

УДК 332.14

10.34755/IROK.2020.70.25.033

*Иванова Любовь Дмитриевна  
Студент*

*Финансово – экономический институт  
ФГАОУ ВО «Северо – Восточный Федеральный  
университет им. М.К. Аммосова»*

*Сибилева Елена Валерьевна  
Кандидат экономических наук, доцент  
ФГАОУ ВО «Северо – Восточный Федеральный  
университет им. М.К. Аммосова»*

### **Антикризисное управление АО «Авиакомпания Якутия»**

### **Crisis management JSC «Yakutia Airlines»**

**Аннотация:** исследования антикризисного управления в особенности важных для социально – экономического развития субъектов Российской Федерации в последние годы является актуальным вопросом. Некоторые учреждения еще не отошли от шоковой ситуации после мирового кризиса 2014 года, в пользу которых до сих пор применяется антикризисное управление на уровнях предприятия и государства. В статье рассмотрена антикризисное управление АО «Авиакомпания Якутия», проведен финансовый анализ организации и предложены мероприятия по финансовому оздоровлению.

**Annotation:** Crisis management research, which is especially important for the socio – economic development of the Russian Federation, is an urgent issue. Some institutions have not yet recovered from the shock situation after the global crisis of 2014, in whose favor crisis management at the enterprise and government levels is still applied. The article considers the crisis management of JSC «Yakutia Airlines», conducted a financial analysis of the organization and proposed measures for financial recovery.

**Ключевые слова:** авиакомпания, антикризисное управление.

**Key words:** airline, crisis management.

Кризис в современных условиях рынка воспринимается как нормальное явление, которое определяет дальнейший исход страны, рынка, предприятия. Кризис – это временное состояние, который характеризуется трансформациями, после преодоления которого возможно, как дальнейшее развитие, так и регресс социальной системы. В долгосрочной перспективе для общества и институтов экономики, она в большинстве случаев несет положительный эффект, выступая необходимым условием общественного развития. Кроме того, существования кризиса является свидетельством движения и развития общества в целом и отраслей экономики. Также она выступает экзаменом для предприятий, исход которого решает их право на дальнейшее существование и развитие.

Антикризисное управление представляет из себя совокупность приемов и методов, которые взаимосвязаны и направлены на предупреждение или устранение неблагоприятных ситуаций и кризисов хозяйствующего субъекта. Благодаря ее реализации организации могут устранить различные финансовые трудности, сохранить конкурентоспособность, улучшить рыночные позиции, также общество в целом получает более качественную и «здоровую» систему организаций, создающих дополнительные рабочие места, активно оборачиваемых денежные средства на рынке, своевременно оплачиваемых налоговые платежи и т.д. Антикризисное управление социально значимых предприятий имеет особую роль в экономике региона. Одним из таких организаций является АО «Авиакомпания Якутия».

Целью написания данной работы является исследование антикризисного управления АО «Авиакомпания Якутия».

Авиационная отрасль Республики Саха (Якутия) представляет собой сложную, специфическую отрасль, которая играет одну из важных ролей в социальном- экономическом развитии региона. АО «Авиакомпания Якутия» является основным национальным авиаперевозчиком Республики Саха (Якутия), удовлетворяющим потребность жителей региона в мобильной

авиаперевозке в такие регулярные и чартерные рейсы, как по территории самого региона, Дальневосточного Федерального округа, центральных регионов РФ, стран СНГ, Юго – Восточной Азии и дальнего зарубежья.

В основном аэропорту Республики Саха (Якутия), в городе Якутске, проводятся ремонтные работы в связи, с которыми у некоторых больших самолетов других авиакомпаний нет возможности совершить посадку. Из-за работ по реконструкции взлетно – посадочной работы количество вылетов в среднем сокращена на 1,9%. Главной задачей АО «Авиакомпания Якутия» в ближайшие годы является удовлетворение потребностей в авиаперевозках населения и туристического потока республики в период сокращения длины взлетно – посадочной полосы с искусственным покрытием аэропорта.

АО «Авиакомпания Якутия» в настоящее время переживает не лучшие времена, отсылки которых можно заметить со времен мирового кризиса 2014 года. Анализируя бухгалтерскую отчетность организации можно заметить, что в 2016 году антикризисное управление дал первые результаты и предприятие увеличила выручку на 2 065 160 тысяч рублей, а чистую прибыль на 12 тысяч рублей. В 2016 году увеличился показатель пассажиропотока на 13% по сравнению с 2015 годом. Однако, чистая прибыль 2016 года меньше аналогичного показателя 2012 года на 97,21%. Данный показатель является наивысшим за 2012-2018 годы.

По данным бухгалтерского баланса за 2016, 2017 года уровень собственного капитала организации соответственно по годам составил 15,29% и 13,43%. В 2018 года собственный капитал организации находился в убытке на 249 705 тысяч рублей. Показатели не удовлетворяют условие уровня собственных средств выше 60%.

Соотношение собственного капитала к заемным средствам составил в 2016 году 0,18 и в 2017 году 0,13, что не удовлетворяет условие того, что соотношение собственного капитала к заемным должно быть выше 0,3.

В 2018 году чистая прибыль организации находилось в убытке на 1 752 110 тысяч рублей, которое связано с увеличением себестоимости и прочих

расходов организации. На недополученную прибыль мог повлиять ограничения, введенные Росавиацией, на международные рейсы из – за ряда нарушений, в том числе превышение полетных смен экипажей и фальсификация техдокументации. Данные нарушения были устранены и ограничения отменены с 25 марта 2019 года. Также в этом году авиакомпанию «Якутия» привлекали к ответственности из-за задержек. Всего лишь за май 2018 года авиакомпания допустило 24 задержек авиарейсов более чем на два часа, которые не были связаны с метеорологическими условиями либо иными требованиями обеспечения безопасности полетов. Причиной частых задержек являлось отсутствие у предприятия резервных или исправных самолетов для организации авиаперелетов в конкретных случаях.

Также в 2018 году авиакомпания приобрела новый самолет Boeing 737-700 специально для выполнения рейсов, когда длина ВПП в главном аэропорту Якутии будет недостаточно и затруднительна для некоторых самолетов и для дальнейшей эксплуатации. АО «Авиакомпания Якутия» в дальнейшем планирует увеличить количество самолетов данной модели. На данный момент в парке авиакомпании числится 18 самолетов: шесть Ан-24, три Bombardier Q300, четыре SSJ 100, четыре Boeing 737-800 и один Boeing 737-700.

В 2018 году в государственную программу субсидированных авиаперевозок АО «Авиакомпания Якутия» входило 25 направлений, в рамках которого 135 022 пассажиров воспользовались услугами, что на 1 302 пассажиров больше показателя 2017 года. Кроме того, авиакомпания участвует в программе субсидирования внутриреспубликанских перевозок в арктические улусы Республики Саха (Якутия). По данной программе было перевезено 1 869 человек.

В данное время Правительством Республики Саха (Якутия) поставлена задача оказания помощи, направленную на финансовое оздоровление национальной авиакомпании региона. В ходе решения данной задачи на постоянной основе выделяются бюджетные деньги в виде субсидий.

Несмотря на то, что финансовые показатели в убытке, авиакомпания стабильно улучшает показатели, связанные с качеством предоставляемых услуг. Например, в прошлом году у организации на 7,8% увеличился пассажирооборот и составил 2,4 млрд. пкм. Однако, за 2018 год у АО «Авиакомпания Якутия» снизилась на 1,4% показатель количества перевезенных пассажиров и составил 853 200 пассажиров и сразу на 5,3 п.п. коэффициент занятости пассажирских кресел и составил 65,4%. Причинами снижения двух из трех основных показателей стали ремонтные работы в аэропорту г. Якутска, недопоставки двух Boeing 737-800 и остановки эксплуатации трех из четырех Sukhoi Super Jet 100 из-за проблем с запасными двигателями в связи с чем на некоторых маршрутах использовали Boeing 737 - 800. Эксплуатация других самолетов по маршрутной сети, разработанной специально под SSJ 100, неэффективна.

Возможные мероприятия по оздоровлению финансовой деятельности АО «Авиакомпания Якутия»:

- Планирование на краткосрочном и долгосрочном.

Задача долгосрочного планирования состоит в прогнозировании нужд и запросов, в отношении которых необходимо принять специальные меры в настоящий момент или в ближайшем будущем, например, капиталовложение в новые предприятия с целью увеличения мощностей и формирование новых услуг или организации новых рынков сбыта. Авиакомпания должна предусмотреть как можно большее количество рисков и отрицательно влияющих на нее событий и быть готова ее преодолеть на долгосрочной перспективе. Также необходимо осуществлять постоянный контроль и анализ фактических результатов, сравнение их с плановыми показателями с целью определения отклонения и скорректирования расхождения. Это может выразиться в действиях, направленных на то, чтобы привести фактические результаты в соответствии с запланированными, или, наоборот, в пересмотре планов. Такой метод позволит административно – управленческому персоналу

авиакомпания и Правительству Республики Саха (Якутия) оценить ситуацию на рынке в долгосрочной перспективе и быть готовым к изменениям.

- Осуществлять постоянный контроль за показателями, характеризующими финансовую устойчивость предприятия.

#### **Список использованной литературы:**

1. Годовая бухгалтерская отчетность АО «Авиакомпания Якутия» за 2015г;
2. Годовая бухгалтерская отчетность АО «Авиакомпания Якутия» за 2016г;
3. Годовая бухгалтерская отчетность АО «Авиакомпания Якутия» за 2017г;
4. Годовая бухгалтерская отчетность АО «Авиакомпания Якутия» за 2018г;
5. Борисова С.Г. Толмачева В.С. Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика, выбор стратегии// Вестник МГУП. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-organizatsiey-osobennosti-diagnostika-vybor-strategii> (дата обращения 03.03.2020);
6. Бородин А.И., Пятанова В.И., Яшин А.И. Прогнозирование банкротства авиакомпаний: глобальный рынок // Экономический журнал ВШЭ. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-bankrotstva-aviakompaniy-globalnyy-rynok> (дата обращения: 03.03.2020);
7. Одаренко Т.Е., Сапожник М.В. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление // Таврический научный обозреватель. 2017. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-suschnost-i-preodolenie> (дата обращения: 26.02.2020);
8. Сибилева Е.В., Мурзабекова К.Б. Управление деятельностью предприятия в условиях кризиса на примере ОАО «Авиакомпания Якутия»// Молодой ученый. – 2016. – №5.- С. 413-416.- URL <https://moluch.ru/archive/109/26608/> (дата обращения 03.03.2020).

9. Гасратова М.И. Оценка платежеспособности и финансового состояния предприятия в рамках антикризисного управления// Актуальные вопросы современной экономики - 2017г. № 6
10. Султанова Э.А. Особенности развития России в условиях современного кризиса. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 2. С 152-156