

УДК: 336.7; SPIN-код: 9494–9363

DOI: 10.14451/1.210.89

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ОБЪЕКТОВ МАЛОЙ АВИАЦИИ

© 2022 Давкараев Султан Артурович

студент аспирантуры по направлению «Корпоративные финансы и корпоративное управление»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Россия, Москва
E-mail: sult-good@mail.ru

В статье разбираются теоретические основы планирования бюджета и финансовой стратегии операторов малой авиации. Статья также охватывает процесс планирования и поиска финансирования самолетов находящихся в коммерческой эксплуатации

Ключевые слова: малая авиация, бюджетирование, планирование, финансовая стратегия, финансирование

Финансирование самолетов относится к финансированию покупки и эксплуатации самолетов. Комплексное авиационное финансирование (например, схемы, используемые авиакомпаниями) имеет много общего с морским финансированием и, в меньшей степени, с проектным финансированием. Финансирование покупки частного самолета аналогично ипотеке или автокредиту. Базовая транзакция для небольшого личного или корпоративного самолета может происходить следующим образом:

1. Заемщик предоставляет кредитору основную информацию о себе и своем предполагаемом самолете.

2. Кредитор проводит оценку стоимости самолета.

3. Кредитор выполняет поиск правового базиса на основе регистрационного номера самолета, чтобы подтвердить отсутствие залогов или дефектов правового титула. Во многих случаях полис страхования правового титула приобретается для защиты от любых необнаруженных дефектов правового статуса.

4. Затем кредитор готовит документацию для сделки: Соглашение об обеспечении, которое устанавливает обеспечительный интерес в самолете, чтобы кредитор мог вернуть его во владение в случае неисполнения обязательств по кредиту; Вексель, который возлагает на заемщика ответственность за любой непогашенный остаток кредита, не покрытый возвратом во владение самолета; если заемщик считается менее кредитоспособным, поручительство от третьего лица (или от нескольких третьих лиц); при закрытии оформляется кредитная доку-

ментация, а затем передаются средства и право собственности.

5. Покупка самолета.

6. Использование.

Договоры купли-продажи новых самолетов заключаются между производителем самолетов (Продавец) и заказчиком (Покупатель). Клиентом обычно является авиакомпания или действующий арендодатель. Соглашение о покупке самолета часто касается более чем одного самолета.

Для более крупных самолетов двигатели обычно приобретаются непосредственно у производителя двигателей, но поставляются производителю планера и им устанавливаются на самолет в готовом к поставке виде.

При покупке поддержанного самолета соглашения о покупке поддержанных самолетов заключаются между владельцем самолета (в качестве продавца) и обычно авиакомпанией или лизинговой компанией (в качестве покупателя).

Суть авиационного финансирования заключается в том, что кредитор предоставляет деньги заемщику с целью финансирования (или рефинансирования) приобретения им самолета. Использование структур специального назначения (включая дочерние компании, трасты и товарищества с ограниченной ответственностью) очень распространено. Это связано с тем, что данные структуры имеют много преимуществ, включая налоговые и предоставление механизма дистанционного финансирования банкротства.

Основными источниками финансирования самолетов, находящихся в коммерческой эксплуатации, являются:

- коммерческие банки;
- экспортно-кредитные агентства (государственное учреждение или государственная или частная компания, действующая от имени правительства, которая оказывает финансовую поддержку экспорту).

Менеджер авиационного отдела, уделяет большое количество неавиационного времени на финансовые вопросы. Они приравниваются к ресурсам, которые определяют разницу между эффективным и неэффективным оператором малой авиации.

Знание основных бухгалтерских и финансовых методов и процессов имеет важное значение для управления процессами в компании. Ключевой вопрос в работе с расходами, бюджетом и бухгалтерским учетом в целом заключается в том, что бухгалтерский отдел должен быть в состоянии обрабатывать заказы на поставку, счета-фактуры и кредиты и своевременно предоставлять отчеты операционным подразделениям, если руководство может правильно контролировать финансовые вопросы. Если счета удерживаются, не обрабатываются и не оплачиваются в течение нескольких недель, или если журналы и отчеты об отклонениях не публикуются до двух недель в новом месяце, тогда менеджеры всегда отстают от реального времени.

Некоторые компании рассматривают финансовое планирование для целей бюджета как процесс добавления ожидаемой годовой инфляции к бюджету прошлого года, чтобы получить цифры, которые должны быть представлены для бюджета следующего года. Это так называемое поэтапное бюджетирование лишает менеджера того, что может быть ценным инструментом, который можно использовать для достижения обновления и прогресса отдела. Корпоративные стратегические и краткосрочные планы должны быть изучены для определения направления и целей компании в целом. Если цели отдела не вписываются в планы организации, бюджетный процесс будет затруднен.

Однако, помогая компании в достижении краткосрочных целей, необходимо также учитывать концепцию достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей. Например, если ближайшей целью компании является сокращение капитальных затрат при поддержке долгосрочной цели экспансии в другую страну, оператор должен найти способ начать полеты

в целевую страну, даже если имеющиеся в настоящее время самолеты не соответствуют требованиям. Потенциальным ответом может быть краткосрочная аренда дальнемагистрального самолета для поддержки краткосрочной цели при одновременном достижении долгосрочной цели.

Целью процесса планирования является разработка реалистичных целей, которые могут быть достигнуты в течение определенного периода времени. Нормальная тенденция состоит в том, чтобы сосредоточиться, главным образом, на краткосрочных целях в ущерб долгосрочным целям. Хорошо интегрированный набор долгосрочных и краткосрочных целей, которые соответствуют корпоративному видению будущего, должен стать основой для реалистичного и обоснованного бюджета. Чтобы иметь реальную ценность, цели должны поддаваться количественной оценке, чтобы можно было измерить прогресс в их достижении. Простое заявление о том, что перед компанией стоит цель улучшения обслуживания клиентов, скорее всего, не будет достигнуто, потому что не были назначены никакие факторы эффективности. Однако цель, утверждающая, что полугодовой опрос удовлетворенности пассажиров позволит увеличить на 10% число пассажиров, описывающих обслуживание как хорошее или превосходное, может быть определена количественно, а прогресс в ее достижении может быть измерен.

Бюджет — это продолжение процесса планирования, в котором краткосрочные цели переформулированы в финансовом выражении. Бюджет берет абстрактную концепцию, такую как предоставление авиaperевозок по требованию, и выделяет подробные ресурсы.

Существует два типа бюджетов, которые может использовать оператор бизнес авиации: операционный и капитальный. В операционном бюджете указываются расходы и доходы (если таковые имеются) с разбивкой по подробным бухгалтерским категориям. Бюджеты обычно составляются на 12-месячный период, обозначаемый как финансовый год. Это не обязательно должно соответствовать календарному году, но может соответствовать удобному периоду с точки зрения бухгалтерского учета и налогообложения. Простой бюджет операций летной службы показан в табл. 1.1

Таблица 1.1. Расходы операторов частной авиации

Переменные расходы	Стоимость (долл.)	Летные часы в год		
		250	450	600
Топливо	550	137 500	247 500	330 000
Содержание				
Труд	112	28 000	50 400	67 200
Запчасти	99	24 750	44 550	59 400
Двигатель				
Пособие на восстановление	210	52 500	94 500	126 000
Капитальный ремонт ВСУ/реверса	27	6 750	12 150	16 200
Расходы на посадку/хэндлинг	14	3 500	6 300	8 400
Расходы экипажа	135	33 750	60 750	81 000
Доставка/снабжение	40	10 000	18 000	24 000
Всего переменные расходы	1 187	296 750	534 150	712 200
Постоянные расходы				
Зарплаты экипажа/бонусы	175 000	175 000	175 000	175 000
Стоянка в ангаре	5 500	5 500	5 500	5 500
Страховка	43 000	43 000	43 000	43 000
Обучение	33 000	33 000	33 000	33 000
Планирование полетов	3 500	3 500	3 500	3 500
Расходы на данные	4 500	4 500	4 500	4 500
Всего постоянные	264 500	264 500	264 500	264 500
Всего расходы	561 250	561 250	798 650	976 700
Расходы на час		2 245	1 775	1 628

Расходы разбиты на переменные и постоянные затраты. Переменные затраты возникают тогда, когда воздушное судно летает (топливо, техническое обслуживание и резерв для элементов технического обслуживания (например, капитальный ремонт двигателя, вспомогательной силовой установки и реверсора тяги) и расходы на экипаж). Постоянные расходы возникают вне зависимости от того, летает самолет или нет (зарботная плата, аренда ангара, обучение и т.д.). По возможности в бюджете должны быть предусмотрены отдельные переменные расходы для каждого назначенного самолета, чтобы лучше понимать эксплуатационные расходы для каждого самолета.

Расходы на амортизацию, иногда включаемые в операционные бюджеты летных служб, признают тот факт, что с точки зрения бухгалтерского учета основной капитал имеет конечный срок службы и, следовательно, теряет ценность. По истечении срока полезного использования остается только остаточная стоимость или стоимость при перепродаже. Уменьшение стоимости актива признается в течение срока его бухгалтерского учета как фиксированный расход. Персонал летной службы должен знать об амортизационных отчислениях,

чтобы более полно оценить их влияние на бюджет и другие функции бухгалтерского учета.

Процесс бюджетного цикла связывает различные организационные группы в их борьбе за ресурсы, которые позволят компании выполнить свою миссию и получить прибыль. Однако средство, с помощью которого завершается цикл, система финансового учета, должна быть способна своевременно и точно выполнять все поставленные задачи. Без быстрой и точной системы бюджетный цикл не будет работать достаточно эффективно, чтобы иметь ценность в качестве инструмента прогнозирования и измерения. Например, если бухгалтерия не может своевременно ввести информацию об обязательных расходах, чтобы иметь возможность отправлять ежемесячные отчеты в операционные отделы до определенного числа следующего месяца, операционные руководители не имеют актуальной информации о своих финансовых обязательствах и не могут достичь своих целей.

Если процесс не может быть выполнен в разумные сроки, летный отдел вынужден вести собственные бухгалтерские книги или учет расходов по категориям, чтобы гарантировать, что он не перерасходует выделенную сумму. Двойная бух-

галтерия неизбежно приводит к расхождениям между системами отдела и бухгалтерии и является дополнительной задачей, которая лишает отдел производительности.

Значительное количество летных ведомств и операторов, в основном небольших, не обязаны представлять финансовую отчетность. Это в значительной степени связано с тем, что генеральный директор или руководитель берет на себя операционные расходы в рамках общего и административного бюджета, традиционно обладающий достаточной эластичностью, чтобы покрывать большие отклонения.

Летные департаменты, работающие в рамках этой системы, могут считать, что они имеют финансовую систему с открытой чековой книгой и не несут полной ответственности за потраченные средства. Хотя большинство менеджеров/старших пилотов не злоупотребляют своими полномочиями, эта форма не управления финансами может привести как к злоупотреблениям, так и к плохому управлению. Без учета бюджета также трудно, если вообще возможно, измерить эффективность и производительность.

Каждый год компании начинают бюджетный цикл, устанавливая общие бюджетные цели, вытекающие из их долгосрочных и краткосрочных планов. Эти цели могут выражаться в желании увеличить продажи или прибыль на определенный процент или уменьшить расходы на абсо-

Таблица 1.2. План счетов оператора малой авиации

Переменные/прямые расходы	Постоянные/косвенные расходы
Топливо	Заработная плата и льготы
Обслуживание	Пилоты
Планер	Техническое обслуживание
Авионика	Административное обслуживание
Детали/материалы двигателя	Обслуживание объектов
Услуги по контракту	Обслуживание вспомогательного оборудования
Резервы на капитальный ремонт двигателя	Услуги по контракту
Кейтеринг	Подготовка
Расходы летного экипажа	Планирование полетов/метеослужбы
Сборы — посадка, стоянка и т.д.	Коммунальные услуги
	Административный офис
	Страхование
	Самолет
	Ангар
	Налоги

При составлении бюджета следует использовать фактические категории для оценки расходов, а затем суммировать промежуточные итоги, чтобы они соответствовали более широким классификациям, перечисленным в рабочей таблице.

Основным фактором, влияющим на смету бюджета на предстоящий год, является оценка

лютные суммы или проценты отдельных статей бюджета или всего бюджета. К тому времени, когда эти бюджетные цели (фактически мандаты) достигнут летного отдела, к первоначальным общим целям может быть добавлено несколько уровней дополнительной детализации, тем самым добавляя дополнительные ограничения к уже ограниченному бюджету.

Обычно предоставляется рабочий лист бюджета, который показывает запланированные в бюджете и фактические расходы за предыдущий год. Отведены места для запроса бюджета на предстоящий финансовый год по статьям бюджета, как указано в плане счетов бухгалтерии. Важно иметь надлежащий уровень детализации в плане счетов, который поддерживает фактические виды расходов, используемых летным отделом. Бухгалтерия иногда вынуждает летные отделы использовать коды, которые существовали внутри компании в соответствии с их направлением деятельности, включая техническое обслуживание грузовиков, ремонт малых судов, техническое обслуживание/капитальный ремонт машин и обучение продажам. При использовании этих классификаций будет сложно определить, на что расходуются средства ведомства. Поэтому летные департаменты должны настаивать на том, чтобы их собственные уникальные условия были помещены в план счетов. В Таблице 1.2 показан образец плана счетов летного отдела.

годового использования самолета, выраженная в часах налета. Хотя летные часы не влияют прямо на фиксированную часть бюджета, они оказывают косвенное влияние. Например, если ожидается значительное увеличение использования воздушных судов, могут потребоваться дополнительные пилоты и специалисты по техническо-

му обслуживанию воздушных судов, обучение и средства технического обслуживания, что может привести к увеличению как переменных, так и постоянных расходов. Таблица 1.1 включает эту взаимосвязь в таблицу бюджета, показывая руководству, что увеличение использования значительно снижает затраты на единицу продукции.

Предположения для продолжающихся и новых статей расходов очень важны, особенно когда речь идет об обосновании бюджета. Следовательно, следует разработать и использовать метод анализа бюджета для каждой категории значительных расходов, чтобы дать составителю основу для обоснования существующих или новых запросов. Такая методология бесценна, когда требуются неизбежные пересмотры бюджета.

Хотя нет необходимости проводить анализ каждой категории расходов, данный процесс обеспечивает полезную запись допущений и факторов, использованных при принятии решения по конкретной статье бюджетной заявки.

Также стратегически важны капитальные вложения и инвестиции. Определенные покупки имеют долгосрочную ценность и способны создавать ценность для компании. В эту категорию попадают машины, здания, мебель, компьютеры и самолеты. Из-за способности создавать или повышать ценность для компании объекту назначается конечный срок службы, в течение которого он списывается на расходы. Таким образом, если воздушное судно приобретается новым, ему может быть назначен налоговый срок всего в 5 лет, и он может быть отнесен на расходы в течение этого периода, оставляя только остаточную стоимость в конце периода.

Долгосрочные инвестиции важны для летных отделов, поскольку они не считаются частью годового операционного бюджета. По сути, капи-

тальный бюджет представляет собой отдельный бюджет, используемый для покупки основных средств. Это способ получить новый ангар, наземное вспомогательное оборудование, модернизацию авиационного оборудования и ремонт интерьера, вспомогательные транспортные средства и мебель, по существу — внебюджетные средства, т.е. обычный оперативный бюджет.

Любая крупная покупка или расходы должны быть рассмотрены с учетом возможного включения в капитальный бюджет. Удаление крупных статей, особенно непредвиденных, из операционного бюджета позволит отделу выглядеть более соответствующим запланированным расходам и позволит ему получить необходимые статьи. Любое действие, которое увеличивает или расширяет стоимость капитальных активов, должно быть капитализировано. Упомянутые ранее примеры легко соответствуют этим критериям; некоторые действия по техническому обслуживанию также соответствуют критериям, хотя они могут быть неочевидными. Капитальный ремонт двигателя, реверсора тяги и ВСУ подпадает под эту категорию, потому что сервисные бюллетени и другие усовершенствования вносятся в процессе капитального ремонта, что может расширить или повысить ценность актива. Бухгалтерия знает об этих функциях; может рекапитализировать актив.

Бюджет — это просто план расходования денег. Он не содержит методов обеспечения выполнения плана или сопоставления фактических расходов с первоначальной оценкой. Поэтому метод сравнения ежемесячных расходов с бюджетными оценками, известный как отчет об отклонениях или дисперсионный анализ, используется большинством компаний, которым требуются бюджеты.

Библиографический список

1. *Соболев Л. Б.* Большая миссия малой авиации // *Экономический анализ: теория и практика.* — 2016. — № 3 (450). — С. 4–16.
2. *Рябухин С. Н.* Развитие малой авиации в Российской Федерации // *Эл. pec.] URL: <http://federalbook.ru/files/SVAYZ/saderzhanie>.* — 2011. — Т. 2011.
3. *Горячева О. Е., Евстигнеева О. А., Богданова Е. И.* Зарубежный опыт развития малой авиации // *Роль и значение современной науки и техники для развития общества.* — 2017. — С. 51–55.
4. Воздушный кодекс Российской Федерации» от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. от 14.03.2022)
5. Федеральный закон «О государственном регулировании развития авиации» от 08.01.1998 N 10-ФЗ (последняя редакция)
6. *Ковалева Н. А., Шашкова В. В.* Финансовые стратегии корпораций // *Вектор экономики.* — 2019. — № 8. — С. 46–46.