыми ресурсами и построение действенной системы управленческого учета становятся необходимыми элементами для обеспечения стабильности и устойчивого развития предприятий авиационной отрасли.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления проблем и недостатков управленческого учета в казахстанских авиакомпаниях, а также разработки практических рекомендаций по его совершенствованию. В условиях кризисного воздействия управленческий учет приобретает особое значение, так как именно на его основе принимаются обоснованные решения, направленные на поддержание конкурентоспособности и финансовой устойчивости авиакомпаний.

Целью данного исследования является выявление ключевых проблем и недостатков управленческого учета в казахстанских авиакомпаниях в условиях кризисного воздействия и разработка рекомендаций по его совершенствованию для повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятий авиационной отрасли.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1 Проанализировать существующие подходы к управленческому учету в авиакомпаниях и выявить их особенности в условиях кризисных факторов.

2 Определить основные проблемы и недостатки управленческого учета в казахстанских авиакомпаниях.

3 Исследовать влияние кризисных факторов на систему управленческого учета и финансовую устойчивость авиакомпаний.

4 Разработать рекомендации по совершенствованию управленческого учета в условиях кризисного воздействия.

Научная новизна исследования заключается в систематизации проблем управленческого учета в авиакомпаниях Казахстана с учетом кризисных факторов, а также в разработке новых подходов к совершенствованию системы управленческого учета в условиях экономической нестабильности. В работе предложены методы повышения эффективности управленческого учета, направленные на обеспечение финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятий авиационной отрасли.

Значимость данного исследования заключается в его практической направленности, позволяющей использовать полученные результаты и рекомендации для повышения эффективности управленческого учета в авиакомпаниях. Это способствует улучшению финансового управления и оптимизации деятельности авиакомпаний в условиях кризисных воздействий. Полученные выводы могут быть применены на практике для разработки стратегий адаптации авиакомпаний к изменяющимся условиям внешней среды, что, в свою очередь, повысит их устойчивость и конкурентоспособность на рынке авиаперевозок.

Результаты исследования могут быть полезны не только руководителям авиакомпаний и специалистам по управленческому учету, но и представителям государственных органов, занимающихся регулированием авиационной отрасли, а также исследователям, изучающим вопросы управления в условиях кризиса.

В условиях глобальной экономической нестабильности и постоянных кризисных явлений авиационная отрасль сталкивается с многочисленными вызовами, связанными с колебаниями цен на топливо, изменением спроса на авиаперевозки, усилением конкуренции и влиянием внешнеэкономических факторов. В таких обстоятельствах ключевым элементом устойчивости авиакомпаний становится эффективная система управленческого учета, обеспечивающая принятие обоснованных решений, направленных на оптимизацию затрат, повышение операционной эффективности и стратегическое развитие.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, анализа и интерпретации финансовой и нефинансовой информации, используемой руководством компании для принятия управленческих решений. В авиационной отрасли управленческий учет охватывает такие аспекты, как учет затрат на эксплуатацию воздушных судов, управление доходами, оптимизация маршрутных сетей, учет потребительского спроса, инвестиционное планирование и кризисное управление [1, с. 1477].

Кризисное управление – это система мер, направленных на предотвращение, минимизацию последствий и адаптацию компании к кризисным условиям. Оно включает в себя диагностику кризисных явлений, разработку антикризисных стратегий, управление рисками и внедрение адаптивных учетных практик [2, с. 390].

Современные исследования в области управленческого учета авиакомпаний в условиях кризисного воздействия охватывают широкий спектр вопросов, включая стратегическое управление, диагностику кризисных условий, учетные информационные системы, коммуникационные технологии и влияние пандемии на учетные процессы.

Работы Таниртаевой Е. Е., Нургалиевой Г. К. и Ostapenko посвящены структуре управленческого учета в авиационной отрасли в условиях антикризисного управления и стратегического планирования [3, с. 365]. Авторы рассматривают, каким образом учетные практики могут адаптироваться к экономическим вызовам, обеспечивая финансовую устойчивость авиакомпаний [4, с. 75].

Работа Nurgaliyeva et al. исследует влияние управленческого учета на процессы закупок и управления поставщиками в казахстанских розничных компаниях. Несмотря на то, что исследование посвящено розничному сектору, его результаты имеют практическое значение и для авиационной отрасли, где эффективное управление цепочками поставок играет ключевую роль в снижении затрат и повышении конкурентоспособности авиакомпаний [5, с. 150].

Дополняет это направление исследование Boranbayev & Assanbek (2021), которое фокусируется на классификации затрат и анализе потребительского спроса в казахстанских авиакомпаниях в условиях пандемии. Их работа акцентирует внимание на экономической устойчивости авиаперевозчиков, что имеет прямую связь с эффективностью управленческого учета. Оба исследования подчеркивают важность учета затрат и стратегического управления ресурсами для обеспечения стабильности авиакомпаний в условиях кризисов [6, с. 23].

В этом же направлении находится исследование Meskhi, в котором анализируется аудит управленческого учета как инструмент для улучшения экономической ситуации авиакомпаний в кризисных условиях [7, с. 187]. Кроме того, работа Tirado J., Mavlutova I. оценивает применимость различных методов управленческого учета в кризисных обстоятельствах, что дополняет понимание его значимости в нестабильные периоды [8, с. 787].

Анализ взаимосвязи стратегического управленческого учета и финансовых показателей представлен в исследованиях Serafeim & Trinh. Исследование рассматривает управленческий учет в контексте продуктовых стратегий авиакомпаний, что также имеет важное значение для обеспечения конкурентоспособности в условиях кризисов [9, с. 7].

Работа Turova & Gavrilko рассматривает механизмы диагностики кризисных состояний в авиакомпаниях, а также разработку антикризисных программ для обеспечения устойчивости бизнеса в условиях нестабильной финансовой и информационной среды [10, с. 44].

Работа Polous et al. сосредоточена на маркетинге персонала как инструменте антикризисного управления авиакомпаниями. Авторы анализируют, каким образом управление человеческими ресурсами может способствовать адаптации бизнеса к кризисным условиям и обеспечению стабильной работы авиапредприятий [11, с. 24].

Анализ научных исследований демонстрирует, что управление в авиационной отрасли в условиях кризиса требует комплексного подхода, включающего эффективный управленческий учет, стратегическое планирование, цифровизацию учетных процессов, внедрение антикризисных программ и адаптацию кадровых стратегий.

Материалы и методы

В основе данного исследования лежит комплексный подход, включающий как теоретическое осмысление проблемы, так и эмпирический анализ с целью всестороннего изучения специфики организации и функционирования системы управленческого учёта в казахстанских авиакомпаниях. Исследование охватывает ключевые аспекты управленческого учёта, а также анализирует степень влияния различных внешних и внутренних факторов на экономическую устойчивость предприятий авиационной отрасли в условиях нестабильной экономической ситуации и кризисных явлений последних лет.

Эмпирическая часть работы основана на детальном изучении финансовой и операционной информации ведущих авиакомпаний Республики Казахстан, включая Air Astana, SCAT Airlines и Qazaq Air. В качестве первичного материала использовались официальные финансовые отчёты, отражающие ключевые показатели деятельности компаний за период 2020–2024 годов.

Анализ этих отчётов позволил выявить динамику доходов и расходов, структуру операционных издержек, показатели рентабельности, изменения пассажиропотока и характеристику используемого парка воздушных судов.

Методологическая часть исследования включает комплекс методов и подходов, обеспечивающих достижение поставленных целей. Так, сравнительный анализ был применён с целью выявления сходств и различий в организации систем управленческого учёта как среди казахстанских, так и ведущих международных авиакомпаний. Сравнительный подход позволил обозначить специфические особенности региональных учётных практик и понять, каким образом эти различия обусловлены экономическими, регуляторными и географическими факторами.

Количественный анализ, основывающийся на детальной обработке статистических данных, был направлен на выявление закономерностей изменения финансовых результатов авиакомпаний. Этот подход позволил наглядно отразить влияние кризисных факторов, таких как пандемия COVID-19, инфляционное давление и валютные колебания, на финансовые и операционные показатели предприятий.

Отдельным важным аспектом исследования стал анализ влияния внедрения цифровых технологий на эффективность системы управленческого учёта.

На заключительном этапе исследования все полученные результаты были систематизированы и структурированы в виде таблиц и графических материалов, отражающих динамику ключевых финансовых и операционных показателей. На основе проведённого анализа были разработаны рекомендации и предложения по совершенствованию системы управленческого учёта и повышению финансовой устойчивости казахстанских авиакомпаний, что позволит предприятиям авиационной отрасли более эффективно адаптироваться к меняющимся условиям рынка и успешно преодолевать кризисные ситуации.

Результаты и обсуждение

В условиях экономической нестабильности и кризисных явлений, оказывающих влияние на авиационную отрасль, особое значение приобретает анализ управленческого учета авиакомпаний.

Управленческий учет играет критически важную роль в деятельности авиакомпаний, обеспечивая руководство аналитической и прогнозной информацией, необходимой для принятия стратегических и оперативных решений. Подходы к организации управленческого учета варьируются в зависимости от региона, уровня экономического развития, регуляторной среды и масштабов бизнеса (Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ управленческого учета авиакомпаний по регионам

Регион	**Ключевые авиакомпании**	**Основные принципы управленческого учета**	**Технологии и инструменты**
США и Европа	Delta Air Lines, Lufthansa, British Airways	Применение системы ABC (Activity-Based Costing) для детального анализа затрат; автоматизация процессов, внедрение BI-систем	ERP-системы (SAP, Oracle); AI для прогнозирования доходов и расходов
Азия	Singapore Airlines, Cathay Pacific, China Southern	Стратегический управленческий учет, направленный на анализ конкурентных преимуществ и лояльности клиентов (CPA, Target Costing)	Big Data, predictive analytics, автоматизация отчетности
СНГ	Air Astana, Uzbekistan Airways, Aeroflot	Комбинированный подход: традиционный управленческий учет с элементами стратегического анализа	Автоматизированные учетные системы, но с технологическим отставанием от западных компаний
Латинская Америка	LATAM, Aeroméxico	Гибкость в учете затрат с учетом макроэкономической нестабильности; управление затратами через динамическое ценообразование	Развитие учетных систем, но медленнее по сравнению с США и Европой

Примечание: составлено авторами.

Казахстанские авиаперевозчики, включая Air Astana, SCAT Airlines и Qazaq Air, функционируют в сложной экономической и географической среде, что определяет специфику их управленческого учета. Основное внимание уделяется контролю себестоимости полетов, включая затраты на топливо, техническое обслуживание и эксплуатацию воздушных судов. Оптимизация расписания и загрузки рейсов является ключевым фактором повышения экономической эффективности, а анализ рентабельности маршрутов критически важен в условиях высокой конкуренции.

Несмотря на развитые механизмы учета и контроля, авиакомпании сталкиваются с проблемами, такими как зависимость от импортных комплектующих, валютные риски, ограниченный внутренний рынок и регулируемая тарифная политика. Эти факторы усложняют прогнозирование затрат и требуют высокой адаптивности к изменяющимся нормативным требованиям.

Системы управленческого учета в отрасли основываются на методах полного и прямого учета затрат, что позволяет анализировать структуру расходов и оценивать финансовую эффективность различных рейсов. Применение прогнозного анализа помогает адаптировать операционные стратегии к рыночным изменениям и снижать финансовые риски.

Существенное влияние на учетную политику авиаперевозчиков оказывает государственная поддержка, выражающаяся в предоставлении субсидий и финансировании отдельных направлений. Государственное вмешательство, в частности, способствует развитию региональной авиации за счет поддержки нерентабельных, но социально значимых маршрутов, что в свою очередь требует адаптации управленческого учета к специфике дотационного финансирования (Таблица 2).

Таблица 2 – Влияние цифровых технологий на управленческий учет авиакомпаний Казахстана

Технология	**Описание**	**Ожидаемый эффект**
ERP-системы (SAP, Oracle)	Автоматизация процессов управленческого учета, снижение влияния человеческого фактора	Повышение точности учета, оперативность отчетности
Big Data и аналитика	Использование больших данных для прогнозирования пассажиропотока, расчета оптимальных тарифов	Повышение рентабельности маршрутов, улучшение ценообразования
Облачные технологии	Переход на облачные платформы (Microsoft Dynamics 365)	Гибкость доступа к данным, снижение затрат на ИТ-инфраструктуру
Электронные платежные системы	Интеграция с национальными и международными платежными системами	Повышение скорости обработки платежей, улучшение финансового контроля
Автоматизация бюджетирования и прогнозирования	Использование AI-решений для расчета бюджета	Оптимизация финансового планирования

Примечание: составлено авторами.

Система управленческого учета в казахстанских авиакомпаниях сталкивается с рядом проблем, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами, что осложняет финансовое планирование, управление затратами и стратегическое развитие отрасли.

Одним из наиболее значимых вызовов является высокая волатильность цен на топливо, которое составляет значительную часть операционных расходов. Колебания стоимости топлива оказывают непосредственное влияние на себестоимость авиаперевозок, затрудняя бюджетирование и требуя постоянного пересмотра финансовых стратегий.

Дополнительные сложности создает зависимость авиакомпаний от валютных колебаний. Закупка авиационного оборудования, комплектующих и запчастей за границей делает их уязвимыми перед изменениями валютных курсов. Девальвация национальной валюты приводит к росту затрат, снижая финансовую устойчивость перевозчиков.

Недостаточный уровень автоматизации учетных процессов также остается актуальной проблемой. Использование устаревших систем или ручного ввода данных увеличивает вероятность ошибок, замедляет обработку информации и снижает оперативность управленческих решений.

Прогнозирование пассажиропотока является еще одним сложным аспектом в деятельности авиакомпаний. Экономическая нестабильность, глобальные кризисные явления, такие как пандемии и геополитические конфликты, значительно снижают предсказуемость спроса, что затрудняет эффективное планирование рейсов, распределение ресурсов и оптимизацию загрузки воздушных судов.

Государственное регулирование тарифной политики также ограничивает гибкость авиаперевозчиков. Установление предельных тарифов на внутренние маршруты снижает их рентабельность и ограничивает возможности оперативного реагирования на изменения рыночных условий.

Кроме того, казахстанские авиакомпании функционируют в условиях сезонных колебаний спроса и экономической нестабильности. Колебания цен на топливо требуют постоянного пересмотра тарифной политики и маршрутной сети, а ослабление тенге ведет к росту затрат в национальной валюте. Например, девальвация тенге в 2015 году значительно увеличила финансовую нагрузку на авиаперевозчиков. В совокупности эти факторы создают дополнительные риски и требуют комплексного подхода к совершенствованию систем управленческого учета и стратегического планирования.

Кризисные ситуации приводят к перераспределению расходов авиакомпаний. Увеличиваются затраты на обеспечение безопасности

и санитарных норм, тогда как расходы на маркетинг и развитие могут сокращаться. Рассмотрим гипотетические данные изменения структуры расходов авиакомпании за период 2020–2024 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Гипотетические данные изменения структуры расходов авиакомпании

Год	Фонд оплаты труда	Топливо	Техническое обслуживание	Маркетинг	Санитарные меры
2020	30%	25%	20%	15%	10%
2021	28%	22%	18%	10%	22%
2022	27%	24%	19%	12%	18%
2023	29%	26%	20%	13%	12%
2024	30%	27%	21%	14%	8%

Примечание: составлено авторами.

В период 2020–2024 годов авиакомпания Air Astana столкнулась с кризисными факторами, существенно повлиявшими на её управленческий учёт и финансовые показатели. В 2020 году пандемия COVID-19 привела к отмене до 95 % рейсов в марте–апреле, вызвав значительное сокращение выручки и необходимость пересмотра бюджетных планов. В 2021 году компания обращалась к правительству с просьбой перенести ремонтные работы на нефтеперерабатывающих заводах из-за дефицита авиатоплива, угрожавшего выполнению рейсов. В 2024 году рост операционных расходов, обусловленный инфляцией, негативно повлиял на рентабельность компании.

Рассмотрим ключевые финансовые и операционные показатели компании (Рисунок 1).

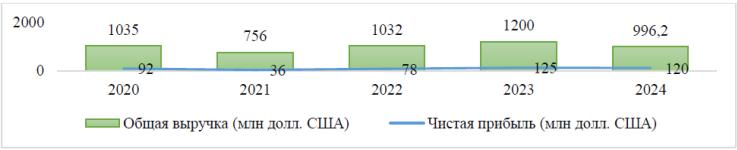

Рисунок 1 – Ключевые финансовые и операционные показатели
Примечание: составлено авторами

Рассмотрим количество пассажиров (Рисунок 2).

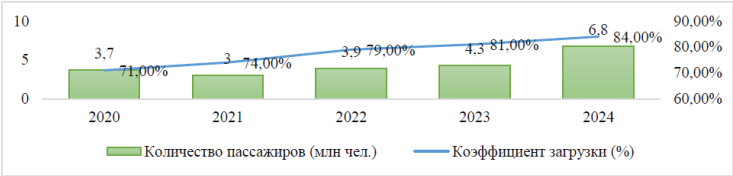

Рисунок 2 – Количество пассажиров

Примечание: составлено авторами.

В условиях кризисных факторов авиакомпания Air Astana была вынуждена адаптировать стратегическое управление и финансовое планирование к динамично изменяющейся внешней среде. Среди ключевых проблем выделяются неопределённость пассажиропотока, колебания цен на топливо и инфляционное давление.

Нестабильность спроса на авиаперевозки усложняла планирование маршрутной сети и бюджетирование, требуя оперативного пересмотра операционных стратегий и оптимизации затрат. Инфляционные процессы способствовали увеличению операционных расходов, снижая рентабельность компании и требуя адаптации ценовой политики. В совокупности эти факторы создавали дополнительные вызовы для финансовой устойчивости и стратегического развития авиакомпании.

Для эффективного преодоления указанных вызовов Air Astana была вынуждена усилить аналитическую составляющую управленческого учета, что включало внедрение современных систем мониторинга и прогнозирования. Развитие цифровых технологий в управлении данными позволило компании повысить точность аналитических расчетов и оперативно реагировать на изменения рыночной среды.

Авиакомпания SCAT является одним из ведущих авиаперевозчиков Казахстана, предоставляя широкий спектр услуг в сфере пассажирских и грузовых перевозок. Рассмотрим ключевые аспекты её деятельности, включая финансовые показатели, операционные данные и структуру флота, опираясь на доступные данные за последние годы.

По состоянию на 2022 год, флот авиакомпании SCAT включал следующие воздушные суда (Таблица 4).

Таблица 4 – Флот авиакомпании SCAT

Тип самолёта	Количество	Вместимость
Boeing 737-300	3	146-149
Boeing 737-500	3	126
Boeing 737-700	1	149
Boeing 737-800	8	189
Bombardier CRJ200	7	50
Boeing 737 MAX 8	3	174-189

Примечание: составлено авторами.

Авиакомпания SCAT демонстрировала устойчивый рост в предшествующие годы, что отражалось в увеличении выручки и чистой прибыли. Однако отсутствие подробных данных за период 2020–2024 годов затрудняет детальный анализ текущего состояния компании.

Анализ финансовых результатов авиакомпании SCAT отображен на рисунке 3.

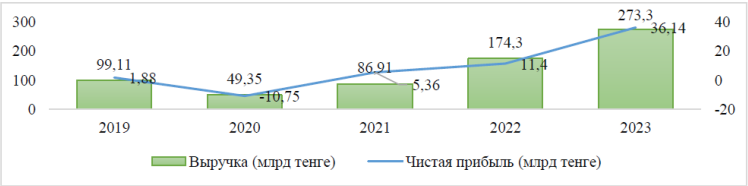

Рисунок 3 – Финансовые результаты компании

Примечание: составлено авторами.

В 2019 году авиакомпания демонстрировала стабильный рост, что выразилось в увеличении выручки до 99,11 млрд тенге и чистой прибыли в 1,88 млрд тенге, подтверждая эффективное управление операционной деятельностью. Однако в 2020 году пандемия COVID-19 привела к сокращению пассажирских перевозок, снижению выручки до 49,35 млрд тенге и формированию чистого убытка в размере 10,75 млрд тенге, что потребовало пересмотра финансовых и операционных стратегий.

Восстановление рынка в 2021 году способствовало росту выручки до 86,91 млрд тенге и получению чистой прибыли в 5,36 млрд тенге, свидетельствуя о повышении эффективности управления. В 2022 году выручка увеличилась до 174,3 млрд тенге, а чистая прибыль составила

11,4 млрд тенге, что подтверждает успешную адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. В 2023 году компания продолжила экспансию, достигнув выручки в 273,3 млрд тенге и чистой прибыли в 36,14 млрд тенге, что указывает на результативность бизнес-стратегий.

Авиакомпания SCAT характеризуется структурой собственности, в которой 57 % акций принадлежат Владимиру Денисову, а 43 % – Владимиру Сытнику. В 2022 году она инвестировала 383 млн тенге в покупку 40 % акций Red Sea Airlines, однако нестабильность актива привела к убыткам в размере 244,2 млн тенге. В рамках инфраструктурного развития компания инициировала строительство нового терминала в аэропорту Шымкента, привлекая кредитные средства под 14% годовых с частичной государственной компенсацией процентной ставки для оптимизации финансовой нагрузки.

Несмотря на вызовы, включая пандемию и инвестиционные риски, SCAT демонстрирует устойчивый рост и стратегическую адаптивность, укрепляя позиции на международных рынках.

Авиакомпания Qazaq Air в 2020–2023 годах функционировала в условиях кризисных факторов, включая пандемию, макроэкономическую нестабильность и инфраструктурные ограничения, что оказывало значительное влияние на систему управленческого учета и финансовые показатели (Рисунок 3).

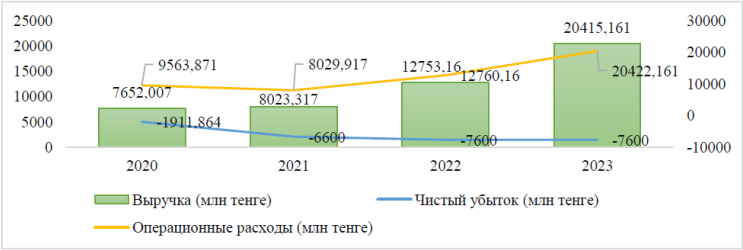

Рисунок 3 – Финансовые показатели Qazaq Air (2020–2023 гг.)
Примечание: составлено авторами.

Функционирование авиакомпаний в условиях экономической нестабильности сопровождается рядом значительных вызовов, оказывающих влияние на эффективность управленческого учета. Одной из ключевых проблем является валютный риск, связанный с тем, что около 60% операционных расходов номинированы в долларах США, тогда как основная часть выручки формируется в казахстанских тенге. Девальвация

национальной валюты приводит к увеличению затрат, усложняя процессы бюджетирования и долгосрочного финансового планирования.

Дополнительным фактором, ограничивающим эффективность деятельности авиаперевозчиков, является недостаточный уровень развития авиационной инфраструктуры. Большинство региональных аэропортов Казахстана работают исключительно в дневное время, что снижает гибкость планирования рейсов и эффективность использования парка воздушных судов, приводя к нерациональному распределению ресурсов.

Еще одной проблемой является дефицит квалифицированного персонала, что требует привлечения иностранных специалистов, увеличивая расходы на оплату труда и усложняя учет затрат. Компании вынуждены адаптировать систему вознаграждения в соответствии с международными стандартами.

В 2020 году пандемия COVID-19 существенно повлияла на деятельность авиакомпаний. Air Astana была вынуждена отменить 95% рейсов с 22 марта по 14 апреля, выполнив всего 140 рейсов из 2 900 запланированных. Восстановление внутренних перевозок началось в мае, а международных – с июня 2020 года. В 2021 году авиакомпания получила высший рейтинг безопасности COVID-19 от Skytrax и статус Diamond по версии APEX, подтверждая соответствие международным санитарным стандартам.

SCAT Airlines также столкнулась с кризисными последствиями, приостановив около 3 000 рейсов и возместив пассажирам 1,8 млрд тенге. Однако компания продолжила реализацию стратегического плана, предусматривающего расширение флота до 20 самолетов Boeing к 2030 году. Развитие авиационного узла в Шымкенте стало важным элементом стратегии, включающей завершение строительства нового терминала в 2021 году.

Авиакомпания Qazaq Air в ответ на неблагоприятные рыночные условия приостановила ряд международных рейсов, включая маршрут Астана—Екатеринбург (декабрь 2024 – январь 2025 года), сохранив полеты в Омск и Новосибирск. В 2020 году компания достигла предельного уровня загрузки флота, что обусловило необходимость его расширения. С 2021 года Qazaq Air начала реализацию программы модернизации воздушных судов для повышения операционной эффективности.

Развитие сценарного планирования кризисных ситуаций позволяет авиакомпаниям заранее адаптировать стратегии реагирования на внешние вызовы. Внедрение стресс-тестирования финансовой устойчивости способствует выявлению потенциальных уязвимостей, а создание антикризисного фонда обеспечивает дополнительную финансовую защиту и способность к быстрой адаптации в условиях нестабильной экономической среды (Таблица 5).

Таблица 5 – Мероприятия по реализации антикризисных стратегий

№	Направление	Мероприятие	Ожидаемый результат	Срок реализации
1	Оптимизация расходов	Внедрение автоматизированных систем учета затрат	Снижение операционных издержек, повышение точности бюджетирования	2024–2025 гг.
2	Финансовая устойчивость	Хеджирование валютных рисков и цен на топливо	Минимизация влияния валютных колебаний и нестабильности цен на топливо	2024 г.
3	Развитие маршрутов	Диверсификация маршрутной сети, включая увеличение региональных рейсов	Увеличение пассажиропотока, снижение зависимости от международных перевозок	2024–2026 гг.
4	Технологическая модернизация	Внедрение цифровых платформ для онлайн-бронирования и аналитики	Повышение качества клиентского обслуживания и эффективности принятия решений	2024–2025 гг.
5	Кадровая политика	Разработка программ повышения квалификации для сотрудников	Увеличение профессиональной компетенции персонала, снижение затрат на привлечение иностранных специалистов	2024–2026 гг.
6	Государственная поддержка	Участие в программах субсидирования и льготного кредитования	Снижение финансовой нагрузки, улучшение инфраструктуры	2024–2025 гг.
7	Управление рисками	Разработка сценарных моделей кризисных ситуаций	Повышение готовности компании к неожиданным изменениям рыночной среды	2024 г.

Примечание: составлено авторами

Реализация предложенных мероприятий позволит казахстанским авиакомпаниям повысить финансовую устойчивость, оптимизировать систему управленческого учета и адаптироваться к динамично изменяющимся условиям рынка. Внедрение современных технологий, эффективное управление затратами и диверсификация источников доходов станут ключевыми факторами успешного преодоления кризисных ситуаций.

Выводы

В условиях экономической нестабильности эффективность управленческого учета авиакомпаний приобретает стратегическое значение. Казахстанские авиаперевозчики сталкиваются с рядом вызовов, включая волатильность цен на топливо, девальвацию национальной валюты, инфляционное давление, инфраструктурные ограничения и регуляторные барьеры, что затрудняет финансовое планирование и управление ресурсами.

Основные проблемы управленческого учета включают нестабильность затрат на топливо, зависимость от валютных колебаний, недостаточную автоматизацию учета, дефицит квалифицированного персонала и ограниченность инфраструктуры. Несмотря на кризисные факторы, авиакомпании Air Astana, SCAT Airlines и Qazaq Air адаптировались к изменяющимся условиям, внедряя антикризисные меры, включая оптимизацию маршрутов, цифровизацию учета, инвестиции в инфраструктуру и сотрудничество с государственными структурами.

Для повышения устойчивости авиаперевозчиков необходимы автоматизация управленческого учета, механизмы хеджирования валютных рисков, диверсификация доходов, кадровая оптимизация, модернизация инфраструктуры и внедрение стратегий антикризисного управления. Комплексная реализация данных мер позволит стабилизировать финансовые показатели, повысить конкурентоспособность и обеспечить долгосрочный рост авиакомпаний.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Oriji, O., Joel, O.** Integrating accounting models with supply chain management in the aerospace industry : A strategic approach to enhancing efficiency and reducing costs in the U.S [Text] // World Journal of Advanced Research and Reviews. – 2024. – № 21(03). – P. 1476–1489. – https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0873.

2 **Пруненко, М. А.** Управленческий учет в условиях пандемии [Текст] // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2021. – №3(31). – С. 388-393. – https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-3-388-393.

3 **Таниртаева, Е. Е., Нургалиева, Г. К.** Структура управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления [Текст] // Вестник университета «Туран». - 2023. – № 4. – С. 360–374. – https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-4-360-374.

4 **Ostapenko, O.** Organization of strategic accounting in the practice of modern aviation enterprises [Text] // Scientific Bulletin of Flight Academy. Section : Economics, Management and Law. – 2022. – № 6. – P. 73–80. – https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-73-80.

5 **Miyazhdenovna, N., Zhaslanovna, S., Anuarbekkyzy, G., Nurlanovna, L., Tulegenovna, K.** The role of management accounting techniques in determining the relationship between purchasing and supplier management : A case study of retail firms in Kazakhstan [Text] // Uncertain Supply Chain Management. – 2020. – №8. – P. 149–164. – https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.7.008.

6 **Boranbayev, S., Assanbek, G.** Cost classification and analysis of consumer demand to optimize air transportation and ensure the economic stability of Kazakhstan airlines in the face of pandemics // EurasianUnionScientists. – 2021. – №5 (1(82)) – P. 21–24. – https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2021.5.82.1237.

7 **Meskhi, V.** Audit of management accounting-tools for improving the economic situation of an enterprise in a crisis // Ekonomika i upravlenie : problemy, resheniya. – 2023. – № 6 (40). – P. 185–191. – https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.01.018.

8 **Tirado, J., Mavlutova, I.** The Impact of Strategic Management Accounting on The Financial Performance of Low-Cost Airlines [Text] // WSEAS transactions on environment and development. – 2023. – № 19. – P. 786–797. – https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.74.

9 **Serafeim, G., Trinh, K.** Accounting for Product Impact in the Airlines Industry [Text] // Harvard Business School Accounting & Management Unit Working. – 2020. – № 21–066. – 22 p. – https://doi.org/10.2139/ssrn.3733032.

10 **Turova, L., Gavrilko, T.** Diagnostics of crisis conditions of the aviation enterprise [Text] // Three Seas Economic Journal. – 2020. – № 1(2). – P. 42–47. – https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-2-7.

11 **Polous, O., Heiets, I., Mykhalchenko, I., Krapko, O.** Personnel Marketing in the System of Airline Anti-Crisis Management // Marketing and Management of Innovations. – 2022. – № 4. – P. 20–29. – https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-03.

REFERENCES

1 **Oriji, O., Joel, O.** Integrating accounting models with supply chain management in the aerospace industry : A strategic approach to enhancing

efficiency and reducing costs in the U.S // World Journal of Advanced Research and Reviews. – 2024. – № 21(03). – P. 1476–1489. – https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0873.

2 **Prunenko, M. A.** Upravlencheskij uchet v usloviyax pandemii [Management accounting in the context of a pandemic] [Text] // Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya E`konomika i pravo. – 2021. – № 3 (31). – P. 388–393. – https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-3-388-393.

3 **Tanirtaeva, E. E., Nurgalieva, G. K.** Struktura upravlencheskogo ucheta aviakompanij v usloviyax antikrizisnogo upravleniya [The structure of airline management accounting in the context of crisis management] [Text] // Vestnik universiteta «Turan». – 2023. – №4. – P. 360–374. – https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-4-360-374.

4 **Ostapenko, O.** Organization of strategic accounting in the practice of modern aviation enterprises [Text] // Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law. – 2022. – №6. – P. 73–80. – https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-6-73-80.

5 **Miyazhdenovna, N., Zhaslanovna, S., Anuarbekkyzy, G., Nurlanovna, L., Tulegenovna, K.** The role of management accounting techniques in determining the relationship between purchasing and supplier management : A case study of retail firms in Kazakhstan [Text] // Uncertain Supply Chain Management. – 2020. – №8. – P. 149–164. – https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.7.008.

6 **Boranbayev, S., Assanbek, G.** Cost classification and analysis of consumer demand to optimize air transportation and ensure the economic stability of Kazakhstan airlines in the face of pandemics [Text] // EurasianUnionScientists. – 2021. – №5 (1(82)). – P. 21–24. – https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2021.5.82.1237.

7 **Meskhi, V.** Audit of management accounting-tools for improving the economic situation of an enterprise in a crisis [Text] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2023. – №6(40). – P. 185–191. – https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.01.018.

8 **Tirado, J., Mavlutova, I.** The Impact of Strategic Management Accounting on The Financial Performance of Low-Cost Airlines [Text] // WSEAS transactions on environment and development. – 2023. №19. – P. 786–797. – https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.74.

9 **Serafeim, G., Trinh, K.** Accounting for Product Impact in the Airlines Industry [Text] // Harvard Business School Accounting & Management Unit Working. – 2020. – № 21-066. – 22 p. – https://doi.org/10.2139/ssrn.3733032.

10 **Turova, L., Gavrilko, T.** Diagnostics of crisis conditions of the aviation enterprise [Text] // Three Seas Economic Journal. – 2020. – № 1(2). – P. 42-47. – https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-2-7.

11 **Polous, O., Heiets, I., Mykhalchenko, I., Krapko, O.** Personnel Marketing in the System of Airline Anti-Crisis Management [Text] // Marketing and Management of Innovations. – 2022. – №4. – P. 20–29. – https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-03.

Поступило в редакцию 25.02.25.
Поступило с исправлениями 07.04.25.
Принято в печать 02.05.25.

**Е. Е. Таниртаева[1], Г. К. Нургалиева[2], Г. К. Муханова[3], А. Х. Ахметжанова[4]*
[1,2] Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.;
[3]Astana IT University шығармашылық индустрия мектебі,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.;
[4]ALT университеті, М. Тынышпаев атындағы,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.
25.02.25 ж. баспаға түсті.
07.04.25 ж. түзетулерімен түсті.
02.05.25 ж. басып шығаруға қабылданды.

ДАҒДАРЫС ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ АВИАКОМПАНИЯЛАРДЫ БАСҚАРУ ЕСЕБІНІҢ ПРОБЛЕМАЛАРЫН ТАЛДАУ

Жаһандық экономикалық тұрақсыздық және авиация саласына теріс әсер ететін сыртқы факторлар жағдайында авиакомпаниялардың қаржылық менеджменті мен есепке алу-салық саясаты ерекше назар аударуды қажет етеді. Бұл зерттеу дағдарыс жағдайында қазақстандық авиатасымалдаушыларды басқарушылық есепке алу проблемаларын талдауға арналған. Жұмыстың мақсаты-басқарушылық есеп жүйесінің негізгі кемшіліктерін анықтау және қазіргі экономикалық шындықты ескере отырып, оны жетілдіру бойынша ұсыныстар беру. Зерттеудің өзектілігі экономикалық дағдарыстардан, жанармай бағасының өзгеруінен және әуе тасымалына сұраныстың өзгеруінен туындаған саладағы белгісіздіктің артуына байланысты. Ғылыми жаңалық-Қазақстан авиакомпанияларын басқарушылық есепке алу проблемаларын жүйелеу және оларды дағдарыс жағдайында жою тәсілдерін әзірлеу. Зерттеудің әдіснамалық негізіне ғылыми әдебиеттерді талдау, авиакомпаниялардың есептілігін зерттеу,

басқару тәжірибелерін салыстырмалы талдау және сала өкілдерімен сараптамалық сұхбаттар кіреді. Зерттеуде ұсынылған қорытындылар мен ұсыныстар авиакомпанияларға шығындарды тиімдірек бақылауға, қаржы ағындарын оңтайландыруға және сыртқы экономикалық сын-қатерлерге төзімділікті арттыруға мүмкіндік беретін басқарушылық есепке алу әдістерін жетілдіруге бағытталған. Ұсынылған есепке алу және стратегиялық жоспарлау тетіктерін енгізу қазақстандық авиатасымалдаушылардың белгісіздік пен макроэкономикалық ауытқулар жағдайында олардың ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз ете отырып, олардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал ететін болады..

Кілтті сөздер: бухгалтерлік есеп, қаржылық тұрақтылық, дағдарыстың әсері, авиакомпания, экономикалық белгісіздік, оңтайландыру, бәсекеге қабілеттілік.

Ye. Tanirtayeva[1], G. Nurgalieva[2], G. Mukhanova[3], A. Akhmetzhanova[4]
[1,2]Al-Farabi Kazakh National University,
Republic of Kazakhstan, Almaty;
[3]Astana IT University School of Creative Industries,
Republic of Kazakhstan, Astana;
[4]ALT University named after M. Tynyshpaev,
Republic of Kazakhstan, Almaty.
Received 25.02.25.
Received in revised form 07.04.25.
Accepted for publication 02.05.25.

ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF AIRLINE MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF THE CRISIS

In the context of global economic instability and external factors having a negative impact on the aviation industry, financial management and accounting and tax policy of airlines require special attention. This study is devoted to the analysis of the problems of management accounting of Kazakhstani air carriers in the context of crisis conditions. The purpose of the work is to identify the key shortcomings of the existing management accounting system and to propose recommendations for its improvement, taking into account modern economic realities. The relevance of the study is due to the increased uncertainty in the industry caused by economic crises, fluctuations in fuel prices and changes in demand for air transportation. The

scientific novelty lies in the systematization of the problems of management accounting of airlines in Kazakhstan and the development of approaches to their elimination in a crisis. The methodological basis of the research includes the analysis of scientific literature, the study of airline reporting, a comparative analysis of management practices and expert interviews with industry representatives. The conclusions and recommendations presented in the study are aimed at improving management accounting methods, which will allow airlines to more effectively control costs, optimize financial flows and increase resilience to external economic challenges. The implementation of the proposed accounting and strategic planning mechanisms will help to increase the competitiveness of Kazakhstani air carriers, ensuring their long-term development in the face of uncertainty and macroeconomic fluctuations.

Keywords: accounting, financial stability, crisis impact, airline, economic uncertainty, optimization, competitiveness.

Теруге 19.05.2025 ж. жіберілді. Басуға 30.06.2025 ж. қол қойылды.
Электронды баспа
17,1 Mb RAM
Шартты баспа табағы 34,8
Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.
Компьютерде беттеген: А. К. Мыржикова
Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас
Тапсырыс № 4407

Сдано в набор 19.05.2025 г. Подписано в печать 30.06.2025 г.
Электронное издание
17,1 Mb RAM
Усл.п.л. 34,8. Тираж 300 экз. Цена договорная.
Компьютерная верстка: А. К. Мыржикова
Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас
Заказ № 4407

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған
Торайғыров университеті
140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы
Торайғыров университеті
140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.
8 (7182) 67-36-69
e-mail: kereku@tou.edu.kz
www.vestnik.tou.edu.kz
www.vestnik-economic.tou.edu.kz