

I.O.Геєць, к.е.н., доцент,
в.о. завідувача кафедри міжнародної економіки
Національний авіаційний університет

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВІАКОМПАНІЇ "EMIRATES AIRLINE" НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В статті проведений аналіз та оцінка діяльності авіакомпанії «Emirates» на світовому ринку регулярних пасажирських авіаційних перевезень, описано новий інноваційний продукт Emirates ID та оцінена стратегія розвитку як глобального авіаперевізника.

Ключові слова: авіакомпанія, авіаперевізник, ринок авіаційних перевезень, глобальний, «Emirates», стратегія розвитку авіакомпанії, новітні інноваційні продукти, інноваційні електронні послуги, ID картки.

O.Геец, к.э.н., доцент,
и.о. заведующего кафедры международной экономики
Национальный авиационный университет

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВИАКОМПАНИИ «EMIRATES AIRLINE» НА МИРОВОМ РЫНКЕ АВИАЦИОННЫХ ПЕРЕВОЗОК

В статье проведен анализ и оценка деятельности авиакомпании «Emirates» на мировом рынке регулярных пассажирских авиационных перевозок, описан новый инновационный продукт Emirates ID и оценена стратегия развития как глобального авиаперевозчика.

Ключевые слова: авиакомпания, авиаперевозчик, рынок авиационных перевозок, глобальный, «Emirates», стратегия развития авиакомпании, новейшие инновационные продукты, инновационные электронные услуги, ID карты.

I.Heiets, Ph.D., Associate Professor
Head of Department of International Economics
National Aviation University

THE ANALYSIS AND STRATEGY DEVELOPMENT OF THE AIRLINE «EMIRATES» IN THE AIR WORLD MARKET

The development airline «Emirates» has been analyzed in the passenger air transport market in the article. A new innovation product Emirates ID's has been described for a new global carrier.

Keywords: airline, air company, air transportation market, global, «Emirates», the airline's development strategy, innovation products, e-services innovation, ID cards.

Постановка проблемы. Авиакомпания «Emirates» образована в 1985 году. Но, несмотря на свой юный возраст, национальный перевозчик Объединённых Арабских Эмиратов является лидером на рынке почти двадцать лет. Динамично развивающаяся авиакомпания «Emirates» завоевала достойную репутацию в мировой авиационной индустрии и является достойным конкурентом таким гигантам европейской авиации, как Air France-KLM, British Airways и Lufthansa. Определение геоэкономической стратегии развития авиакомпании «Emirates» на мировом рынке авиационных перевозок как основного будущего монополиста является особенно актуальной в период мировой глобализации.

Анализ последних исследований и публикаций. Удельный вклад в разработку проблемы развития авиационных перевозок сделали отечественные и зарубежные экономисты, среди которых: Борисенко А.С., Бугайко Д.А., Габриелова Т.А., Загорулько В.М., Костромина Е. В., Куча Д.А., Кулаев Ю.Ф., Михальченко И.Г., Петровская С.В., Полянская Н.Е., Юн Г.М. и другие.

Формирование целей статьи. Анализ деятельности и стратегии развития основной авиакомпании ОАЭ на мировом рынке авиационных пассажирских перевозок является основной целью научной статьи.

Подача основного материала исследования. Базовым аэропортом авиакомпании является аэропорт Дубай. Отсюда авиакомпания «Emirates» осуществляет регулярные рейсы в более чем 120 городов, которые находятся на шести континентах. Компания позиционирует себя как глобального перевозчика, предлагая межконтинентальные рейсы со стыком через свой «хаб» в Дубайском аэропорту. Карта полетов авиакомпании «Emirates» постоянно расширяется новыми пунктами назначения [9].

Авиакомпания «Emirates» является мировым лидером среди авиакомпаний всего мира по обновлению парка воздушных судов, авиакомпания не пользуется услугами лизинговых компаний, поскольку имеет собственные средства на приобретение воздушных планеров [3].

Оперативный лизинг приобретения воздушных суден составляет всего 3%, наибольшая часть обеспечено так званым исламским финансированием, почти половина (49%) от всей суммы финансового потока (рис. 1).

Авиакомпания в настоящее время является крупнейшим в мире оператором самолетов «Airbus 380» и «Boeing 777».

Текущий портфель заказов авиакомпании «Emirates» включает в себя более 280 самолетов на сумму около 138 миллиардов долларов США по состоянию на

ноябрь 2014 года. Учитывая, что «Emirates» уже обладает самым молодым и одним из самых современных парков самолетов в коммерческой авиации, компания ставит своей целью превратить Дубай в крупнейший узловой пункт авиационных перевозок.

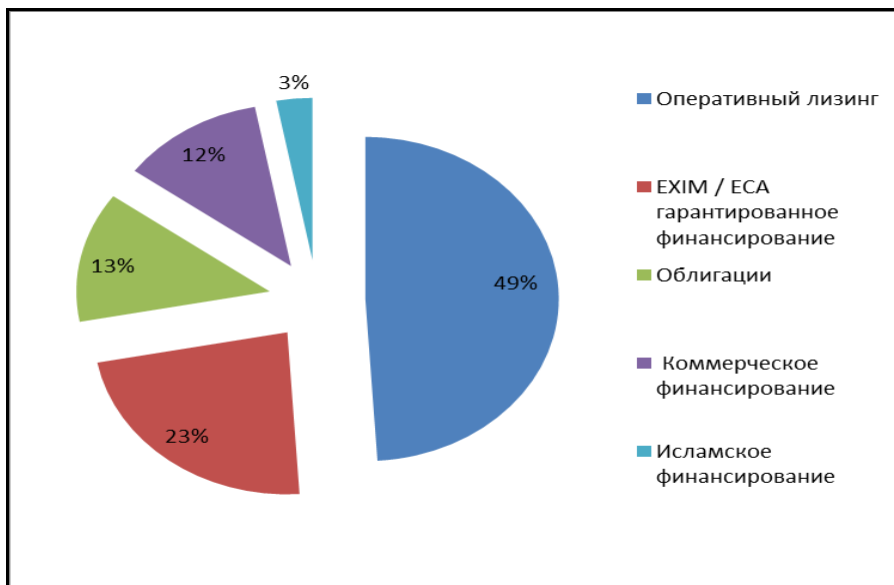


Рис. 1. Источники финансирования приобретения воздушных суден авиакомпании «Emirates», (%)

За 2013-2014 финансовый год «Emirates» перевезла 44,5 миллионов пассажиров и 2,25 миллионов тонн груза. Авиакомпания с уверенностью смотрит в будущее, когда перевозит многие миллионы пассажиров по всем направлениям расширяя сеть полётов (рис. 2, 3, 4).

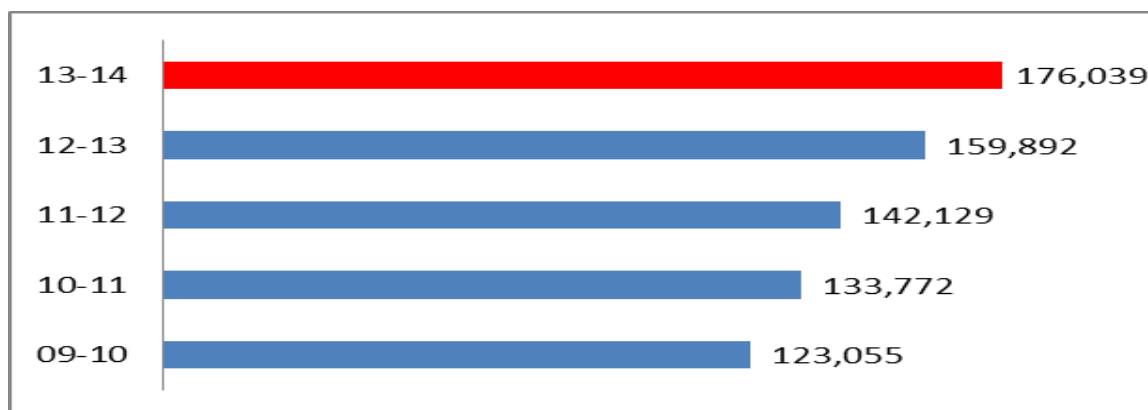


Рис. 2. Количество самолетов-вылетов авиакомпании «Emirates»

В 2013-14 финансовом году авиакомпания «Emirates» продолжила реализацию стратегии роста, добавив 24 широкофюзеляжных самолета в флот авиакомпании и вернула четыре самолета в конце их срока аренды. Это привело к дополнительному увеличению мощности на 5,9 млрд. тонно-километров.

Руководство запустило девять новых направлений на пяти континентах, отправлены дополнительные 164 тыс. тонн грузов и осуществляется 5,1 млн. пассажиров больше, чем в 2012-2013 году [9].

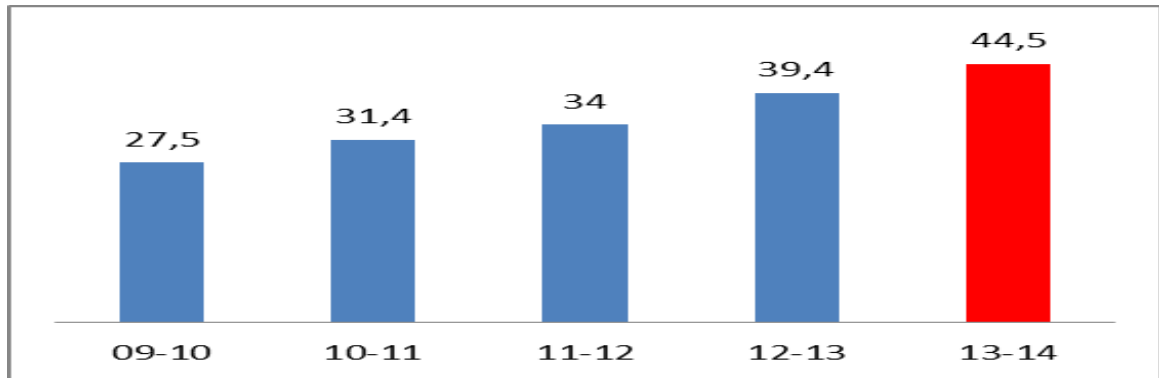


Рис. 3. Пассажирооборот авиакомпании «Emirates», (млн.)

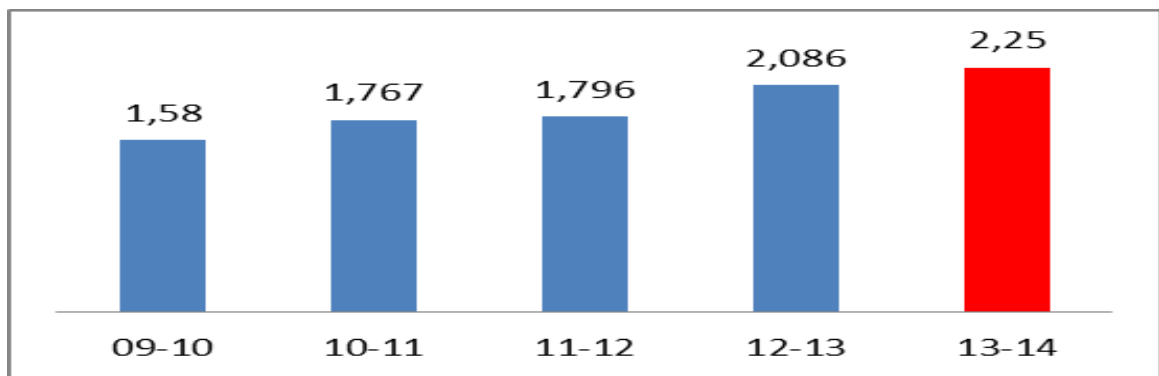


Рис. 4. Грузооборот авиакомпании «Emirates», (тонн)

Авиакомпания «Emirates» работает на шести континентах благодаря своей сильной мультинациональной команде из более 52,000 человек, в которую входят представители более 160 национальностей (рис. 5) [1].



Рис. 5. География рабочей силы авиакомпании «Emirates», (%)

За 26 год работы прибыль авиакомпании от перевозок составил 3,3 млрд. дирхамов, существенное увеличение на 42,5% по сравнению с прибылью в 2012-2013 году, которая составила 2,3 млрд. дирхамов (рис. 6).

Расходы увеличивались все более меньшими темпами. Произошло снижение удельных затрат и стабильное увеличение пассажиропотока, что привело к увеличению рентабельности авиакомпании.

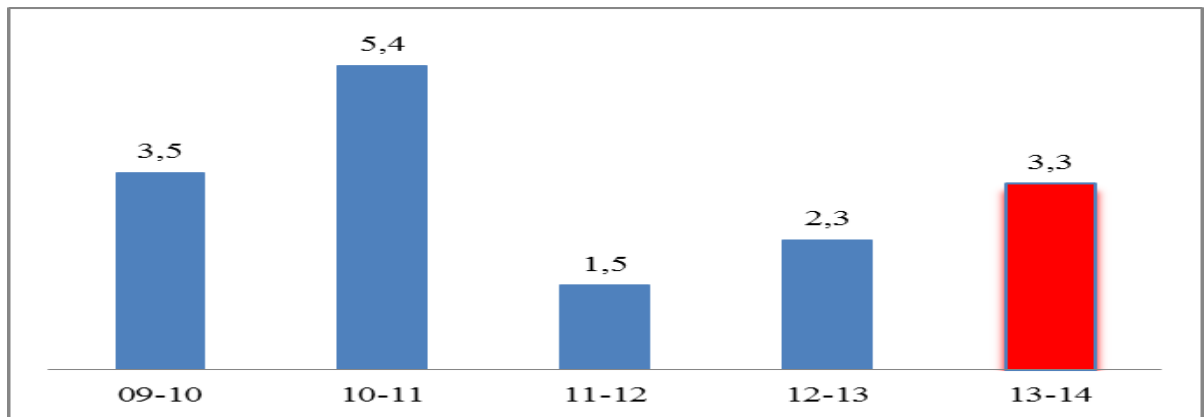


Рис. 6. Прибыль авиакомпании «Emirates», (млрд. дирхам ОАЭ)

Рентабельность улучшилась до 3,9%, по сравнению с 2012-2013 гг. на 3,1% и представляет собой положительный результат, учитывая, что мощность авиакомпании увеличилась на 32% в течение последних двух лет (рис. 7, 8).

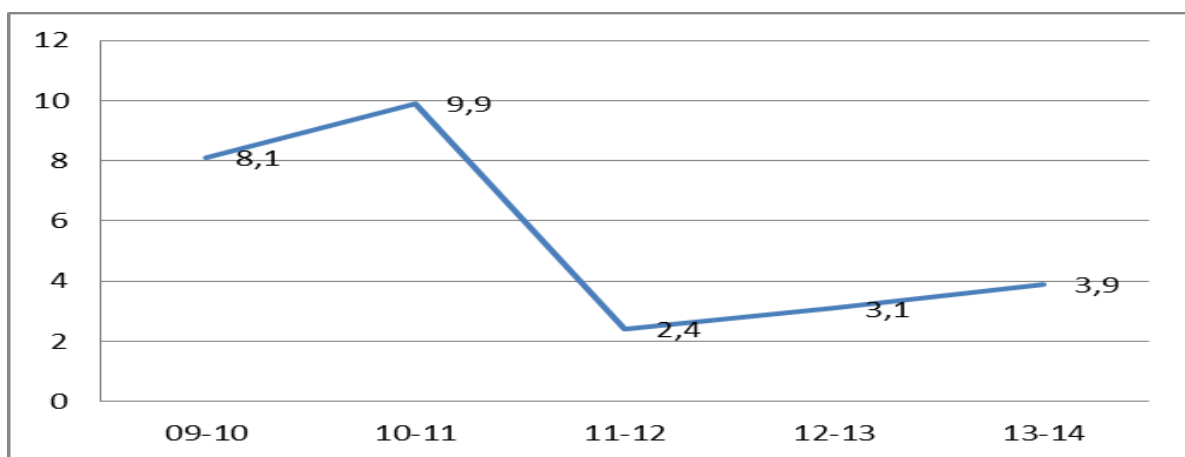


Рис. 7. Рентабельность авиакомпании «Emirates», (%)

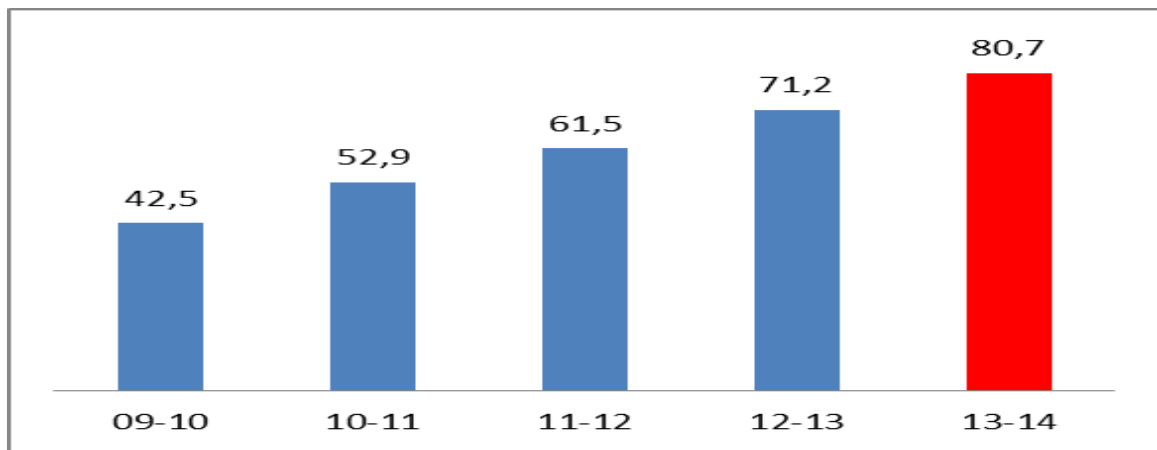


Рис. 8. Доход авиакомпании «Emirates», (млрд. дирхам ОАЭ)

Операционная прибыль увеличилась на 50,1% и составила 4,3 миллиардов дирхамов, увеличившись на 1,5 млрд. дирхамов от уровня операционной прибыли в прошлом году, которая составляла 2,8 млрд. дирхамов. Этот результат увеличил операционную маржу до 5,2%, на 1,3 процентных пункта выше, чем в предыдущем году 2012-2013, которая составляла 3,9% (рис.9.).

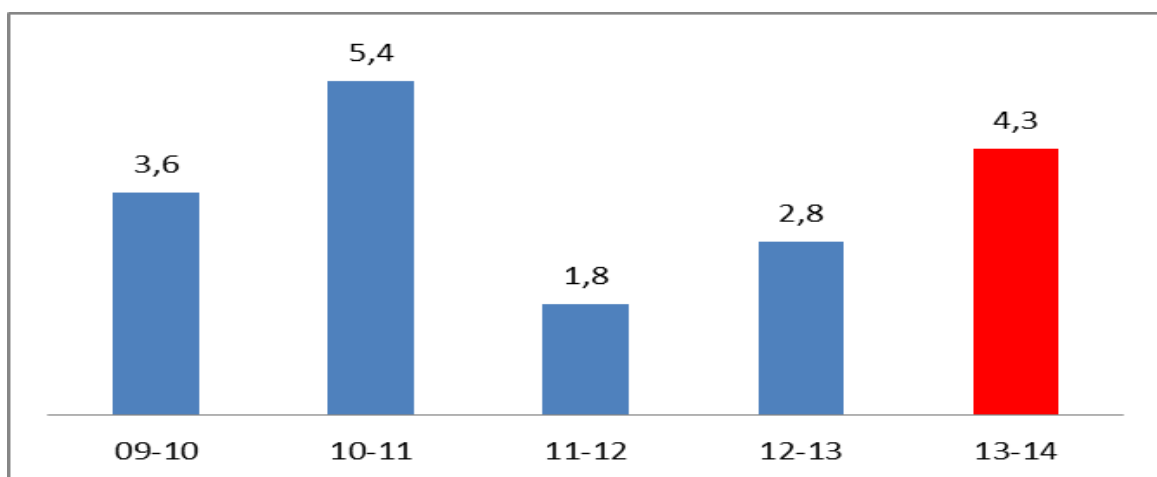


Рис. 9. Операционная прибыль авиакомпании «Emirates», (%)

Повышение рентабельности привело к возвращению средств акционерам. Произошло повышение до 13,6%, повышение на 3,2 процентных пункта по сравнению с предыдущим годом 2012-13, который составил 10,4%.

Доход авиакомпании увеличились на 13,4% по сравнению с 2012-2013 г. и составил 80,7 млрд. дирхамов. В целом, валюта были слабее по отношению к доллару США и это оказало влияние на уровень доходов авиакомпании (рис. 10.).

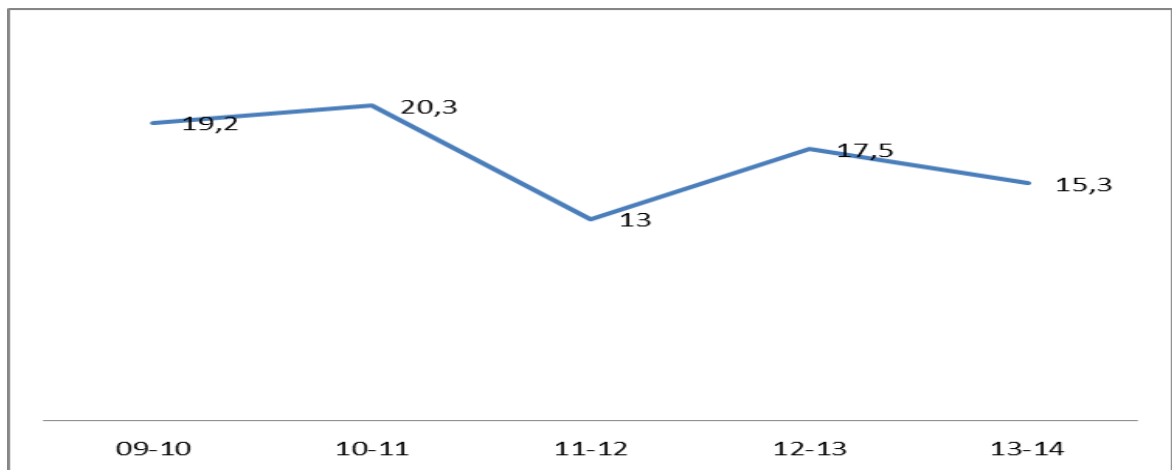


Рис. 10. Операционная денежная маржа авиакомпании «Emirates», (%)

Пассажирский доход (в том числе от сверхнормативного багажа) вырос на 13,7%, или 8 млрд. дирхам по сравнению с предыдущим годом, который составлял 65,8 млрд. дирхамов, результат роста в 14,2%.

Транспорт доходы остаются на значительными (95,5%) по сравнению с 2012-2013 г. (95,9%) от общей выручки (рис. 11., 12.).

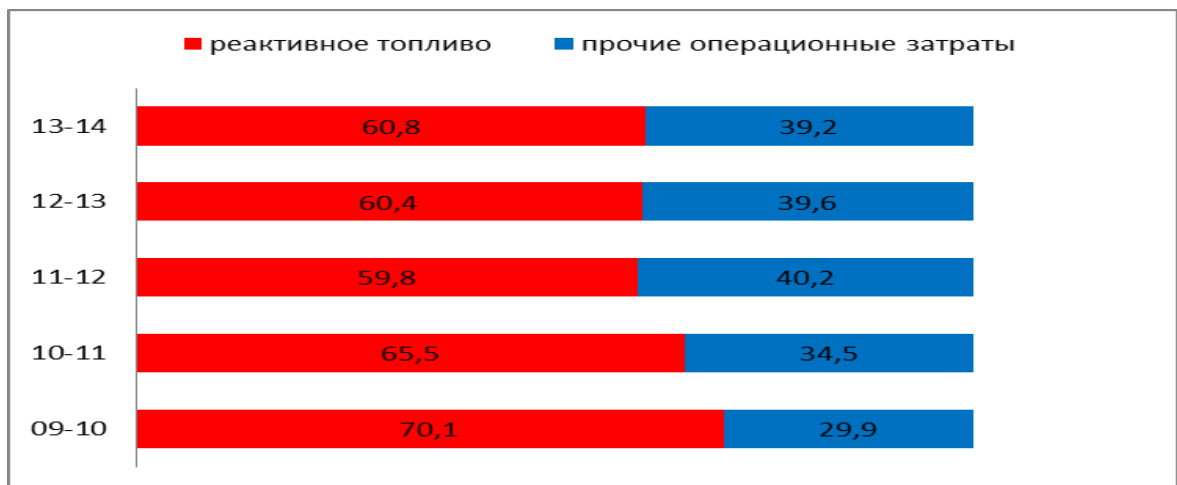


Рис. 11. Операционные расходы авиакомпании (AED млрд.)

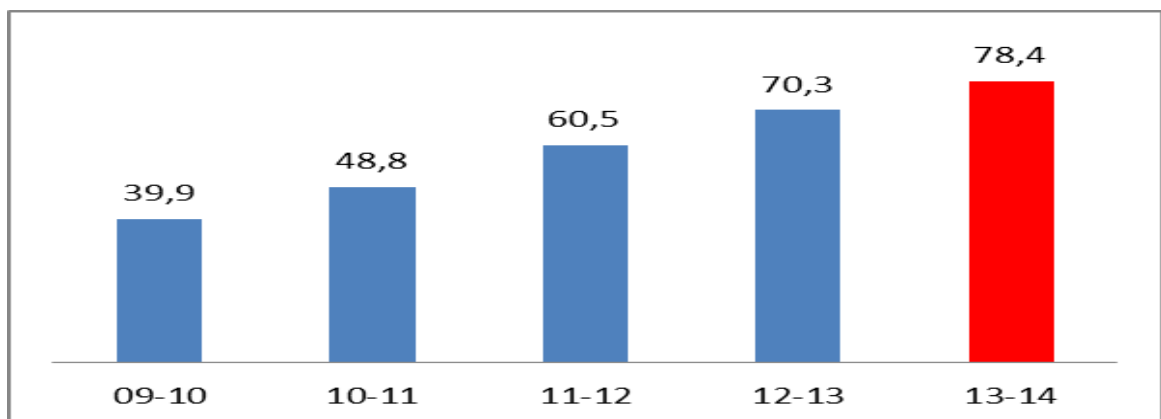


Рис. 12. Операционные убытки авиакомпании «Emirates», (млрд. дирхам ОАЭ)

Сильным фактором пассажира по расширению возможностей привело к количеству пассажиров, превышающих 44 млн., увеличившись на 13,1%, или на 5,1 млн. пассажиров по сравнению с прошлым годом. Это увеличение происходит на фоне из дополнительных 5,4 млн. пассажиров, перевезенных за последний финансовый год и подчеркивает роста и расширения сети авиакомпании «Emirates» (рис. 13.) [1].



Рис. 13. Расходы на персонал от общих эксплуатационных расходов авиакомпании «Emirates», (%)

Этапы развития стратегия авиакомпании «Emirates» содержит ряд ключевых элементов управления:

1. Соответствие концепции идентификации личности (Emirates ID's mission) авиакомпании «Emirates» с представлением стратегии федерального правительства.
2. Создание миссии Emirates ID's, которая основывается на его представлении.
3. Определение организационных ценностей в поддержку достижения целей Emirates ID's.
4. Определение стратегических целей.
5. Разработка ряда инициатив и программ для удовлетворения целевых задач.
6. Определение стратегических показателей деятельности для инициатив и программ.
7. Распространение проектов в рамках организационных единиц Emirates ID's.
8. Установка операционных показателей деятельности по проектам.

Для анализа нового продукта авиакомпании «Emirates» проведено PEST- и SWOT-анализ. «Emirates ID's» является ключевым элементом развития авиакомпании

и основной концепцией идентификации личности. PEST-анализ позволил определить целый ряд политических, экономических, социальных, технических, правовых и экологических показателей и факторов, которые могут повлиять на стратегию авиакомпании (табл. 1) [9].

Таблица 1

PEST-анализ внедрения концепции идентификации личности Emirates ID's для авиакомпании «Emirates»

| Компоненты PEST-Анализа | Основные Влияющие Факторы |
|----------------------------------|---|
| Политические | Внимание федерального правительства на активизацию электронных услуг; Многочисленные конкурирующие партнеры, чтобы активировать электронные услуги локально; Связывание удостоверения личности (ID-карты) и другие смарт-карты требует координации со многими другими государственными структурами. |
| Экономические | Платежи ID-карт превышают средства большого сегмента населения; Усиление регулирования со стороны Министерства финансов через принятие нулевой основы бюджета; Необходимость использования финансового менеджмента в свете увеличения нормативных требований. |
| Социальные | Рост населения ОАЭ; Увеличение текучести кадров среди специалистов "белых воротничков"; Значительная доля держателей карт не пользуются электронными услугами, к чему карты дают доступ. |
| Технические (Технологические) | Создание инфраструктуры цифрового удостоверения требует одобрения и безопасной авторизации; Необходимость повышения конкурентоспособности технологических применений; Необходимость большей ёмкости карт для реализации и активации карт электронных услуг. |
| Юридические | Необходимость надёжного правового механизма при установлении личности для частного и государственного секторов; Необходимо активировать Закон про регистр народонаселения д увеличении регистраций; Необходимость в национальных кадров для решения определённых ключевые задачи аутентификации. |
| Экологические (окружающая среда) | Желание активировать зелёную систему охраны окружающей среды на объектах Emirates ID. |

Власти ОАЭ обратили особое внимание на концепцию Emirates ID's и будущие возможности и угрозы, которые она охватывает. Emirates ID также попытался проанализировать внутреннюю среду на основе организационной передовой практики и с помощью PEST-анализ, "мозгового штурма", и "рабочих групп", чтобы определить сильные и слабые стороны (табл. 2.).

Таблица 2

SWOT-анализ Emirates ID's авиакомпании «Emirates»

| | |
|-----------------|----------------|
| Сильные стороны | Слабые стороны |
|-----------------|----------------|

| | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Исключительно ценные карты (ID –карты с комплексом услуг); 2. Отличительная поддержка со стороны Попечительского совета, Исполнительного Комитета и федерального правительства (использование ID-карт в некоторых государственных структурах для выполнения операций); 3. Четкие прерогативы, основанные на федеральных законах; 4. Лидерство в пользу внесения изменений для достижения результатов и целевых результатов; 5. Каналы связи с федеральными и местными органами; 6. Регистрация населенных пунктов постепенно становятся более открытыми во всех эмиратах; 7. Инициирование развития в области системы работы и протоколов и совершенствование внутренних бизнес-отношений. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Неспособность достичь числа регистраций целевым намеченным комплексным планом (только 1,2 млн поступило в течение 4 лет); 2. Ограниченные возможности центров для размещения большого количества регистраций; 3. Ограниченные возможности электронных устройств и программного обеспечения; 4. Недостаточный рекламный план; 5. Плохая внутренняя связь; 6. Отсутствие квалифицированных национальных сотрудников и кадров на уровне местного самоуправления; 7. Неадекватные механизмы для связи с внешними организациями (Предотвращение автоматического обновления данных) (только связываться с Министерством внутренних дел). |
| <p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Федеральное правительство движется в направлении предоставления электронных услуг государством; 2. Приверженность ОАЭ в планирование наукоемкой экономики; 3. Необходимость предоставления комплексных и точных статистических данных о населении с учетом продолжающегося роста численности населения и изменений демографических данных; 4. Потребности в безопасной идентификации личности; 5. Будет создаться законодательство, чтобы помочь увеличить число претендентов на регистрацию; 6. Высшее руководство поддерживает инициативы, направленные на курсе лучших методов на фоне глобального информационного обмена и конкуренции. | <p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Плохая взаимосвязь внутренних систем; 2. Отсутствие национальных технических и управленческих кадров, специализирующихся на сфере деятельности Emirates ID (эксперты в сфере отпечатков пальцев и фальсификации); 3. Отсутствие надлежащей информированности и понимания потребностей и ожиданий потребителей; 4. Плохая законодательная и правовая координация на выдачу законов и законодательных актов, необходимых для регулирования взаимосвязанной правовой системы и роли среди федеральных и местных государственных органов, занимающихся деятельностью Emirates ID; 5. Все более дорогостоящим и сложным становятся инвестиции, которые используются современными технологиями для поддержки деятельности Emirates ID. |

В стратегии развития команда использовала пять основных входов при разработке стратегии Emirates ID 2010-2013, как показано на рис. 14.

Emirates ID были изучены и рассмотрены компоненты стратегии правительства ОАЭ, вытекающих из представления 2021 ОАЭ в качестве плацдарма для стратегических целей Emirates ID. Emirates ID, затем идентифицируют компоненты и задачи, связанные с его деятельностью, как указано в табл. 2.4.



Рис. 14. Основные входы в развивающихся стратегиях Emirates ID

Стратегическим направлением для Emirates ID было создание в соответствии с законами и законодательными актами, которые регулируют деятельность соответствующего органа власти [4]. Стратегические цели для Emirates ID заключаются в следующем (табл. 3.):

1. Содействовать увеличению национальной и индивидуальной безопасности, в качестве первичного поставщика удостоверений в ОАЭ.

Emirates ID был создан в соответствии с Федеральным Указом в 2004 году в качестве основного учреждения по поставке ID-карточек (установление личности). Таким образом, Emirates ID был уполномочен создавать, поддерживать и постоянно обновлять регистр населения для всех граждан и резидентов ОАЭ и выдавать идентификационные карты для физических лиц.

Таблица 3

Компоненты деятельности Emirates ID в 2021

| Федеральная Стратегия | | |
|---|--|---|
| Стратегические системы обеспечения | Основные направления | Суб-направления |
| Эффективный законодательный процесс и разработка комплексной политики | Повышение качества данных и статистика, разработка политики принятия решений | Разработка национальной системы статистики и комплексной базы статистических данных |
| | | Содействие обмену информацией между государственными учреждениями |
| Хорошо институциональное правительство | Повышение общей работы управления кадрами в Федеральном Правительстве | Развитие культуры ответственности |

| | | |
|---|--|--|
| Ориентированные на клиента услуги | Обеспечить бесперебойным и качественным обслуживанием клиентов | Удобный доступ к государственным услугам через инновации и дружественные клиенту каналы доставки |
| | | Ускорение перехода к электронному правительству |
| | | Интеграция предоставляет государственные услуги |
| | | Реинжиниринг и оптимизация процессов качества и своевременная доставки государственных услуг |
| Квалифицированный человеческий капитал | Удержание и мотивация человеческого капитала | Создание мотивирующих и инновационных рабочих мест сотрудникам |
| Эффективное финансовое управление, повышение качества данных и статистики и разработку политики, принятие решений | Обеспечение устойчивости государственных финансов и оптимизация дохода | Приведение финансовых ресурсов к стратегическим приоритетам |

2. Чтобы упростить предоставление государственных услуг и облегчения сделок. Emirates ID будет стремиться играть важную роль в (поддержку принятия решений) и предоставление лицам, принимающим решения обновлённые статистические данные по демографии населения путём развития надёжных, передовых систем, интегрированных с учреждениями, занимающимися записей гражданских актов в ОАЭ. Это в свою очередь позволяет автоматически обновлять информацию в регистре системы народонаселения. В числе субъектов, предполагается, должны принять участие этой электронной системе являются 6 министерств.

3. Создание условий для оказания инновационных электронных услуг. Emirates ID надеется внести свой вклад в эволюцию ОАЭ в полной мере (цифровое сообщество) путем создания инфраструктуры для развития E-услуг и активация смарт-карты ID приложения и электронной сертификации для установления личности человека на электронных сетях, такие как интернет. Это позволит ОАЭ трансформироваться в комплексного поставщика электронных услуг государственной службы.

4. Для разработки сервисной службы мирового класса. Emirates ID будет использовать лучшие научные и прикладные подходы для достижения организационного превосходства в предоставлении внутренних и внешних услуг. Через доставки цельных, инновационных и высококачественных услуг, Emirates ID стремится обеспечить удовлетворенность клиентов и подчеркнуть (важность клиентов) вклад в стратегии органов власти и формирование целей и приоритетов [9].

Emirates ID был определен для изучения потребностей всех заинтересованных сторон в проектах и привлечь их к созданию своей стратегии. Emirates ID также работала систематически работала чтобы соблюсти баланс между потребностями и ожиданиями различных заинтересованных сторон в целях достижения положительных результатов для всех заинтересованных сторон. Сотрудничество с заинтересованными сторонами – его партнёры по превосходству (рис. 15.).



Рис. 15. Анализ заинтересованных сторон Emirates ID

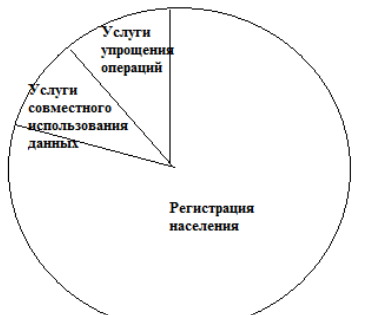


Emirates ID признали важность использования опыта и практики других стран в осуществлении современных систем, удостоверяющих личность, в поисках ультрасовременных подходов для создания и формулирования результатов, намеченных своей новой стратегией. Следующая таблица показывает некоторые основные рекомендации для приложенной системы идентификации в качестве анализа базовых стран [9].

В процессе разработки стратегии авиакомпании «Emirates» нужно стремиться определить свою операционную модель для текущих операций, а также определить будущие изменения в своей деятельности [5]. Как показано в табл. 4., первая фаза операционной модели будет сфокусирована на регистрации всего населения ОАЭ и постепенно смещается в сторону предоставления услуг, основанных ID карт, как

государственным, так и частным учреждениям. ID карты в конечном итоге станут основным механизмом, с помощью которых люди идентифицируются и заверяются в физических и виртуальных формах, и будут неотъемлемым условием для получения доступа к общественным услугам (табл. 4).

Таблица 4

Ожидаемое переход в услугах Emirates ID

| Фокусировка на текущей работе | Фокусировка на текущей работе | Фокусировка на текущей работе |
|--|--|--|
| <p>В настоящее время Emirates ID специализируется прежде всего на регистрации населения и создание точной базы данных о населении, с ограниченным акцентом на упрощение операций, а также услуг передачи данных.</p> | <p>В конце концов, Emirates ID надеется перейти на предоставление услуг передачи данных и упрощения операций, продолжая регистрировать людей/обновить или заменить удостоверения личности.</p> | <p>Emirates ID стремится предложить все большую простоту в проведении сделок между людьми, государственными структурами и частными фирмами.</p> |
|  <p>A pie chart with four segments: 'Регистрация населения' (Population Registration) is the largest segment, followed by 'Услуги совместного использования данных' (Data sharing services), 'Услуги упрощения операций' (Simplification of operations services), and 'Услуги передачи данных' (Data transfer services).</p> |  <p>A pie chart with four segments: 'Услуги упрощения операций' (Simplification of operations services) and 'Регистрация населения' (Population Registration) are the largest segments, followed by 'Услуги совместного использования данных' (Data sharing services) and 'Услуги передачи данных' (Data transfer services).</p> |  <p>A pie chart with four segments: 'Услуги упрощения операций' (Simplification of operations services) is the largest segment, followed by 'Регистрация населения' (Population Registration), 'Услуги совместного использования данных' (Data sharing services), and 'Услуги передачи данных' (Data transfer services).</p> |

После установления стратегических инициатив и соответствующих приоритетов, производственные (операционные) планы нужно разработать компетентными ведомствами (отделами) с установленными временными рамками и оперативными KPI [9].

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейшего изобретений. В процессе разработки стратегии авиакомпании «Emirates» нужно стремится определить свою операционную модель для текущих операций, а также определить будущие изменения в своей деятельности. Первая фаза операционной модели будет сфокусирована на регистрации всего населения ОАЭ и постепенно смещается в сторону предоставления услуг, основанных ID карт, как государственным, так и частным учреждениям. ID карты в конечном итоге станут основным механизмом, с помощью которых люди идентифицируются и заверяются в физических и виртуальных формах, и будут неотъемлемым условием для получения доступа к общественным услугам. Emirates ID будет использовать базу системы

показателей как подход к управлению контролю и измерения производительности, и в качестве инструмента для внутренней и внешней коммуникации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Годовые отчеты Emirates [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.emirates.com/ua/russian/about/annual-reports.aspx>

2. Ефективність співробітництва авіакомпаній в умовах кризи [Електронний ресурс] - Режим доступу: jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/.../3038/2972

3. Михальченко І.Г. Причини та форми прояву глобалізаційних процесів у світовій економіці / І.Г. Михальченко // Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці: II міжн. наук.-практ. конф., 6 листопада 2007 р.: тези доп. – К.: НАУ, 2007. – С. 7-8 (0,06 д.а.).

4. Михальченко І.Г. Концептуальна структура інституціонального забезпечення функціонування авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень / І.Г. Михальченко // Стратегія соціально-економічного розвитку України: наук. видання. – К.: «Юрисконсульт», 2014. – Т.2. – С. 139-147

5. Mykhalchenko I. The institutional parameters of world air transport market / I. Mykhalchenko // Економічний форум: зб. наук. праць. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – №2. – С. 16-20

6. Airline Business [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.flightglobal.com/blogs/airline-business/2006/01/>

7. IATA [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.iata.org/>

8. ICAO [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.icao.org/>

9. The Emirates Group [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.emiratesgroupcareers.com/english/>