

Е.Е. Таниртаева, докторант PhD<sup>1</sup>

Г.К. Нурғалиева, к.э.н., доцент<sup>1</sup>

Г.К. Муханова\*, PhD, к.э.н., доцент<sup>2</sup>

С.Н. Валиева, PhD, доцент<sup>3</sup>

Казахский национальный университет имени Аль-Фараби,

г. Алматы, Казахстан<sup>1</sup>

Школа креативной индустрии Astana IT University,

г. Астана, Казахстан<sup>2</sup>

Esil University, г. Астана, Республика Казахстан<sup>3</sup>

\* – автор для корреспонденции

e-mail: gaini.mukhanova@gmail.com

### ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В АВИАКОМПАНИЯХ

В статье проведен анализ текущего состояния управленческого учета и аудита в авиационных компаниях, выявлены ключевые факторы, влияющие на их эффективность. Показаны недостатки в процессах сбора и обработки данных, что приводит к снижению точности и своевременности управленческих решений. Определены методы, способствующие повышению эффективности учета, включая внедрение специализированных информационных систем и математических моделей для прогнозирования. Проведен анализ текущего состояния управленческого учета и аудита в авиакомпаниях на примере группы компаний Air Astana. Выявлены ключевые проблемы, включая зависимость от роста цен на авиационное топливо и инфраструктурные ограничения аэропортов. Предложены конкретные рекомендации по совершенствованию учета, включая внедрение специализированных информационных систем и математических моделей, что способствует повышению точности и оперативности принятия решений. На основе исследования продемонстрирована значимость совершенствования управленческого учета для повышения адаптивности авиакомпаний к рыночным изменениям и конкурентным вызовам. Результаты исследования подтверждают, что совершенствование управленческого учета способствует росту операционной эффективности и финансовой устойчивости авиакомпаний.

**Ключевые слова:** управленческий учет, совершенствование, авиакомпания, информационные системы, контроль, риски, бюджетирование.

**Кілт сөздер:** басқару есебі, жетілдіру, авиакомпания, Ақпараттық жүйелер, бақылау, тәуекелдер, бюджеттеу.

**Keywords:** management accounting, improvement, airline, information systems, control, risks, budgeting.

#### JEL M41

**Введение.** Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения экономической эффективности авиакомпаний в условиях высокой конкуренции и нестабильности рынка.

Целью исследования является анализ текущей организации учета и аудита в авиакомпаниях и разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности для повышения экономической эффективности и конкурентоспособности компаний.

Для достижения поставленной цели в исследовании решаются следующие задачи:

- изучить текущее состояние управленческого учета в авиакомпаниях;
- идентифицировать ключевые факторы, влияющие на эффективность управленческого учета;
- проанализировать методы сбора, обработки и анализа финансовой и нефинансовой информации;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию управленческого учета в авиакомпаниях.

Для проведения исследования использовались различные методы. Анализ документальной базы включал изучение внутренних документов авиакомпании, таких как финансовые отчеты и бюджеты, что позволило понять текущие методы управленческого учета и выявить области для их

улучшения. Экономико-математическое моделирование использовалось для прогнозирования финансовых результатов и анализа различных сценариев управления.

Необходимо отметить, что совершенствование учета и аудита в авиакомпаниях является важной задачей для повышения их эффективности и устойчивости. Современный авиационный рынок сталкивается с разными проблемами, такими как технологические изменения, забота об окружающей среде, экономические и политические кризисы. Все эти вещи влияют на то, как авиакомпании работают. Управление ресурсами авиакомпаний становится очень важным из-за сложности и скорости изменений в отрасли. Управленческий учет помогает компаниям эффективно управлять своими ресурсами, что является ключевым аспектом успешной работы в авиационной индустрии [1, с. 360].

**Обзор литературы.** Управление эффективностью и управленческий учет играют ключевую роль в поддержании финансовой устойчивости и операционной эффективности авиационного бизнеса. Управленческий учет включает в себя идентификацию, измерение и анализ финансовой информации для принятия внутренних решений. В авиации это охватывает такие виды деятельности, как распределение затрат на техническое обслуживание и топливо, составление и прогнозирование бюджетов для планирования финансовой деятельности, а также анализ отклонений для сравнения фактических результатов с бюджетными показателями.

В статье «The Impact of Strategic Management Accounting on The Financial Performance of Low-Cost Airlines» исследуется влияние стратегического управленческого учета на финансовую результативность бюджетных авиакомпаний. Основной целью исследования является выявление значения стратегического управленческого учета для финансовых показателей таких компаний, а также стимулирование его внедрения и использования. Результаты исследования показывают, что успех стратегического управленческого учета в достижении финансовых целей авиакомпаний обусловлен качеством процессов принятия и реализации управленческих решений [2, с. 786].

В ходе анализа литературы была изучена книга *Perspectives on International Financial Reporting and Auditing in the Airline Industry*, посвящённая международным аспектам финансовой отчётности и аудита в авиационной отрасли. Книга способствует обсуждению выбора учетной политики с точки зрения отраслевой специфики, рассматривая существующие варианты учетной политики в рамках МСФО для демонстрации разнообразия и сопоставимости в авиаперевозках. В ней анализируются аудиторские отчёты авиакомпаний, формирующих отчётность по МСФО, с позиции стандартов МСА, с учетом разнообразия учетных подходов [3].

В статье Г. Алтаевой «Статистика учет и аудит» проводится анализ экономической эффективности гражданской авиации Казахстана, с учётом её ключевой роли для страны, обусловленной большой территорией и ограниченным количеством крупных городов. Несмотря на относительно недавнее формирование национальной гражданской авиации, она демонстрирует успешное функционирование как на внутреннем, так и на международном уровнях. Развитие этой отрасли служит индикатором конкурентоспособности Казахстана и уровня его экономического развития, поскольку наличие национальных авиалиний способствует формированию конкурентной среды для ведущих авиаперевозчиков [4].

В статье «Требования прохождения международных аудитов» исследуются деятельность и стандарты, разработанные ведущими международными организациями, регулирующими гражданскую авиацию. Анализируется участие Казахстана в этих организациях и определяется его позиция в отношении обеспечения безопасности полётов на мировом уровне. Особое внимание уделяется двум ключевым международным организациям, занимающимся регулированием воздушного пространства и организацией международных авиасообщений. В статье рассматриваются стандарты, установленные этими организациями для обеспечения авиационной безопасности и безопасности полётов. Проведен анализ затрат на проведение международных аудитов, а также состояния современных авиакомпаний в Казахстане. Также освещены проблемы и трудности, с которыми сталкиваются авиакомпании в условиях кризиса [5, с. 162].

В статье Биболовой М. Н. рассматриваются актуальные вопросы государственно-правового регулирования гражданской авиации в Республике Казахстан. Автор анализирует стандарты Международной организации гражданской авиации (ИКАО), рекомендации ИКАО, национальное законодательство Казахстана в области использования воздушного пространства и авиационной деятельности, а также нормативно-правовые акты стран-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС). На основе выявленных проблем и анализа передового зарубежного опыта автор

выдвинул рекомендации по совершенствованию государственного управления в системе гражданской авиации Казахстана [6].

Статья «Концептуальные основы аудита эффективности планирования республиканского бюджета» посвящена очень важной теме: как правильно планировать государственный бюджет, чтобы деньги налогоплательщиков тратились эффективно и приносили пользу. Авторы рассматривают это на примере республиканского бюджета (возможно, подразумевается бюджет какой-то конкретной страны или региона). Просто составить бюджет - недостаточно. Важно, чтобы бюджет был эффективным, то есть планировался таким образом, чтобы достигать поставленных целей с минимальными затратами и максимальной пользой для общества. Это, как говорят авторы, укрепляет доверие между государством и гражданами. Авторы углубились в то, как нужно проводить аудит эффективности планирования бюджета. Аудит в данном случае - это проверка, анализ того, насколько хорошо бюджет был спланирован [7].

Статья М.А. Алтынбекова посвящена налоговому аудиту в Казахстане. Простыми словами, это проверка того, насколько правильно компании и организации платят налоги. Авторы рассматривают, зачем нужен такой аудит, как он проводится и как его можно улучшить. Налоговый аудит - это важная вещь для всех. Он помогает государству собирать налоги правильно, а компаниям - избегать проблем с законом и переплат. Статья говорит о том, что налоговый аудит нуждается в развитии и улучшении, чтобы быть максимально эффективным [8].

Также была проанализирована статья О.М. Несіпбай, М.А. Сериковой, Н.Н. Башкировой и А.Е. Айтхожиной. Она посвящена тому, как эффективно работает налоговая система в Казахстане. Она рассматривает, насколько хорошо собираются налоги и таможенные платежи, и как можно это улучшить. Статья также связана с тем, что президент Казахстана Касым-Жомарт Токаев в своем послании говорил о важности справедливого распределения доходов и понятной налоговой политики. Основная идея статьи в том, что просто собирать налоги - недостаточно. Важно, чтобы это делалось эффективно, чтобы деньги правильно поступали в бюджет и использовались на благо общества. Авторы рассматривают, как проводится аудит эффективности налоговой системы и что можно сделать, чтобы он был лучше [9].

**Основная часть.** В секторе авиации активно формируется культура использования воздушного транспорта, что приводит к повышению популярности авиаперевозок среди населения. Данные пресс-службы Минтранспорта РК свидетельствуют о росте пассажирских перевозок на 23% в 2023 году, достигнув рекордного показателя в 13 миллионов пассажиров, перевезенных казахстанскими авиакомпаниями. Парк воздушных судов национальных авиаперевозчиков увеличился с 89 до 99 единиц, а емкость кресел-мест увеличилась с 12 до 15 тысяч, что означает прирост на 26%. Эти действия направлены на улучшение доступности авиаперевозок и повышение регулярности рейсов. В 2023 году налажены международные воздушные сообщения с 28 странами, а также возобновлены и открыты новые рейсы в 13 стран по 23 маршрутам [10].

Управленческий учет представляет собой систему отчетности, которая обеспечивает детальный анализ финансовых результатов предприятия и формулирование стратегических решений. Его внедрение необходимо для осуществления систематического оценивания направлений развития организации, выявления уязвимых мест и повышения чистой прибыли.

Сегодня в авиационных компаниях четыре основных способа разработки методик проверки работ. Это использование бухгалтерии и юридических знаний, создание специальных методик, а также анализ специфики отрасли.

Бухгалтерский подход в аудите сосредоточен на том, чтобы создавать методы проверки бухгалтерского учета, например, кассовых операций и выплат зарплаты. Эти методы проверки являются важной частью аудита и описываются как проверка оборотов и остатков на счетах в бухгалтерском учете.

Аудит в авиационной отрасли представляет собой процесс оценки и проверки соответствия нормативным требованиям, стандартам безопасности, эксплуатационным процедурам и передовому опыту. Этапы проверки объектов учета в авиакомпаниях включают анализ и обоснование ключевых нормативных актов, определение учетной политики на основании предоставленных документов для аудита, а также составление перечня первичных документов по каждому из исследуемых объектов. Важной частью проверки является изучение регистров как синтетического, так и аналитического учета, а также финансовой отчетности. В процессе используются существующие в компании классификаторы нарушений, которые могут быть дополнены на основании опыта аудитора. Кроме

того, составляется справочник для проведения аудиторской проверки. Для сбора аудиторских доказательств применяются различные методы, а контрольные процедуры также описываются в процессе аудита.

Таким образом, бухгалтерский учет предоставляет информацию о финансовом положении, прибыльности и эффективности предприятия, в то время как основная цель аудита заключается в проверке достоверности представленных бухгалтерским учетом финансовых данных. По существу, аудиторская деятельность заключается в подтверждении корректности проведенной бухгалтерской работы.

Целью бухгалтерского учета является систематическое накопление и предоставление объективной финансовой информации о результативности операций, финансовом статусе и денежных потоках организации. Эта информация служит основой для принятия решений по управлению предприятием, инвестиционным стратегиям и выдаче кредитов.

Для анализа управленческого учета в ходе исследования была выбрана авиакомпания «Air Astana».

Air Astana, ведущий перевозчик Центральной Азии, предоставляет высококачественное обслуживание на передовых воздушных судах, обеспечивая перевозки между Дальним Востоком и Западной Европой.

FlyArystan является филиалом Air Astana, ведущего авиаперевозчика в Центральной Азии. Она получает полную техническую поддержку и обеспечивает соответствие стандартам безопасности, а также получает поддержку в обучении, системах и услугах от своего головного предприятия.

Группа авиакомпаний имеет два крупных аэропорта в Астане и Алматы, а также пять баз в Казахстане, где проводится обслуживание собственного парка самолетов и техники, а также оборудования 22 других авиакомпаний. Начиная с 2019 года, все плановые проверки воздушных судов проводятся в собственных ангарах компании. Это помогает снизить затраты и обеспечить бесперебойность полетов. Учебная академия Air Astana в Алматы сертифицирована в соответствии со стандартами EASA 147 и предлагает обучение проектированию и техническому обслуживанию воздушных судов, включая Airbus A320. В 2023 году в Астане был открыт Центр летной подготовки с первым в Казахстане тренажером пилотирования A320, а также тренажерами для отработки экстренной эвакуации и тушения пожаров. С момента своего основания Компания перевезла более 65 миллионов пассажиров (Рисунок 1).

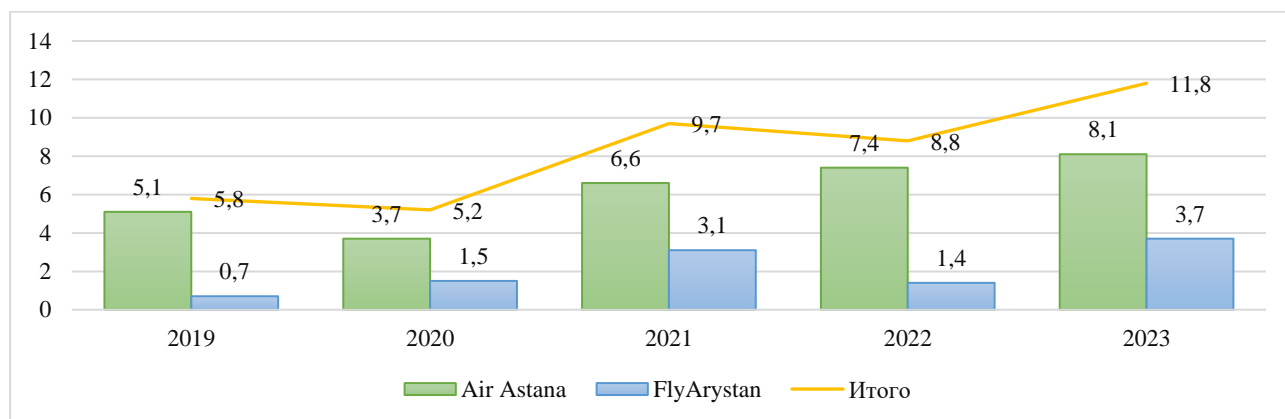


Рисунок 1 – Динамика пассажиропотока по брендам за 2019 – 2023 года

\* Составлен авторами

За первые девять месяцев 2023 года Air Astana выполнила рейсы по 99 направлениям в 21 страну. Количество пассажиров увеличилось с 7,4 миллиона в 2022 году до 8,1 миллиона за тот же период в 2023 году. В 2022 году было перевезено 7,4 миллиона пассажиров, что на 45% больше по сравнению с доковидным уровнем. Основным фактором роста стало увеличение пассажиропотока у FlyArystan, который с 2019 по 2022 год вырос (Рисунок 2).

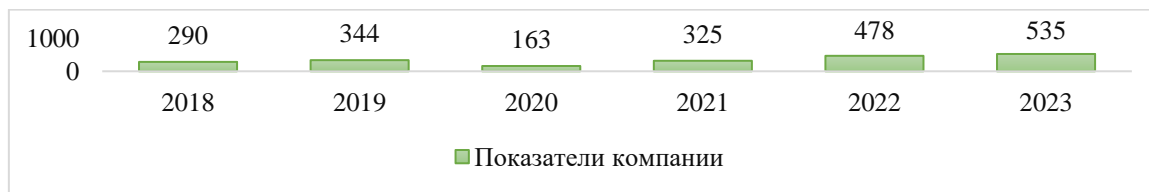


Рисунок 2 – Выручка компании Air Astana за 2018 –2023 гг., млрд KZT

\* Составлен авторами

Air Astana продолжает обновлять рекорды по доходам. В 2022 году выручка составила 478 млрд тенге, что на 47% больше, чем в 2021 году, и на 39% выше уровня до пандемии, когда она была 344 млрд тенге. За 2023 год доходы достигли 535 млрд. тенге, что указывает на годовой рост. На рисунке 3 показаны изменения в показателях EBITDA и её маржи.

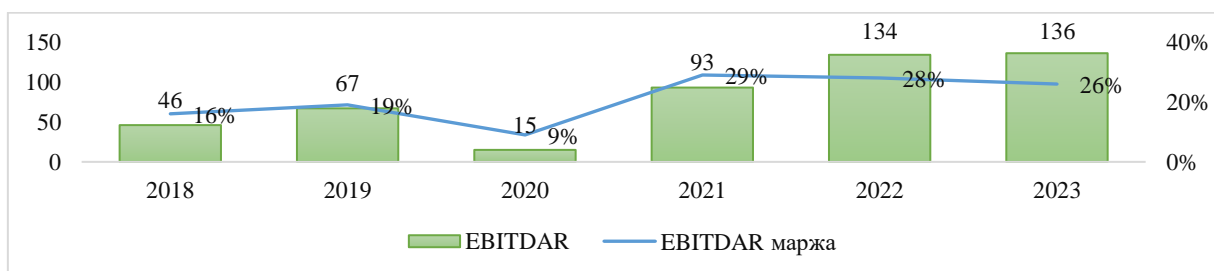


Рисунок 3 – Динамика EBITDA и EBITDA маржи

\* Составлен авторами

За первые девять месяцев 2023 года показатель EBITDAR Группы составил 113 миллиардов тенге. EBITDAR схож с показателем EBITDA, но не включает расходы на аренду самолетов. С 2021 года маржа EBITDAR остается на стабильном уровне 28-29%, тогда как до пандемии она была значительно ниже: 16% в 2018 году и 19% в 2019 году.

На рисунке 4 отображена динамика долга и финансовых расходов авиакомпании за 2018 г. – 2023 года, млрд KZT.



Рисунок 4 – Динамика долга и финансовых расходов авиакомпании за 2018 г. – 2023 года, млрд KZT

\* Составлен авторами

С 2020 года чистый долг группы, включая операционную аренду, стабильно снижается. На указанное время его объем составлял 281 миллиард монет, а к концу сентября 2023 года этот показатель упал до 194 миллиардов монет, а соотношение чистого долга к EBITDAR упало до 1,6х. В 2019 году коэффициент составил 2,6х [11].

За последние три года группа демонстрировала стабильный рост чистой прибыли, но в 2020 году из-за пандемии COVID-19 были убытки в размере 39 млрд юаней. Однако благодаря быстрому восстановлению доходов и разумному увеличению операционных расходов группа вернулась к прибыльности и даже превзошла уровень 2019 года. В 2022 году чистая прибыль увеличилась до 38 млрд юаней (на 153% больше, чем в предыдущем году), и за первые девять месяцев 2023 года она увеличилась на 18%.

Общее количество пассажиров, перевезенных компанией, увеличилось на 10,1% до 8,1 млн. Самолеты в парке увеличились до 49 штук (ранее было 43). Коэффициент загрузки составил 82,8%. Произошло увеличение количества рейсов по ключевым направлениям, таким как Турция, Индия, Таиланд, Узбекистан, Грузия, страны Персидского залива и Китай. Также были добавлены новые рейсы в Джидду и Доху, а также сезонные рейсы FlyArystan в Анталью и Дубай.

Air Astana на ранних этапах предприняла меры по устранению и снижению воздействия технических проблем с двигателями PW1100 на операционную деятельность авиакомпании. Прошлой осенью во флоте Air Astana под условия проверки попал один двигатель P&W, и авиакомпания своевременно его заменила. По настоящее время поставлено пять двигателей в качестве запасных, ожидается прибытие шестого, и ведутся переговоры по аренде дополнительных двигателей. Проблема с двигателями P&W затронула флот семейства A320NEO. Группа Air Astana в дополнение к ранее запланированным поставкам самолётов данного типа в прошлом году приобрела два самолета A320(CEO) и планирует приобрести дополнительно пять аналогичных типов воздушных судов в ближайшее время [11].

Покупка большого количества самолетов компанией означает, что им нужно будет больше топлива для полетов. Однако в Казахстане может возникнуть проблема с поставкой достаточного количества авиационного топлива, так как местные нефтеперерабатывающие заводы сконцентрированы на производстве дизельного и бензинового топлива для внутреннего потребления. В результате компании придется покупать авиационное топливо за границей, что увеличит стоимость полетов. Кроме того, если цены на нефть снова вырастут, это скорее всего повлечет за собой увеличение цен на топливо, что также повлияет на операционные издержки компании.

Поскольку "Эйр Астана" зависит от работы аэропортов, которыми управляют другие компании, возможный рост количества пассажиров может быть ограничен проблемами в этих аэропортах. Если аэропорты не будут готовы к увеличению числа пассажиров, развитие компании может столкнуться с проблемами. Задержки в предоставлении различных сервисов в аэропортах также могут негативно сказаться на бизнесе компании. Также препятствия в реализации текущих проектов по увеличению пропускной способности аэропортов в Алматы и Астане могут помешать будущему росту компании.

Служба внутреннего аудита - это отдельная команда в Компании, которая проводит внутренние аудиты и подотчетна непосредственно Совету директоров. Комитет по аудиту следит за ее деятельностью. Ее миссия заключается в защите и повышении стоимости Компании путем проведения объективных аудитов, направленных на выявление рисков, предоставления рекомендаций и обмена знаниями. Целью Службы внутреннего аудита является проведение независимых и непредвзятых аудитов и консультационных работ для повышения стоимости Компании и улучшения ее операционной деятельности.

Служба внутреннего аудита постоянно работает над совершенствованием своих методов аудита и консультирования

**Заключение.** На основе анализа и выводов можно предложить несколько рекомендаций для будущих проверок. Аудиторы должны сосредоточиться на тех аспектах, которые представляют наибольший риск для авиационной безопасности, что требует глубокого понимания целей и процессов организации. Использование разных источников информации и методов сбора данных поможет получить более полную картину. Эффективное и конструктивное общение с проверяемыми также играет ключевую роль, поскольку оно способствует установлению доверительных отношений и позволяет аудиторам предоставлять полезную обратную связь. Важно рассматривать аудит как постоянный процесс, отслеживая выполнение корректирующих действий и предоставляя поддержку организации. Также необходимо постоянно взаимодействовать с руководством компании, учитывая их мнение при составлении выводов. Внедрение системы контроля качества аудита и тщательное документирование всех процедур обеспечит прозрачность и улучшит сам процесс.

Использование математических методов помогает авиакомпаниям осуществлять более глубокий анализ информации и прогнозировать будущие события, что в свою очередь повышает эффективность управления в данной области.

В современном мире авиационная отрасль является одной из наиболее конкурентных и требующих постоянной оптимизации и совершенствования. Одной из ведущих авиакомпаний

Центральной Азии является Air Astana, которая, как и многие другие, столкнулась с вызовами и задачами в области управления рисками, безопасности полетов и эффективности операций.

Для достижения стабильного и успешного функционирования авиакомпании важно систематически анализировать и оптимизировать процессы внутри нее. Проведенный анализ Air Astana выявил ряд ключевых областей, где необходимы изменения и улучшения для повышения эффективности и безопасности полетов, а также уменьшения рисков.

Среди наиболее важных рекомендаций по оптимизации деятельности авиакомпании можно выделить следующие. В первую очередь, необходимо обратить внимание на оптимизацию закупок топлива. Исследование возможностей закупки топлива у иностранных поставщиков по более выгодным ценам и диверсификации источников снизит зависимость от одного поставщика и уменьшит издержки авиакомпании. Кроме того, внедрение топливосберегающих технологий поможет снизить расходы и сделать полеты более экологически чистыми.

Для улучшения взаимодействия авиакомпании с аэропортами необходимо установить тесное сотрудничество для повышения координации и планирования. Участие в проектах по увеличению пропускной способности аэропортов и разработка contingency-планов помогут справиться с возможными сбоями и задержками.

Одним из ключевых аспектов является укрепление управления рисками. Пересмотр и обновление процессов управления рисками, разработка планов смягчения рисков, а также улучшение коммуникации между подразделениями и сторонами помогут эффективно управлять потенциальными угрозами.

Инвестиции в обучение и развитие персонала также играют важную роль. Регулярные программы обучения, наставничество, привлечение внешних экспертов помогут сотрудникам развивать свои навыки и знания.

Использование передовых технологий, непрерывное совершенствование методологии аудита и укрепление роли внутреннего аудита также будут способствовать повышению эффективности и безопасности деятельности Air Astana.

В целом, проведенный анализ выявил ряд ключевых аспектов, на которые следует обратить внимание для улучшения деятельности авиакомпании. Реализация предложенных рекомендаций позволит Air Astana повысить свою конкурентоспособность, безопасность полетов и эффективность операций. сделай парафраз человеческим языком

Можно заключить, что авиакомпаниям необходимо продвигать свои методы управленческого учета путем внедрения специализированных программ для документирования и анализа данных, что улучшает точность, скорость и эффективность процесса бухгалтерского учета. Работники требуют систематического обучения для совершенствования своих профессиональных навыков в быстро развивающейся сфере. Необходимо постоянно улучшать процессы финансового учета и аудита, опираясь на анализ и внедрение новаторских решений. Непредвзятый финансовый аудит помогает выявлять уязвимые места и предлагать усовершенствования на основе отраслевых стандартов. Наконец, постоянное совершенствование финансового учета и аудита делает компании более эффективными и конкурентоспособными в авиационной отрасли.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Таниртаева Е.Е., Нургалиева Г.К. Структура управленческого учета авиакомпаний в условиях антикризисного управления // Вестник университета «Туран». – 2023. - № 4. – С. 360-374
2. Suarez J., Mavlutova I. The Impact of Strategic Management Accounting on the Financial Performance of Low-Cost Airlines // WSEAS Transactions on Environment and Development. - 2023. - №19. – P. 786-797. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.74>
3. Ozturk C. Perspectives on international financial reporting and auditing in the airline industry. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/358403489\\_PERSPECTIVES\\_ON\\_INTERNATIONAL\\_FINANCIAL\\_REPORTING\\_AND\\_AUDITING\\_IN\\_THE\\_AIRLINE\\_INDUSTRY](https://www.researchgate.net/publication/358403489_PERSPECTIVES_ON_INTERNATIONAL_FINANCIAL_REPORTING_AND_AUDITING_IN_THE_AIRLINE_INDUSTRY)
4. Алтаева Г. Оценка экономической эффективности развития гражданской авиации в Республике Казахстан // Статистика учет и аудит. – 2019. - № 3 (2). – С. 110-115.

5. Карсыбаев Е.Е. Требования прохождения международных аудитов // Вестник Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. – 2021. – № 1 (116). – С. 162-169.
6. Биболова М.Н. Государственно-правовое регулирование системы гражданской авиации Республики Казахстан // Вестник СКУ им. М. Козыбаева. – 2021. – № 3 (52). – С. 92-98.
7. Нугербеков Д.С., Бейсенова Л.З., Шахарова А.Е. Концептуальные основы аудита эффективности планирования республиканского бюджета // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2021. – № 4 (45). – С. 212-217.
8. Жамкеева М.К., Байтиленова Е.С., Кабиева А.Т., Конырбеков М.Ж. Оценка деятельности служб внутреннего аудита // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2024. – № 3 (56). – С. 122-130
9. Нугербеков Д.С., Бейсенова Л.З., Шахарова А.Е. Концептуальные основы аудита эффективности планирования республиканского бюджета // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2021. – № 4 (45). – С. 212–217.
10. Казахстанские авиакомпании перевезли рекордные 13 млн пассажиров в 2023 году. – URL: [https://forbes.kz/news/newsid\\_315411](https://forbes.kz/news/newsid_315411)
11. Официальный сайт компании АО «Air Astana». – URL: <https://airastana.com/kaz-ru>

## REFERENCES

- 1 Tanirtaeva E., Nurgalieva G. Struktura upravlencheskogo ucheta aviakompanij v usloviyax antikrizisnogo upravleniya [The structure of airline management accounting in the context of crisis management] // Vestnik universiteta «Turan». – 2023. - № 4. – S. 360-374. [in Russian]
- 2 Suarez J., Mavlutova I. The Impact of Strategic Management Accounting on The Financial Performance of Low-Cost Airlines // WSEAS transactions on Environment and development. - 2023. - № 19. – P. 786-797. DOI: <https://doi.org/10.37394/232015.2023.19.74>.
- 3 Ozturk C. Perspectives on international financial reporting and auditing in the airline industry. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/358403489PERSPECTIVES\\_ON\\_INTERNATIONAL\\_FINANCIAL\\_REPORTING\\_AND\\_AUDITING\\_IN\\_THE\\_AIRLINE\\_INDUSTRY](https://www.researchgate.net/publication/358403489PERSPECTIVES_ON_INTERNATIONAL_FINANCIAL_REPORTING_AND_AUDITING_IN_THE_AIRLINE_INDUSTRY)
- 4 Altaeva G. Ocenka e`konomicheskoy e`ffektivnosti razvitiya grazhdanskoj aviicii v respublike Kazaxstan [Assessment of the economic efficiency of the development of civil aviation in the Republic of Kazakhstan] // Statistika uchet i audit. – 2019. - №3 (2). – S. 110-115. [in Russian]
- 5 Karsybaev E. Trebovaniya prohozhdeniya mezhdunarodnyh auditov [Requirements for passing international audits] // Vestnik Kazahskoj akademii transporta i kommunikacij im. M. Tynyshpaeva. – 2021. – №1 (116). – S. 162-169 [in Russian]
- 6 Bibolova M. Gosudarstvenno-pravovoe regulirovanie sistemy grazhdanskoj aviicii Respubliki Kazahstan [State legal regulation of the civil aviation system of the Republic of Kazakhstan] // Vestnik SKU im. M. Kozybaeva. – 2021. – № 3 (52). – S. 92-98 [in Russian]
7. Nugerbekov D., Beysenova L., Shakharova A. Kontseptualnyye osnovy audita effektivnosti planirovaniya respublikanskogo byudzheta [Conceptual foundations of audit effectiveness planning of the Republican budget] // Vestnik Kazakhskogo universiteta ekonomiki, finansov i mezhdunarodnoy trgovli. – 2021. – №4 (45). – S. 212-217. [in Russian]
8. Zhamkeyeva M., Baytilenova Ye., Kabiyeva A., Konyrbekov M. Otsenka deyatelnosti sluzhby vnutrennego audita [Evaluation of the activities of internal audit services] // Vestnik Kazakhskogo universiteta ekonomiki, finansov i mezhdunarodnoy trgovli. – 2024. – № 3 (56). – S. 122-130. [in Russian]
9. Nugerbekov D., Beysenova L., Shakharova A. Kontseptual'nyye osnovy audita effektivnosti planirovaniya respublikanskogo byudzheta [Conceptual foundations of audit of the effectiveness of planning of the republican budget] // Vestnik Kazakhskogo universiteta ekonomiki, finansov i mezhdunarodnoy trgovli. – 2021. – № 4 (45). – S. 212–217. [in Russian]
- 10 Kazahstanskie aviakompanii perevezli rekordnye 13 mln. passazhirovo v 2023 godu. – URL: [https://forbes.kz/news/newsid\\_315411](https://forbes.kz/news/newsid_315411) [In Russian]
- 11 Oficial'nyj sajtkompanii AO «Air Astana». – URL: <https://airastana.com/kaz-ru> [In Russian]



**Таниртасва Е.Е., Нурғалиева Г.К., Муханова Г.К., Валиева С.Н.**

## **АВИАКОМПАНИЯЛАРДА БАСҚАРУ ЕСЕБІН ҰЙЫМДАСТЫРУ ЖӘНЕ ОНЫ ЖЕТІЛДІРУ**

### **Аңдатпа**

Мақалада авиациялық компаниялардағы басқару есебі мен аудиттің ағымдағы жағдайына талдау жүргізіліп, олардың тиімділігіне әсер ететін негізгі факторлар анықталды. Деректерді жинау және өңдеу процестеріндегі кемшіліктер көрсетілген, бұл басқару шешімдерінің дәлдігі мен уақтылығының төмендеуіне әкеледі. Болжау үшін мамандандырылған Ақпараттық жүйелер мен математикалық модельдерді енгізуді қоса алғанда, бухгалтерлік есептің тиімділігін арттыруға ықпал ететін әдістер анықталды. Air Astana компаниялар тобының мысалында авиакомпаниялардағы басқарушылық есеп пен аудиттің ағымдағы жай-күйіне талдау жүргізілді. Авиациялық отын бағасының өсуіне және әуежайлардың инфрақұрылымдық шектеулеріне тәуелділікті қоса алғанда, негізгі проблемалар анықталды. Шешім қабылдаудың дәлдігі мен жеделдігін арттыруға ықпал ететін мамандандырылған Ақпараттық жүйелер мен математикалық модельдерді енгізуді қоса алғанда, есепті жетілдіру бойынша нақты ұсыныстар ұсынылды. Зерттеу негізінде авиакомпаниялардың нарықтық өзгерістер мен бәсекелестік сын-қатерлерге бейімделуін арттыру үшін Басқару есебін жетілдірудің маңыздылығы көрсетілді. Зерттеу нәтижелері басқарушылық есепті жетілдіру авиакомпаниялардың операциялық тиімділігі мен қаржылық тұрақтылығының өсуіне ықпал ететіндігін растайды.

**Tanirtayeva Ye., Nurgalieva G., Mukhanova G., Valiyeva S.**

## **ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING AND ITS IMPROVEMENT IN AIRLINES**

### **Annotation**

The article analyzes the current state of management accounting and auditing in aviation companies, identifies key factors affecting their effectiveness. The shortcomings in the data collection and processing processes are shown, which leads to a decrease in the accuracy and timeliness of management decisions. Methods have been identified to improve accounting efficiency, including the introduction of specialized information systems and mathematical models for forecasting. The analysis of the current state of management accounting and auditing in airlines is carried out using the example of the Air Astana group of companies. Key problems have been identified, including dependence on rising aviation fuel prices and airport infrastructure constraints. Specific recommendations are proposed for improving accounting, including the introduction of specialized information systems and mathematical models, which contributes to improving the accuracy and efficiency of decision-making. Based on the research, the importance of improving management accounting has been demonstrated to increase the adaptability of airlines to market changes and competitive challenges. The results of the study confirm that the improvement of management accounting contributes to the growth of operational efficiency and financial stability of airlines.

