

УДК 336.66

<https://doi.org/10.25587/2587-8778-2025-4-30-43>

Оригинальная научная статья

Определение направлений совершенствования хозяйственной деятельности региональной авиакомпании

Е. Е. Ноева

Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова,
г. Якутск, Российская Федерация
ee.noeva@s-vfu.ru

Аннотация

Региональная авиация на Севере и в Арктике играет ключевую роль в экономическом развитии и безопасности этих регионов. Основными ее задачами являются пассажирские и грузовые перевозки в отдаленные населенные пункты, обеспечение населения северных территорий жизненно важными социальными услугами, а также выполнение чартерных перевозок для нужд промышленности. Региональная авиация, как правило, характеризуется значительным объемом внутрирегиональных рейсов, однако на ее развитие и деятельность оказывают сдерживающее влияние высокая себестоимость оказываемых транспортных услуг, логистические проблемы и суровые погодные условия. В процессе работы над данной статьей были исследованы различные аналитические материалы, посвященные определению факторов, оказывающих то или иное воздействие на себестоимость затрат авиаперевозчиков, особенно с учетом специфики северных территорий. Поскольку большая часть факторов, негативно влияющих на рентабельность региональных авиакомпаний, находится вне их компетенции и требует разработки комплексных решений на государственном уровне, самим организациям следует сосредоточиться на внутренних аспектах хозяйственной деятельности, изменение которых может помочь улучшить показатели компании в ближайшей перспективе. Целью данной работы является исследование возможностей улучшения финансового положения региональной авиакомпании путем совершенствования управления ее оборотными активами, так как именно они представляют собой важнейшую составляющую хозяйственной деятельности, обеспечивая непрерывность производственного процесса и финансовую устойчивость. Анализ финансовой отчетности и показателей эффективности хозяйственной деятельности позволил определить, что компания может улучшить свои финансовые результаты путем оптимизации дебиторской задолженности и изменения алгоритма приобретения запасов. Расчет и сравнение фактических и прогнозных показателей, которые могут быть достигнуты в случае реализации предложенных рекомендаций, демонстрируют повышение эффективности использования ресурсов авиакомпании, что определяет практическую значимость данной работы.

Ключевые слова: региональная авиация, Север, авиакомпания, факторы, развитие, себестоимость, рентабельность, оборотные активы, запасы, дебиторская задолженность, оптимизация, экономический эффект.

Финансирование. Исследование не имело финансовой поддержки.

Для цитирования: Ноева Е.Е. Определение направлений совершенствования хозяйственной деятельности региональной авиакомпании. *Экономика и природопользование на Севере*. 2025, № 4 (40). С. 30-43. DOI: [10.25587/2587-8778-2025-4-30-43](https://doi.org/10.25587/2587-8778-2025-4-30-43)

Original article

Identifying areas for improving the economic activities of a regional airline

Elena E. Noeva

M. K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russian Federation
ee.noeva@s-vfu.ru

Abstract

Regional aviation in the North and Arctic plays a key role in the economic development and security of these regions. Its primary objectives include passenger and cargo transportation to remote communities, providing vital social services to northern populations, and charter flights for industrial needs. Regional aviation typically features a significant volume of intraregional flights; however, its development and operations are constrained by the high cost of transportation services, logistical challenges, and harsh weather conditions. In researching this article, various analytical materials were reviewed to identify factors that impact air carrier costs, particularly in light of the specific circumstances of northern regions. Since most factors negatively impacting the profitability of regional airlines are beyond their control and require comprehensive solutions at the national level, organizations themselves should focus on internal aspects of their operations, changes to which can help improve their performance in the short term. The purpose of this study is to explore opportunities to improve the financial position of a regional airline by enhancing its current asset management, as these assets represent a critical component of business operations, ensuring operational continuity and financial stability. An analysis of financial statements and performance indicators revealed that the company can improve its financial performance by optimizing accounts receivable and changing its inventory acquisition algorithm. Calculating and comparing actual and projected indicators that could be achieved by implementing the proposed recommendations demonstrates improved resource utilization, thereby underscoring the practical significance of this study.

Keywords: regional aviation, North, airline, factors, development, cost, profitability, current assets, inventory, accounts receivable, optimization, economic effect.

Financing. The study did not have financial support.

For citation: Noeva E.E. Identifying areas for improving the economic activities of a regional airline. *Economy and Nature Management in the North*. 2025, No. 4 (40). Pp. 30-43. DOI: [10.25587/2587-8778-2025-4-30-43](https://doi.org/10.25587/2587-8778-2025-4-30-43)

Введение

Региональная авиация – это сегмент гражданской авиации, который «осуществляет регулярные коммерческие авиаперевозки между отдельными регионами и в пределах регионов, обеспечивая транспортную доступность для населения страны и конкурируя с железнодорожным и автомобильным транспортом. Значение региональной авиации возрастает с увеличением территории страны и слабостью других видов транспорта» [11]. Региональная авиация играет решающую роль в развитии Севера, поддерживая связь между изолированными районами, тем самым стимулируя торговлю, туризм и предоставляя доступ к необходимым услугам. Тем не менее развитие сферы внутрирегиональных перевозок ограничивается множеством факторов, наиболее значимыми из которых являются их высокая себестоимость из-за затрат на топливо и необходимости преодолевать огромные расстояния, функционирование в крайне неблагоприятных климатических условиях, влияющее на техническое обслуживание авиапарка, аэропортовые сборы, и т.д. Проблема усугубляется ограничениями в формировании платежеспособного спроса на региональном рынке, обусловленными социально-демографическими, экономическими и инфраструктурными особенностями. К примеру, как отмечают Н. В. Ядрихинский и А. Э. Маякунов, «низкая плотность населения северных районов и неразвитость аэродромной инфраструк-

туры не дают возможности для использования воздушных судов с большой пассажироемкостью и создания новых крупных авиатранспортных узлов» [16] и т.п.

Вопросам преодоления негативных факторов, препятствующих развитию сферы авиаперевозок, и повышению рентабельности региональных авиакомпаний посвящены работы таких авторов, как Л. Б. Соболев, И. О. Полешкина, Е. В. Скрылева, П. А. Дроздова, Н. Г. Хутокогир, М. Н. Кузнецова и А. С. Васильева, С. А. Слукина и Е. А. Юровских и других. Однако результаты этих исследований, как правило, сводятся к признанию необходимости государственного регулирования, субсидирования перевозок и другого влияния на внешние факторы, не зависящие от решений руководства самих авиакомпаний.

Целью данной работы является определение направлений совершенствования хозяйственной деятельности региональной авиакомпании АО «Авиакомпания «Полярные авиалинии», обеспечивающей внутрирегиональные и межрегиональные перевозки на территории Республики Саха (Якутия), на основе анализа показателей, отражающих эффективность использования ее оборотных активов. Результаты данного исследования носят, в большей степени, прикладной характер и могут быть использованы для улучшения результатов хозяйственной деятельности рассматриваемой организации, посредством рационализации управленческих решений в рамках среды ее прямого воздействия и в ближайшей перспективе.

Материалы и методы

Методами исследования, используемыми в данной работе, являются аналитический и системный подходы, а также специальные методы экономического и финансового анализа. Кроме того, в процессе работы был использован метод экономико-математического моделирования, который, как правило, применяется при оптимизации производства или его отдельных составляющих, при прогнозировании параметров экономического развития и количественной оценке влияния тех или иных факторов на результат. Основной информационной базой для исследования послужили данные бухгалтерской финансовой отчетности АО «Авиакомпания «Полярные авиалинии» за 2022–2024 гг. [2].

Результаты исследования

Значение региональной авиации для развития северных территорий определяется следующими экономическими и социальными преимуществами, которые она создает по разным направлениям:

- связь и торговля: региональное авиасообщение устанавливает жизненно важные связи между изолированными сообществами и более широкими рынками, что крайне важно для торговли и цепочек поставок;
- развитие бизнеса: региональные аэропорты служат транспортными воротами, создавая возможности для новых предприятий и рабочие места в различных секторах (производство, услуги, торговля, финансы и т. д.);
- доступ к услугам: обеспечивает быстрый доступ к здравоохранению, образованию и другим необходимым услугам, тем самым повышая уровень жизни;
- туризм: облегчает доступ к северным регионам, тем самым стимулируя туристический сектор и связанную с ним экономическую деятельность. Стратегическая роль в северных регионах;
- преодоление географических препятствий: воздушные перевозки часто являются единственным жизнеспособным видом транспорта для преодоления обширных пространств, труднопроходимой местности и экстремальных погодных условий, характерных для Севера;

– реагирование на чрезвычайные ситуации: Авиация позволяет быстро и эффективно реагировать на стихийные бедствия или экстренные медицинские ситуации в отдаленных районах;

– ускорение развития: региональная авиация, особенно в условиях ограниченной транспортной доступности, оказывает непропорционально большое экономическое влияние, что делает ее стратегическим рычагом развития.

Все вышесказанное абсолютно соответствует положению и условиям существования и развития населения и бизнеса на территории Республики Саха (Якутия). Данный регион – один из самых труднодоступных и изолированных субъектов Российской Федерации. Он крупнейший по площади (1/6 территории РФ), более 80% этой территории не имеют круглогодичного транспортного сообщения. В Якутии перевозки осуществляются в основном речным и автомобильным транспортом, железнодорожная сеть развита слабо. В зимний период автомобильный транспорт передвигается по зимникам – замерзшим рекам. Соответственно, в весенне-осенний период транспортное сообщение между многими населенными пунктами крайне затруднительно или вообще невозможно, и авиационные перевозки становятся безальтернативным способом доставки пассажиров и грузов.

В силу специфических особенностей и размера обслуживаемой территории, региональная авиакомпания РС (Я) АО «Авиакомпания «Полярные авиалинии», в свою очередь, занимает позицию крупнейшего внутрирегионального авиаперевозчика в РФ. Компания выполняет более половины общего объема перевозок по межрайонным маршрутам внутри Республики Саха (Якутия) и практически все внутрирайонные (рис. 1). В том числе маршрутная сеть компании охватывает 17 районов республики, где «авиационный транспорт является безальтернативным для круглогодичного перемещения населения, доставки почты и грузов» [12].



Рис. 1. Карта маршрутов по социально-значимым направлениям [12]

Fig. 1. Map of routes in socially significant areas [12]

Специфика перевозок, обуславливающая их себестоимость и, соответственно, рентабельность компании, определяется низкой численностью населения региона, протяженностью маршрутов и экстремальными природно-климатическими условиями, влияющими на стоимость технического обслуживания авиатранспорта и величину аэропортовых сборов. Авиакомпания выполняет не только пассажирские и грузовые перевозки, групповые (чартерные) и обзорные (экскурсионные) рейсы, ее спектр деятельности гораздо шире. В сфе-

ру ответственности АО «АК «Полярные авиалинии» входит осуществление санитарных рейсов, авиамониторинг лесных пожаров и магистралей нефте-, газопроводов, дежурство на случай стихийных бедствий и поисково-спасательных операций, перевозка людей и спасателей во время ежегодных паводков и пожаров, авиаработы для нужд промышленных предприятий [8]. Тем не менее, как отмечено в Стратегии развития АК «Полярные авиалинии» на 2019-2032 годы, «основной проблемой авиакомпании является убыточность внутрирайонных перевозок» [12]. При этом даже их субсидирование из государственного бюджета, эффектом использования которого, как правило, является не только решение социальных задач, но и увеличение пассажиропотока [14], здесь не даст полноценного желаемого результата просто в силу малонаселенности обслуживаемых территорий. Следует согласиться с утверждением В. А. Бурцева и А. И. Николаева, утверждающих, что «проблема развития малой авиации на территории РС (Я), и особенно в Арктических районах, требует комплексного подхода», подразумевающего разработку и принятие на государственном уровне особых мер, которые должны быть отражены в программах территориального и отраслевого развития» [3].

Согласно мнению Е. А. Юровских и С. А. Слукиной, несмотря на множество исследований, из-за сильно выраженной региональной специфики до сих пор не удалось создать «единую и универсальную методику оценки, анализа и выявления резервов повышения эффективности авиакомпаний применительно к условиям российских регионов» [15].

Рентабельность основной деятельности коммерческих организаций, как правило, определяется соотношением выручки и себестоимости. В отношении региональных авиаперевозок на северных территориях число негативных факторов, ограничивающих коммерческие возможности, слишком велико. Спрос на авиабилеты или потенциальную выручку авиаперевозчика, как утверждает в своей работе Л. Б. Соболев, обуславливают, с одной стороны, цена авиабилета, а с другой стороны, ряд неценовых факторов, каковыми «являются платежеспособность населения региона, демографическая ситуация, состояние аэродромов, налогооблагаемая база в регионе, развитость железнодорожного и автомобильного сообщения» и другое. [11]. В то время как для магистральных перевозок основные статьи затрат – это лизинговые платежи и топливо, на региональных маршрутах самой большой статьей затрат выступает аэропортовое и наземное обслуживание [4], стоимость которого для перевозчиков находится в обратной зависимости от количества пассажиров и рейсов [10].

Кроме того, например, И. О. Полешкина в своей работе определяет чрезмерно высокую стоимость авиаперевозок как «следствие завышенных правовых требований к региональным и местным аэропортам, а также самим перевозчикам местного значения». По ее мнению, «существенные ограничения на организацию местных авиаперевозок оказывают ФАП № 246, ФАП № 128 и ФАП № 147, регламентирующие требования к членам экипажей, специалистам по техническому обслуживанию и сотрудникам, занимающимся обеспечением полетов гражданской авиации» [7], следствием удовлетворения которых является завышенная стоимость авиаперевозок и критическое сокращение платежеспособного спроса на них.

Как отметил в своем интервью руководитель Ассоциации малой авиации Республики Саха (Якутия) И. Лукин, себестоимость авиабилетов формируют два блока расходов. Один блок затрат включает лизинговые платежи, аэропортовые сборы, метео-и аэронавигацию и прочее наземное обслуживание и т.п., величина которых от перевозчика не зависит. Второй блок состоит из «затрат на топливо, техобслуживание авиапарка и накладных расходов авиакомпании, куда входят заработная плата сотрудников и еще десятки позиций» [13],

при этом структура и объем расходов по перечисленным категориям полностью зависят от решений, принимаемых руководством самих авиакомпаний. Поскольку на условия,двигаемые сторонними организациями, авиакомпания повлиять не может, разумно будет искать пути для улучшения финансового положения и повышения рентабельности, ориентируясь на второй блок расходов, то есть уделять больше внимания совершенствованию управления имеющимися в распоряжении компании активами.

Как подчеркивает Г. В. Савицкая, «в процессе оборота капитала генерирование дохода и возрастание его стоимости происходит только при условии эффективного использования средств... Скорость оборота выступает в качестве мультипликатора, который может способствовать как повышению, так и снижению доходности вложенного капитала, из чего можно заключить, что оборачиваемость капитала – это индикатор интенсивности его использования» [9].

Оборотные активы являются основой обеспечения бесперебойного выполнения хозяйственной деятельности организаций. Управление оборотными активами важно как для оптимизации финансовых потоков, так и для снижения издержек и увеличения рентабельности бизнеса. При этом анализ структуры оборотных активов и их динамики позволяет увидеть резервы, на основе которых можно ускорить оборачиваемость и улучшить платежеспособность компании (табл. 1).

Таблица 1

Динамика состава оборотных активов АО «Авиакомпания «Полярные авиалинии» за 2022–2024 гг. [2]

Table 1

Dynamics of the Polar Airlines current assets in 2022-2024

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение в 2024 г. по сравнению с 2022 г.	
				Абс. прирост, ед. измерения	Темп прироста, %
Запасы, тыс. руб., в т.ч.:	1 014 124	1 249 781	1 739 038	724 914	71,48
- сырье и материалы, тыс. руб.	1 014 124	1 249 781	1 739 038	724 914	71,48
НДС, тыс. руб.	84	0	0	-84	-100
Дебиторская задолженность (краткосрочная), тыс. руб., в т.ч.:	1 276 082	1 601 249	1 429 761	153 679	12,04
- расчеты с покупателями и заказчиками, тыс. руб.	204 612	151 824	323 532	118 920	58,12
- авансы выданные, тыс. руб.	544 370	861 768	470 744	-73 626	-13,52
- прочая дебиторская задолженность, тыс. руб.	527 100	587 657	635 485	108 385	20,56
Финансовые вложения, тыс. руб.	108 650	167 500	40 000	-68 650	-63,18
Денежные средства, тыс. руб.	13 290	27 227	47 184	33 894	255,03
Прочие оборотные активы, тыс. руб.	358	1 808	0	-358	-100
Всего оборотные активы, тыс. руб.	2 412 588	3 047 565	3 255 983	843 395	34,96

В структуре оборотных активов значимую часть составляют запасы (в основном это топливо), при этом их доля в общей стоимости оборотных активов за рассматриваемый

период выросла с 42% до 53,4%. Другая весомая статья – это дебиторская задолженность, ее доля, напротив, снизилась с 52,9% до 43,9%. Тем не менее обе эти категории в совокупности формируют 95–97% стоимости оборотных активов авиакомпании, соответственно, при разработке мер, направленных на улучшение финансового состояния организации, основное внимание следует уделить именно им.

Направления совершенствования управления оборотными активами могут быть следующими:

- 1. Снижение затрат на приобретение запасов.
- 2. Создание системы контроля и мониторинга дебиторской задолженности.
- 3. Оптимизация затрат для повышения рентабельности оборотных средств.

По итогам 2024 года в балансе отражена сумма запасов в размере 1 739 038 тыс. руб. Основную часть в структуре запасов авиакомпании составляет авиаГСМ (авиакеросин), его доля в процентном соотношении составляет 70,09 процентов. В 2024 г. на приобретение и доставку авиатоплива в места постоянной дислокации авиакомпании было израсходовано 1 766 402 тыс. руб., а в тоннажном эквиваленте объем закупок составил 18 412 тонн. Данное топливо организация закупала двумя способами. Первым способом было приобретение его на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже с периодичностью два раза в год и транспортировкой в период летней навигации по реке и далее зимней наземной автоперевозкой. Данная периодичность обуславливается спецификой региона, а именно невозможностью доставки топлива в период межсезонья. В связи с этим оборот актива по данному виду запасов неизбежно влечет большие затраты. Вторым способом приобретения является закупка топлива у различных контрагентов, основной деятельностью которых является реализация и поставка горюче-смазочных материалов на территории Республики Саха (Якутия), таких как АО «Саханефтегазбыт», АО НК «Туймаада-Нефть» и прочие.

Необходимость приобретения топлива у вышеперечисленных организаций объясняется налаженной системой логистики и достаточным наличием топлива в период межсезонья на местах постоянного базирования авиакомпании. Данный вид приобретения осуществляется по рыночной цене, установленной в Республике Саха (Якутия), значительно более высокой, чем цена при покупке на бирже, и имеет вынужденный характер в связи с нерациональным распределением совокупного приобретенного на бирже топлива.

Ниже представлена информация по количеству приобретенного топлива в разрезе контрагентов (табл. 2).

Таблица 2
Запасы топлива, приобретенные АО «АК «Полярные авиалинии» в 2024 г.

Table 2

Fuel reserves acquired by Polar Airlines in 2024

Контрагент	Сумма, руб.	Доля, %	Кол-во тонн, ед.	Доля, %	Стоимость 1 тонны, руб.
АО «СП6МТСБ»	1 234 008 924	69,86%	14 885	80,84%	82 903
Прочие (АО «СНГС»; АО НК «ТН»)	532 393 773	30,14%	3 528	19,16%	150 923
ИТОГО:	1 766 402 697	100%	18 413	100%	-

Как видно по данным таблицы 2, доля вынужденно приобретенного топлива составляет 19,16% или 3 528 тонн. Данное количество будет служить показателем для дальнейшего прогнозирования оптимизации расходов. В таблице стоимость одной тонны указана с уче-

том логистики до мест базирования авиакомпании. Разница в стоимости 1 тонны топлива составляет 68 020 руб., то есть почти в два раза выше в пользу местных компаний-продавцов.

Результаты расчета прогнозных показателей экономии средств при условии закупки всего топлива на Санкт-Петербургской бирже с учетом его ежегодного удорожания на 5% и увеличения запасов на аналогичный процент и сравнение с текущим вариантом расходов при приобретении топлива у прочих контрагентов представлены в таблице 3.

Таблица 3

Сравнение действующей и рекомендуемой моделей расчета стоимости приобретения топлива

Table 3

Comparison of the current and recommended fuel cost calculation models

Показатель	тонны	2025 г.		2026 г.		2027 г.		ИТОГО тыс. руб.
		стоимость 1 ед. тыс. руб.	сумма тыс. руб.	стоимость 1 ед. тыс. руб.	сумма тыс. руб.	стоимость 1 ед. тыс. руб.	сумма тыс. руб.	
Действующая модель	3 528	158	559 079	166	587 033	175	616 385	1 762 497
Рекомендуемая модель	3 704	87	322 426	91	338 548	96	355 475	1 016 449
Экономический эффект	+176	-71	-236 653	-75	-248 485	-79	-260 919	-746 048

Как видно по данным, приведенным в таблице 3, прогнозируемая сумма затрат по действующей модели составит 1 762 497 тыс. руб. а по рекомендуемой снизится до 1 016 449 тыс. руб., таким образом разница между показателями за три прогнозируемых года позволит сэкономить 746 048 тыс. рублей.

Далее следует уделить внимание решению проблемы сокращения дебиторской задолженности, поскольку ее оптимизация «является ключевым элементом финансового управления. Правильное управление дебиторской задолженностью помогает снизить риски неплаты и улучшить финансовое состояние компании» [1].

По итогам 2024 г. авиакомпания отразила в годовом отчете дебиторскую задолженность в размере 1 429 761 тыс. руб. В структуре дебиторской задолженности наибольшая ее доля приходится на категории «Авансы выданные» – 32,92% и «Покупатели и заказчики» – 22,63%, соответственно, их следует оптимизировать в первую очередь.

Что касается дебиторской задолженности по категории «Покупатели и заказчики», здесь наибольший объем долга имеют организации государственного сектора Республики Саха (Якутия), которые обеспечивают медицинскую помощь в условиях чрезвычайных ситуаций и катастроф, а также патрулирование и тушение лесных пожаров (табл. 4). Связано это с тем, что при формировании государственного бюджета для учета потребности в денежных средствах используются прогнозные производственные показатели налета (часов). Часто данные, отражающие потребности организаций государственного сектора, занижаются при обсуждении бюджета в профильных комитетах законодательной власти и профильных министерствах исполнительной власти, что впоследствии приводит к освоению выделенных денежных средств уже к концу первого полугодия. Так как работы, выполняемые по государственным контрактам, необходимы к исполнению безостановочно, авиакомпания, осознавая и принимая неизбежные риски в виде кассового разрыва, продолжает выполнение работ за счет собственных оборотных средств, изначально предназначенных для других целей. В ходе выполнения работ по неоплаченным контрактам идет продолжительный бюрократический процесс по корректировке бюджета, споры о потребности в дополнительном финансировании государственных предприятий. В итоге,

исполнение обязательств с их стороны часто происходит с нарушением сроков, указанных в контракте, которое в результате приводит к кассовым разрывам авиакомпании сроком минимум в три месяца.

Таблица 4

Организации государственного сектора РС (Я) и их задолженность перед АО «АК «Полярные авиалинии»»

Table 4

Public sector organizations in the Sakha Republic (Yakutia) and their debt to Polar Airlines

№	Покупатели и заказчики	Сумма, руб.
1.	ГБУ РС (Я) «Авиалесоохрана»	166 763 515,82
2.	ГКУ РС (Я) «РЦМК МЗ РС (Я)»	34 654 187,43
3.	ГУП «ЖКХ РС (Я)»	47 876 730,47
4.	АСВС ФУП ГУДП /ПАСОП/	21 109 358,36
5.	ФКУ «ОСК ВВО»	13 755 274,00
6.	Прочие	39 373 235,79
ИТОГО:		323 532 301,87

Для расчета суммы предполагаемого высвобождения дебиторской задолженности, следует рассмотреть индивидуальные варианты решений в разрезе контрагентов, отображенных в таблице 4:

– ГБУ РС (Я) «Авиалесоохрана» – в качестве уменьшения суммы задолженности рассмотрено и принято положительное решение об увеличении объемов финансирования мероприятий по охране лесов от пожаров за счет федерального бюджета в размере 4,35 млрд руб., что подразумевает своевременную оплату за фактически выполненные работы. Сумма освобожденных денежных средств составит 166,763 млн руб.

– ГКУ РС (Я) «РЦМК МЗ РС (Я)» (Республиканский Центр медицины катастроф) – в данном случае во избежание несвоевременной оплаты предлагается подавать в профильные министерства прогнозные показатели, превышающие фактически имеющиеся на текущий день. В случае остатков неосвоенных денежных средств, следует их перенести на следующий год путем подписания дополнительных соглашений к действующим контрактам. Сумма освобожденных денежных средств составит 34,654 млн. руб.

– ГУП «ЖКХ РС (Я)» – по данному контрагенту предлагается подписание между сторонами соглашения о проведении взаиморасчетов. Указанный контрагент является одним из предприятий, перед которым у самой авиакомпании имеется серьезная кредиторская задолженность. Сумма освобожденных денежных средств путем сокращения кредиторской задолженности составит 47,876 млн руб.

– ФКУ «ОСК ВВО» – дебиторскую задолженность учреждения предлагается уменьшить за счет подписания контракта с определенными условиями, а именно со 100% предоплатой авиабилетов с возможностью возврата денежных средств, в случае если билеты будут возвращены/не использованы. Сумма высвобожденных денежных средств составит 13,755 млн руб.

Подводя итоги поиска возможных путей сокращения данной категории дебиторской задолженности, можно предположить, что авиакомпания сможет получить в прогнозируемом периоде указанными выше способами денежные средства в размере 263,048 млн руб.

Далее рассмотрим категорию дебиторской задолженности «Авансы выданные» бухгалтерской отчетности АО «АК «Полярные авиалинии», общий объем которой составил 470,744 млн рублей. В структуре задолженности наибольшую долю формируют постав-

шки авиационно-технических изделий (АТИ) – 44,05%, а также заводы, ремонтирующие комплектующие воздушных судов – 40,85% процентов. Совокупная сумма задолженности этих двух категорий – 399,678 млн. руб. или 84,9 %.

К концу 2024 г. сумма задолженности, подлежащая взысканию путем обращения в суд, составила 126,771 млн. руб. со средним периодом просрочки в 198 дней. Далее следует произвести примерный расчет взыскиваемой суммы и неустойки по ней (табл. 5). К концу 2024 года ключевая ставка Центрального Банка РФ составляла 21% [5].

Таблица 5

Расчет экономического эффекта от взыскания дебиторской задолженности

Table 5

Calculation of the economic impact of accounts receivable collection

Задолженность, руб.	Период просрочки, дней	Дней в году	Формула	Неустойка, руб.
126 771 000	198	365	$126\,771\,000,00 \times 198 / 365 \times 21\%$	14 441 474,5
ИТОГО				141 212 474,5

Согласно расчетам, представленным в таблице 5, общая сумма к взысканию составит 141,212 млн руб.

Если сложить все сэкономленные суммы, рассчитанные выше, в виде совокупного показателя, то общая сумма возвращаемых денежных средств будет равна 640,913 млн рублей. Результаты общей оценки эффективности предложенных мер и их влияния на показатели оборачиваемости и деловой активности АО «Авиакомпания «Полярные авиалинии» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Показатели изменения эффективности использования оборотных активов АО «АК «Полярные авиалинии»

Table 6

Change in the efficiency of current assets of Polar Airlines

Показатель	2024 г.	Прогнозный расчет	Предполагаемое прогнозное изменение по сравнению с 2024 г.	
			Абс. прирост, ед. измерения	Темп прироста, %
Показатели эффективности использования				
Оборачиваемость запасов, об.	4,1	4,3	0,2	4,65
Период оборачиваемости запасов, дни	89	84	-5	-5,62
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об.	4,04	5,68	1,64	40,59
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	90	64,26	-25,74	-28,60
Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	11,01	11,31	0,3	2,72
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	33	32	-1	-3,03
Оборачиваемость оборотных активов, об.	1,94	2,17	0,23	11,86
Период оборачиваемости оборотных активов, дни	188	167	-21	-11,17
Коэффициент загрузки оборотных средств, руб.	0,52	0,46	-0,06	-11,54

Относительная экономия (-) / перерасход (+) оборотных средств, тыс. руб.	57 135,06	-367 507	-310 372	115,55
Рентабельность продаж, %	-19,07	-16,50	2,57	13,48
Рентабельность затрат, %	-16,01	-14,88	1,13	7,06

Сравнительный анализ фактических показателей эффективности использования оборотных активов АО «Авиакомпания «Полярные авиалинии» за 2024 г. и их вероятных значений, которые могут быть получены в результате внедрения рекомендуемых мероприятий, показал ряд существенных положительных изменений. Скорость оборачиваемости запасов может увеличиться на 5 дней благодаря предполагаемому снижению их стоимости. Своевременные расчеты с контрагентами помогут увеличить оборачиваемость дебиторской задолженности более чем на 25 дней, что, в свою очередь, поможет минимизировать риски кассового разрыва. Незначительные, но ощутимые улучшения также коснутся кредиторской задолженности, что будет способствовать рациональному перераспределению денежных средств. Оборачиваемость оборотных активов в результате реализации рекомендуемых изменений также улучшится – период оборачиваемости сократится на 21 день.

Следует отметить, что, учитывая специфику деятельности АО «АК «Полярные авиалинии», выполняющей субсидированные перевозки, санитарные рейсы и т.п., выручка компании, отраженная в отчете о финансовых результатах, как правило, намного меньше ее себестоимости. В дальнейшем затраты компенсируются прочими доходами, включающими перечисленные из бюджета субсидии, так что по итогу компания даже имеет чистую прибыль. Тем не менее основная деятельность оказывается нерентабельной, и убыток довольно значителен (-19% в 2024 г.) Ориентируясь на прогнозный рост полученных значений, можно было бы ожидать увидеть положительные изменения и в отношении показателей рентабельности, которые во многом определяют вектор развития организации. Расчеты показали, что основная деятельность авиакомпании по-прежнему нерентабельна, однако немного улучшила свои значения. Так, прогнозные показатели рентабельности продаж отображали положительную динамику в 2,57%, а показатели рентабельности затрат – в 1,13%.

Основным показателем, отражающим эффективность использования оборотных активов, является относительная экономия либо перерасход оборотных средств. В результате предлагаемых совокупных мер в прогнозном расчете была достигнута экономия оборотных средств в размере 367,507 млн рублей. Сэкономленные ресурсы могут быть дополнительно вовлечены в оборот, что должно позитивно отразиться на величине чистой прибыли и улучшить финансовый результат.

Заключение

По итогам проведенной работы можно сделать ряд выводов. Прежде всего региональная авиация, несмотря на свою убыточность и проблемность, необходима для развития и обеспечения жизнедеятельности северных регионов, часто характеризующихся большими расстояниями и отсутствием наземного сообщения. Она способствует экономическому росту, облегчая доступ к рынкам, создавая рабочие места и обеспечивая связанность экономического пространства.

На развитие транспортной инфраструктуры влияют такие «характерные для северных регионов проблемы, как невысокая степень освоения территории, неравномерное размещение населённых пунктов и производственных мощностей, удаленность объектов от основных транспортных магистралей» [6]. Решение проблем требует больших затрат, длительного времени и комплексного подхода и на данном этапе не представляется возможным.

Для сохранения устойчивого положения, улучшения финансовых результатов и повышения конкурентоспособности организациям необходимо рационально использовать все имеющиеся у них ресурсы и средства. Несмотря на то, что на эффективность производственной деятельности региональной авиакомпании влияет множество негативных факторов, в условиях, когда другие способы решения проблем недоступны либо еще не разработаны, следует концентрироваться на внутренних ресурсах и возможностях, которые можно реализовать собственными силами.

Эффективное управление оборотными активами позволяет оптимизировать финансовые потоки, снижать издержки и повышать рентабельность ведения деятельности. Основными статьями в структуре оборотных активов АО «АК «Полярные Авиалинии» являются запасы в виде авиационного топлива и дебиторская задолженность. Снижение закупочных цен приобретаемых запасов и оптимизация дебиторской задолженности позволят сэкономить значительную сумму, а вовлечение в оборот высвободившихся средств даст возможность существенно улучшить показатели компании.

Литература

1. Аксельрод И.М., Хомяков А.Н. Управление и оптимизация дебиторской задолженности корпорации. *Человек. Социум. Общество*. 2023; (5): 216-220.
2. АО «Авиакомпания «Полярные Авиалинии»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/1435229817_ao-ak-polyarnye-avialinii (дата обращения: 06.11.2025 г.).
3. Бурцев В.А., Николаев А.И. Обоснование развития малой авиации в Арктических районах Республики Саха (Якутия). В кн.: Лаврикова В.Н. (ред.) *Молодежные Забайкальские социологические чтения: Материалы VI Всероссийской НПК*, г. Чита, 09 декабря 2021 г. Чита: Издательство: Забайкальский гос. ун-т; 2021: 79-84.
4. Дроздова П.А. Факторы повышения эффективности региональных авиатранспортных систем. В кн.: *Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы: Материалы V Всероссийской НПК*, г. Омск, 09-10 ноября 2023 г. Омск: Издательство ОГТУ; 2023: 24-28.
5. Ключевая ставка Банка России. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2020&UniDbQuery.To=02.11.2025 (дата обращения: 02.11.2025 г.).
6. Кузнецова М.Н., Васильева А.С. Транспортная инфраструктура регионов Западной и Центральной Арктики Российской Федерации: анализ, перспективы. *Арктика и Север*. 2024; (56): 49-73. DOI:10.37482/issn2221-2698.2024.56.49.
7. Полешкина И.О. Роль малой авиации в обеспечении транспортной доступности Арктических регионов: проблемы и направления развития. *Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации*. 2022; Т.25; (2): 54-69. DOI: 10.26467/2079-0619-2022-25-2-54-69.
8. «Полярные авиалинии» сегодня. Официальный сайт Авиакомпании «АК «Полярные авиалинии». URL: <https://polar-aero.ru/aviakompaniya/o-nas/deyatelnost/polyarnye-avialinii-segodnya> (дата обращения: 03.11.2025 г.).
9. Савицкая Г.В. Проблемные аспекты расчета показателей оборачиваемости капитала. *Экономический анализ: теория и практика*. 2018; 17; 5(476): 981-996.
10. Скрылева Е.В. Исследование факторов, влияющих на развитие региональных авиаперевозок. *Инновации и инвестиции*. 2018; (9): 236-240.
11. Соболев Л.Б. Региональная авиация России. *Экономический анализ: теория и практика*. 2018; 17; 1(472): 99-115. DOI:10.24891/ea.17.1.99.
12. Стратегия развития АК «Полярные авиалинии» на 2019-2032 годы. URL: <https://polar-aero.ru/aviakompaniya/o-nas/deyatelnost/strategia> (дата обращения: 05.11.2025 г.).
13. Фоменко Г. Что мешает развиваться малой авиации в Якутии. Дата публикации: 14.03.2019 г. URL: <https://ysia.ru/chto-meshaet-razvivatsya-maloj-aviatsii-v-yakutii> (дата обращения: 31.10.2025 г.).
14. Хутокогир Н.Г., Таюрский А.И. Проблемы и перспективы развития региональной авиации. В кн.: Логинов Ю.Ю. (ред.) *Актуальные проблемы авиации и космонавтики: Сборник материалов*

VIII Международной НПК, посвященной Дню космонавтики в 3-х томах. Том 3., г. Красноярск, 11-15 апреля 2022 г. Красноярск: Издательство: СибГУ им. М.Ф. Решетнева; 2022: 443-446.

15. Юровских Е.А., Слукина С.А. Региональная авиация России. Актуальные проблемы и перспективы. В кн.: *Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых*, г. Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г. Екатеринбург: Издательство: УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина; 2022:439-445.

16. Ядрихинский Н.В., Маякунов А.Э. К вопросу о развитии малой авиации в Арктической зоне Республики Саха (Якутия). *Арктика XXI век. Гуманитарные науки*. 2023; 2(32): 42-57. DOI:10.25587/SVFU.2023.49.13.004.

References

1. Akselrod I.M., Khomyakov A.N. Management and optimization of corporate accounts receivable. *Man. Society. Obshchestvo*. 2023;(5):216–220 (in Russian).

2. Polar Airlines JSC: accounting statements and financial analysis. Available at: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/1435229817_ao-ak-polyarnye-avialinii (accessed: 06 November 2025) (in Russian).

3. Burtsev V.A., Nikolaev A.I. Justification for the development of small aviation in the Arctic regions of the Republic of Sakha (Yakutia). In: Lavrikova V.N. (ed.) *Youth Transbaikal Sociological Readings: Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference*, December 9, 2021. Chita: Transbaikala State University; 2021:79–84 (in Russian).

4. Drozdova P.A. Factors for Improving the Efficiency of Regional Air Transport Systems. In: *Economy, Management, Service: Current Problems and Prospects: Proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference*, November 9–10, 2023. Omsk: Publisher: Omsk State Technical University; 2023: 24–28 (in Russian).

5. The Bank of Russia Key Rate. Available at: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2020&UniDbQue (accessed: 02 November 2025) (in Russian).

6. Kuznetsova M.N., Vasilyeva A.S. Transport infrastructure of the Western and Central Arctic regions of the Russian Federation: analysis and prospects. *Arctic and North*. 2024;(56):49–73 (in Russian). DOI: 10.37482/issn2221-2698.2024.56.49.

7. Poleshkina I.O. The role of small aviation in ensuring transport accessibility of the Arctic regions: problems and development directions. *Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation*. 2022;25(2):54–69 (in Russian). DOI: 10.26467/2079-0619-2022-25-2-54-69.

8. Polar Airlines Today. Official Website of Polar Airlines. Available at: <https://polar-aero.ru/aviakompaniya/o-nas/deyatelnost/polyarnye-avialinii-segodnya> (accessed: 03 November 2025) (in Russian).

9. Savitskaya G.V. Problematic Aspects of Calculating Capital Turnover Indicators. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2018;17;5(476):981–996 (in Russian).

10. Skryleva E.V. Study of Factors Influencing the Development of Regional Air Transportation. *Innovations and Investments*. 2018;(9):236–240 (in Russian).

11. Sobolev L.B. Regional Aviation of Russia. *Economic Analysis: Theory and Practice*. 2018;17;1(472):99–115 (in Russian). DOI:10.24891/ea.17.1.99.

12. Polar Airlines Development Strategy for 2019-2032. Available at: <https://polar-aero.ru/aviakompaniya/o-nas/deyatelnost/strategia> (accessed: 05 November 2025).

13. Fomenko G. What hinders the development of small aviation in Yakutia. Publication date: 14.03.2019. Available at: <https://ysia.ru/chto-meshaet-razvivatsya-maloj-aviatsii-v-yakutii> (accessed: 31 October 2025) (in Russian).

14. Khutokogir N.G., Tayursky A.I. Problems and prospects for the development of regional aviation. In: Loginov Yu.Yu. (ed.) *Actual problems of aviation and cosmonautics: Collection of materials of the VIII International Scientific and Practical Conference dedicated to Cosmonautics Day in 3 volumes. Volume 3.*, April 11-15, 2022. Krasnoyarsk: M. F. Reshetnev Siberian State University; 2022:443–446 (in Russian).

15. Yurovskikh E.A., Slukina S.A. Regional aviation of Russia. Current Issues and Prospects. In: *Spring Science Days: Proceedings of the International Conference of Students and Young Scientists*, Yekaterinburg, April 21–23, 2022. Yekaterinburg: Yeltsin Federal University; 2022:439–445 (in Russian).

16. Yadrikhinsky N.V., Mayakunov A.E. On the development of small aviation in the Arctic zone of the Sakha Republic (Yakutia). *Arctic 21st Century. Humanities*. 2023;2(32):42–57 (in Russian). DOI:10.25587/SVFU.2023.49.13.004.

Сведения об авторе

НОЕВА Елена Евгеньевна – старший преподаватель кафедры «Экономика и финансы» Финансово-экономического института, ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова», г. Якутск, Российская Федерация, ORCID: 0000-0003-3147-8050, SPIN-код: 9705-7543, Scopus Author ID: 57193060709, e-mail: ee.noeva@s-vfu.ru

About the author

NOEVA Elena Evgenievna – Senior Lecturer, Department of Economics and Finance, Institute of Finances and Economics, M. K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russian Federation, ORCID: 0000-0003-3147-8050, SPIN code: 9705-7543, Scopus Author ID: 57193060709, e-mail: ee.noeva@s-vfu.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interests

The author declare no relevant conflict of interest.

Поступила в редакцию / Submitted 10.11.2025

Поступила после рецензирования / Revised 21.11.2025

Принята к публикации / Accepted 10.12.2025