

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ЕФЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ

RESEARCH OF AIRLINE ACTIVITY AND FORMING STRATEGIC EFFICIENT DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Гричкоєдова М.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки повітряного транспорту
факультету економіки та бізнес-адміністрування,
Національний авіаційний університет

Дадашов Ульві

магістр, студент,
Національний авіаційний університет

Манафли Айдин Азер огли

магістр, студент,
Національний авіаційний університет

У статті досліджено діяльність міжнародної авіакомпанії "Emirates Airlines", проаналізовано ефективність її розвитку. У процесі роботи застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового дослідження. Теоретичну основу наукового дослідження складають загальнонаукові методи пізнання (діалектика, аналіз, синтез, системність, комплексність), методологічні підвалини системного підходу. Під час дослідження виявлено стратегічні напрями розвитку міжнародної авіакомпанії "Emirates Airlines" з огляду на впровадження нових напрямів діяльності. Обсяг виконаної роботи авіакомпанії може оцінюватись за авіалініями, типами повітряних суден та видами перевезень. Чільну роль для розвитку ринкових умов в галузі визначають методи формування доходів авіапідприємств та цін в умовах ринкової економіки.

Ключові слова: міжнародна авіакомпанія, "Emirates Airlines", стратегія, конкурентоспроможність, бізнес-перевезення.

В статье исследована деятельность международной авиакомпании "Emirates Airlines", проанализирована эффективность ее развития. В процессе работы применены как общенаучные, так и специальные методы научного исследования. Теоретическую основу научного исследования составляют общенаучные методы познания (диалектика, анализ, синтез, системность, комплексность), методологические основы системного подхода. В ходе исследования выявлены стратегические направления развития международной авиакомпании "Emirates Airlines" с учетом на внедрение новые направлений деятельности. Объем выполненной работы авиакомпании может оцениваться по авиалиниям, типам воздушных судов и видам перевозок. Особую роль для развития рыночных условий в отрасли определяют методы формирования доходов авиапредприятий и цен в условиях рыночной экономики.

Ключевые слова: международная авиакомпания, "Emirates Airlines", стратегия, конкурентоспособность, бизнес-перевозки.

Development of the transport system of the country in general as well as air transport systems in particular becomes not only a necessary condition for implementation of an innovative model of economic growth of the country, but also a factor for improving the quality of life of the population and the competitiveness of the national economy. In the article were investigated the activities of the international airline "Emirates Airlines" and analyzed the effectiveness of its development. "Emirates" is one of the world's largest airlines based in Dubai, United Arab Emirates. General scientific and special methods of scientific research were used in the process of work. The theoretical basis of scientific research are the general scientific methods of cognition (dialectics, analysis, synthesis, consistency, comprehensiveness), the methodological basis of the system approach. During the research there were found out the strategic directions of development of the international airline "Emirates Airlines", introducing new directions of its activity. The success of the airline Emirates happened due to combination of several factors. Firstly, it is a favorable geographical position of Dubai as a transit hub. This allowed the company to offer more convenient routes for business people and just travelers make flights between Asia and Europe or the United States. Secondly, there has been a rapid growth in the economies of many Asian countries in recent years, which has led to demand increase

and the involving of new customers in Emirates. Furthermore, maybe the main component of success, it is in the company's attitude to business: Emirates is constantly trying to provide service of flawless quality. Every year the airline increases the distance of air travel and uses long-haul aircrafts. Also, one of the main indicators of the airline is overhead lines. Passenger load factor or load factor measures the throughput capacity of public transport services such as airlines, passenger railways and intercity buses. It is usually used to measure how efficiently the vehicle supplier fills the seats and generates earnings from rate.

Key words: international airline, "Emirates Airlines", strategy, competitiveness, business transportation.

Циклічність розвитку економіки, швидка зміна й слабка передбачуваність політичних, економічних і соціальних умов вимагають від авіакомпаній адекватної реакції на неочікувані зміни зовнішнього середовища. Розроблення стратегії є однією з основних функцій менеджменту. Добре продумана та реалізована довгострокова стратегія дає змогу авіакомпанії зайняти сильні позиції на ринку та оптимальним чином використовувати наявний ресурсний потенціал і «ноу-хау» для досягнення намічених результатів.

"Emirates Airlines" є однією з найбільших світових авіакомпаній, що базується в Дубаї (ОАЕ). Вона створена у 1985 році вищим керівництвом емірату Дубай для розвитку туризму та інфраструктури Арабських Еміратів, належить "Emirates Group".

За Міжнародною Асоціацією повітряного транспорту (IATA) компанія "Emirates Airlines" зберегла за підсумками 2010 року свій статус найбільшого авіаперевізника міжнародного сполучення. Цей статус авіакомпанія утримує вже другий рік поспіль.

25 жовтня 1985 року "Emirates Airlines" почала виконувати перші рейси з Дубая всього на двох літаках, а саме орендованих Boeing 737 і Airbus A300B4.

Вперше на 57-му році діяльності компанії "Emirates Airlines" її прибуток, що припадає на власника, перевищив позначку в 1 млрд. дирхамів. "Emirates Airlines" отримала прибуток в розмірі 1,1 млрд. дирхамів (за 2015–2016 роки

показник склав 907 дирхамів) та продовжує зміцнювати свої позиції як одного з найбільших у світі об'єднаних авіаперевізників, які тепер присутні на шести континентах, завдяки своїй постійній стратегії міжнародних придбань та органічного росту.

Можна зробити висновок, що з кожним роком авіакомпанія збільшує дистанцію авіаційних перельотів та використовує далекомагістральні повітряні судна.

Також одним з основних показників діяльності авіакомпанії є показник завантаження повітряних ліній. Коефіцієнт завантаження пасажирів вимірює використання пропускної здатності послуг громадського транспорту, таких як авіакомпанії, пасажирські залізниці та міжміські автобуси. Як правило, він використовується для оцінювання того, наскільки ефективно постачальник транспортних засобів заповнює місця та генерує доходи від тарифу.

Згідно з даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту світовий коефіцієнт завантаження для галузі пасажирських перевезень протягом 2017 року склав 79,7%. Коефіцієнт завантаження пасажирів є важливим параметром для оцінювання ефективності будь-якої транспортної системи. Майже всі транспортні системи мають високі постійні витрати, які можуть бути відшкодовані лише за рахунок продажу квитків. Авіакомпанії часто розраховують коефіцієнт завантаження, за якого авіакомпанія буде беззбитковою; це називається

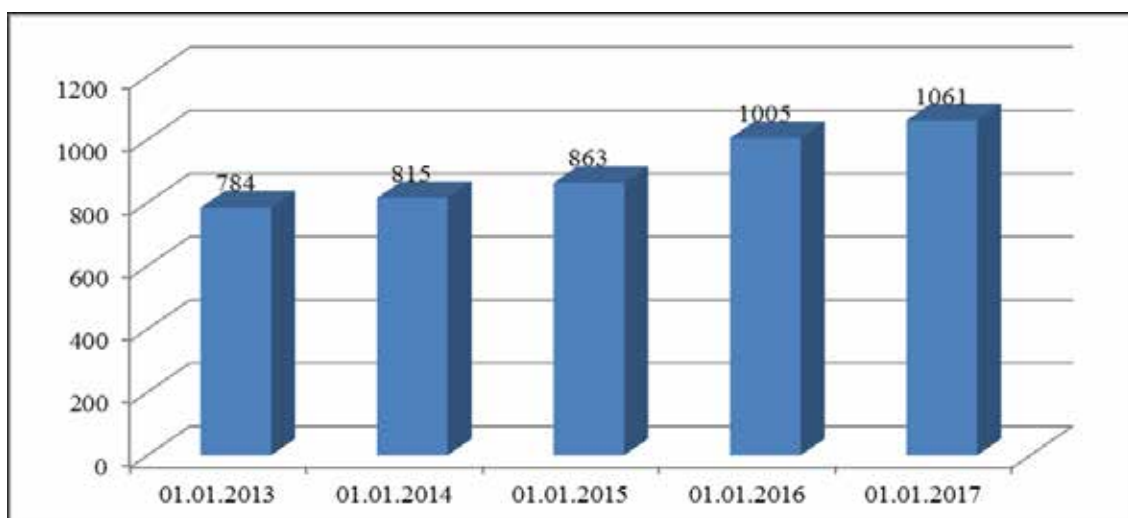


Рис. 1. Динаміка операційного прибутку "Emirates Airlines", млрд. дирхам

коефіцієнтом беззбиткової навантаження. Коли коефіцієнт завантаження нижче за рівень беззбитковості, авіакомпанія втрачає гроші, а вище – фіксує прибуток.

Характеристики середовища будь-якого транспортного режиму поліпшуються за ступенем збільшення коефіцієнта навантаження. Вага пасажирів, як правило, становить невелику частину загальної ваги будь-якого транспортного засобу, тому збільшення кількості пасажирів приводить до незначної зміни викидів та витрати палива. Оскільки транспортний засіб більш завантажено, витрата палива на одного пасажирів знижується, а повністю завантажені транспортні засоби можуть бути дуже економічними.

Дуже важке завантаження транспортного засобу описується як руйнівне навантаження. Завантаження роздавлюванням свідчить про дуже високий рівень завантаження, коли пасажирів дроблять один проти одного.

Зокрема, коефіцієнтом навантаження є проліт пасажиро-кілометрів у відсотках від наявних місць-кілометрів.

Це показник використання виробничих потужностей. Оскільки авіакомпанії часто мають значні постійні витрати та є капіталомісткими, вкрай важливою є ефективність використання активів.

Це важлива міра ефективності, але вона не враховує ціни та прибутковості, за якими продається потужність. Проте парк повітряних суден повністю використовується з огляду на кількість льотних кілометрів.

Протягом року зростання трафіку авіакомпанії відбувається переважно за рахунок впровадження нових напрямів. В першу половину року в авіакомпанії були введені послуги за восьми напрямками, такими як Балі, Мултан, Орlando і Мешхед, а в другій половині фінансового

року були додані Болонья, Стамбул (аеропорт Сабіха Гекчен), Себу і Кларк. Більш високими є частоти для декількох наявних напрямків, включаючи Барселону, Бейрут, Бірмінгем, Бостон, Каїр, Кочин, Пхукет, Карачі, Лісабон, Мюнхен, Сіетл і Сіалкот. Відбулося збільшення пропускної здатності наявних пунктів призначення з більшими літаками, зокрема шляхом надання послуг А380 в Перті, Дюссельдорфі, Мадриді, Копенгагені, Вашингтоні та Бірмінгемі.

Останнього року авіакомпанія генерує найвищі грошові кошти від операційної діяльності, яка була колись зареєстрована. Грошові кошти від операційної діяльності склали 14,1 млрд. дирхамів (у 2017 році – 13,3 млрд. дирхамів), що на 6% вище, ніж в минулому році, переважно за рахунок збільшення прибутку.

Систематичний та формальний процес розроблення стратегії впливає на визначення різних критеріїв та механізмів контролю для забезпечення інтеграції та узгодженості заходів і проектів, а також досягнення цілей і виконання завдань.

Етапи розвитку майбутньої стратегії розвитку авіакомпанії містять низку ключових елементів управління (рис. 2).

Стратегічним напрямом для “Emirates” є визначення цілей відповідно до законів та законодавчих актів, які регулюють діяльність відповідного органу влади. Стратегічні цілі “Emirates” полягають такі:

- 1) сприяння збільшенню національної та індивідуальної безпеки як первинного постачальника посвідчень в ОАЕ;
- 2) спрощення надання державних послуг та полегшення угод;
- 3) створення умов для надання інноваційних електронних послуг;
- 4) розроблення сервісної служби світового класу.

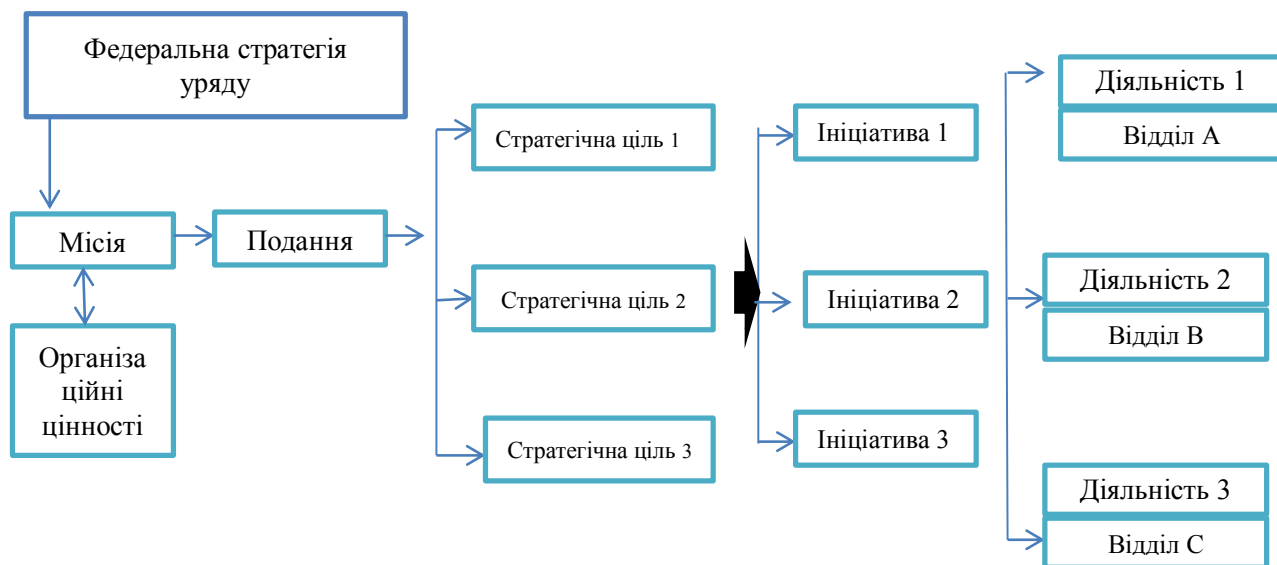


Рис. 2. Процес розроблення стратегії розвитку авіакомпанії “Emirates Airlines”

Після встановлення стратегічних ініціатив та відповідних пріоритетів виробничі (операційні) плани потрібно розробити компетентними відомствами (відділами) зі встановленими тимчасовими рамками та оперативними завданнями.

Для впровадження будь-якої стратегії розвитку чи ефективної діяльності доречно провести SWOT-аналіз авіакомпанії.

Ринок бізнес-перевезень близькосхідних країн є одним з найбільш динамічних у світі. Зараз великі компанії, що працюють на цьому ринку, присутні в усіх країнах регіону, займаючи ніші від операторів авіатаксі до великих компаній, що надають весь спектр послуг: від менеджменту повітряних суден до TOP. Одним з конкурентоспроможних напрямів є новий проект під назвою "Emirates Executive". "Emirates" постійно шукає способи вдосконалення та розвитку продуктів і послуг відповідно до зростаючих потреб клієнтів, оскільки останніми роками спостерігається зростання на ринку подорожей преміум-класу, які передбачають гнучкий підхід до планування та персоналізований сервіс. "Emirates Executive" – це бізнес-авіація. Цей продукт відображає якість та високі стандарти "Emirates", велику увагу приділяючи індивідуальному підходу до клієнта.

Таким чином, успішна реалізація конкурентної стратегії АК обумовлює необхідність гармонізації використовуваної бізнес-моделі, ринкових цілей, сучасних галузевих тенденцій та кон'юнктури цільових ринків. Вирішення зазначеного завдання вже не завжди передбачає використання стандартних стратегій.

Водночас розроблення стратегії для кожної бізнес-моделі слід виробляти з урахуванням таких рекомендацій:

1) різні бізнес-моделі авіакомпаній не конкурують між собою, вони діють на різних типах конкурентних ринків і мають відмінності в типах конкурентних переваг;

2) досягнення конкурентних переваг на ринку передбачає максимальну адаптацію структури парку ПС та мережі маршрутів авіакомпанії до використовуваного типу бізнес-моделі;

3) вимоги клієнтів різних бізнес-моделей авіакомпаній мають істотні відмінності щодо цінових та якісних показників конкурентоспроможності їх продукції.

Практичне використання менеджментом авіакомпаній зазначених рекомендацій дасть змогу уникнути помилкових рішень щодо реалізації конкурентної стратегії в умовах сучасного авіатранспортного ринку.

Таблиця 1

SWOT-аналіз авіакомпанії "Emirates Airlines"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Найбільший авіапарк у світі; 2) висока якість послуг; 3) найбільша перевага в чіткій та сформованій організаційній структурі, що тісно співпрацює з урядом; 4) забезпечення дуже сприятливого політичного середовища; 5) отримання прибутку, що значно нижче за витрати, в межах свого національного аеропорту.	1) Іноземцям практично неможливо розпізнати будь-яку велику слабкість; 2) згідно з певними дослідженнями деякі клієнти скаржаться на якість деяких послуг загалом або відсутність узгодженості цієї послуги зокрема.
Можливості	Загрози
Очевидно, що чинником основного внеску в успіх Еміратів є дуже вигідне положення в Дубаї, що створює величезні можливості для майбутнього зростання. Приблизно 3,5 млрд. людей живуть протягом восьми годин польоту. Більш того, Дубай розміщується безпосередньо на перехресті деяких основних потоків пасажирів та вантажу, таких як Азія (Індія) – Африка, Азія в південно-східній частині Європи, Європа – Австралія / Нова Зеландія, Індія – Північна Америка, що стоїть на економічному значенні, яке зростає паралельно зі зростанням економік, що розвиваються. Крім того, конкуренти стали часто економити час для пересування пасажирів та вантажів з малих міст, особливо в Західній Європі, до Австралії та Африки. Наприклад, для пасажирів, які літають, скажімо, від Гамбургу до Сіднея, Емірати пропонують універсальний один союз замість принаймні двох зупинок майже в усьому "Oneworld", "Skyteam" або альянсу "Estrella". Для рейсів до Азії Емірати пропонують таку ж універсальну послугу, як і європейські конкуренти, але з більшою кількістю напрямків.	Набагато більш вірогідною загрозою є збільшення, яке лобює деяких з конкурентів на ключових ринках, таких як Австралія, Франція та Німеччина. Наприклад, компанія "Lufthansa" енергійно виступає проти проекту авіакомпанії "Singapore Airlines" для обслуговування Берліна та Штутгарта, хоча оператори цих двох аеропортів довго намагались повернути більше міжконтинентальних послуг, до яких "Lufthansa" не схильна, боючись суттєвої конкуренції.

Джерело: розроблено авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В., Мягих І.М. Проблеми формування бізнес-моделі авіакомпанії в ринкових умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С. 91–94.
2. Вовк О.В., Аверічев І.М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2015. – № 22 (12).
3. Гричкоєдова М.В. Формування теоретичних та концептуально-методичних підходів до побудови стратегії конкуренції авіакомпанії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 4 (131). С. 138–142.
4. Сидоренко К.В., Чернюк О.В. Пріоритетні галузі для іноземної інвестиційної діяльності в Україні. URL: jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/.../228.
5. Полоус О.В. Формування концептуальних засад розвитку трудового потенціалу аеропорту. *Економіка розвитку*. № 4. С. 99–105.