

Стратегическое развитие

Миссия

Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли **быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния**, а значит, быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.

Мы даем нашим клиентам **возможность выбора** благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы «Аэрофлот» – от лоукостера до авиакомпании премиального уровня.

Стратегическая цель Группы «Аэрофлот» —

быть в числе лидирующих авиакомпаний на международном уровне, используя возможности российского и международного рынков авиаперевозок.

Основные направления развития



Увеличение пассажиропотока



Развитие международного трансфера



Увеличение региональных перевозок



Развитие парка воздушных судов



Цифровизация

В Компании действует Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года, принятая Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2018 году (протокол № 5 от 27 сентября 2018 года) в связи с досрочным достижением основных целей разработанной ранее Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года. Стратегия направлена на дальнейшее укрепление позиций на глобальном рынке авиаперевозок, а также повышение транспортной доступности российских регионов и мобильности населения.

В Стратегии определены основные направления развития Группы и целевые операционно-финансовые показатели эффективности. На основе Стратегии развития в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации разработана и ежегодно актуализируется Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот», в которую включены мероприятия, цели и ключевые показатели эффективности менеджмента.

Консолидированный бюджет Группы «Аэрофлот» по Международным стандартам финансовой отчетности и ключевые показатели эффективности на бюджетный год также разрабатываются в соответствии с целевыми ориентирами Стратегии и Долгосрочной программы развития.

Динамика развития Группы «Аэрофлот» в 2019 году, в том числе показателей роста пассажиропотока и объема трансферных перевозок, соответствует Стратегии. В рамках развития региональных перевозок и трансфера в течение года велась активная подготовка к запуску международного хаба в Красноярске. Цифровизация бизнес-процессов в ПАО «Аэрофлот» демонстрирует уверенную положительную динамику.

Основные направления и цели развития Группы «Аэрофлот»

Пассажиропоток



90—100 млн пассажиров перевести в 2023 году

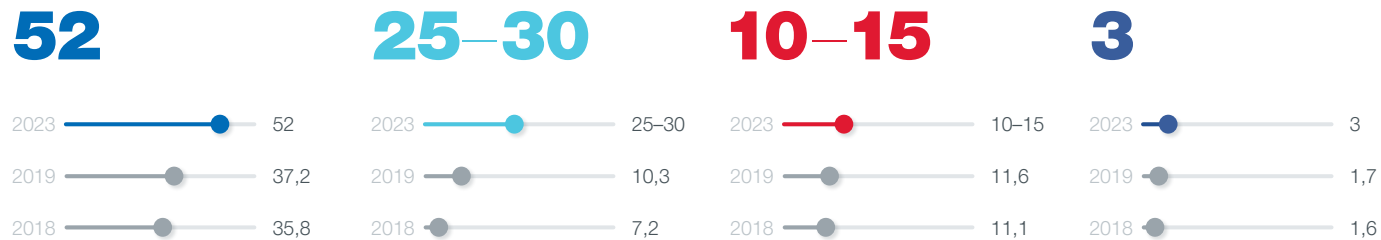
Авиакомпания «Аэрофлот» – премиальный перевозчик, развиваясь, усиливает фокус на трансферном рынке.

Авиакомпания «Победа» – ключевой драйвер роста за счет эффекта стимулирования рынка. Компания способна предлагать самые низкие тарифы благодаря высокой операционной эффективности.

Авиакомпания «Россия» продолжит развивать региональные перевозки, а также выполнять социальные перевозки по «плоским» тарифам по ряду направлений.

Авиакомпания «Аврора» – ключевой перевозчик для Дальнего Востока.

Планы по пассажиропотоку авиакомпаний Группы «Аэрофлот», млн человек



Результат 2019 года

+9,0%

с 55,7 млн пассажиров в 2018 году до 60,7 млн пассажиров в 2019 году

Международный трансфер



10—15 млн

международный трансферный пассажиропоток в 2023 году

Развитие международного трансфера основано на конкурентных преимуществах авиакомпании «Аэрофлот»: сокращенное время в пути между Европой и Азией (до трех часов против конкурентов), одни из самых низких показателей удельных затрат при высоких стандартах сервиса.

+13,0%

с 4,8 млн пассажиров в 2018 году до 5,5 млн пассажиров в 2019 году

Региональные базы



Открыть к 2023 году **международный хаб в Красноярске**

и три новые региональные базы в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске

Увеличение региональных перевозок до 19 млн пассажиров в 2023 году.

В 2019 году подписано соглашение о создании авиационного транспортного узла Группы «Аэрофлот» в Красноярске, который станет для авиакомпании «Аэрофлот» вторым базовым аэропортом.

Парк воздушных судов



200 самолетов

отечественного производства Sukhoi Superjet 100 и MC-21 «поставить на крыло» до 2026 года

Для достижения целевого пассажиропотока численность парка должна составить примерно **520 воздушных судов.**

По состоянию на конец 2019 года Группа «Аэрофлот» эксплуатировала 49 самолетов SSJ100. С декабря 2019 года начинается реализация соглашения о поставке 100 самолетов SSJ100.

Цифровизация



Обеспечить **передовой уровень цифровизации** авиакомпаний Группы

Аэрофлот продолжит активное **внедрение новейших цифровых технологий**, в том числе в сфере искусственного интеллекта.

В течение года продолжилась активная реализация проектов в сфере ИТ.

Подробнее см. стр. 102–112.

По оценке консалтинговой компании Bain & Company, в течение нескольких лет Аэрофлот занимает четвертое место среди лидеров по цифровизации на мировом авиационном рынке.

Приоритетные направления деятельности Группы «Аэрофлот»

Основные направления развития

- Развитие сети маршрутов – выход на новые рынки и увеличение числа рейсов
- Развитие парка воздушных судов
- Развитие производственной базы
- Увеличение эффективности и повышение производительности труда
- Инновационное развитие
- Развитие дополнительных доходов от сопутствующих услуг
- Повышение уровня экономической связанности территории России за счет расширения сети межрегиональных регулярных маршрутов
- Цифровизация компаний Группы «Аэрофлот»

Сегменты развития

- Развитие сегмента пассажирских авиаперевозок премиального уровня за счет улучшения сервиса, качества расписания, сети маршрутов
- Развитие низкобюджетного сегмента пассажирских авиаперевозок
- Развитие трансферных перевозок, в том числе международного трансфера
- Участие в федеральных и региональных программах субсидируемых перевозок



Развитие инфраструктуры базового аэропорта Шереметьево

В 2019 году проходило активное развитие инфраструктуры базового аэропорта Шереметьево: ввод в эксплуатацию третьей взлетно-посадочной полосы и завершение строительства нового терминала С. Современная аэродромная и терминальная инфраструктура Шереметьево открывает возможности долгосрочного роста и развития для Группы «Аэрофлот».

Ввод третьей взлетно-посадочной полосы

В сентябре 2019 года в международном аэропорту Шереметьево введена в эксплуатацию третья взлетно-посадочная полоса. Благодаря новой независимой взлетно-посадочной полосе (ВПП-3) Шереметьево существенно увеличил пропускную способность и стал первым аэропортом России с тремя ВПП. ВПП-3 позволит снять инфраструктурные ограничения, создаст условия для обеспечения роста авиаперевозок из базового аэропорта и возможности улучшения эксплуатационной пригодности существующих элементов летного поля аэродрома, включая плановую реконструкцию ВПП-1 в 2020 году с сохранением и дальнейшим увеличением объема воздушных перевозок. Комплекс ВПП-3 имеет современные производственные очистные сооружения хозяйственно-бытовых и поверхностных сточных вод в соответствии с государственными нормативными требованиями и экологическими стандартами.

Строительство нового международного терминала С

В 2019 году завершилось строительство нового пассажирского терминала С аэропорта Шереметьево, проектирование которого началось в 2017 году, а ввод в коммерческую эксплуатацию состоялся в январе 2020 года. Терминал С, построенный и оборудованный по самым высоким мировым стандартам, входит в состав Северного терминального комплекса (терминалы В, С) и предназначен для международных авиалиний. Пропускная способность составляет 20 млн пассажиров ежегодно.

Терминал С объединен с терминалом В, что позволяет пассажирам пользоваться сервисными и техническими возможностями сразу двух терминалов, а трансферным пассажирам – за минимальное время перемещаться между терминалами через транзитную зону. Новый аэровокзал увеличит пропускную способность терминального комплекса аэропорта и позволит перераспределить нагрузку между терминалами аэропорта и обеспечить более высокий уровень комфорта.

Терминал С в цифрах

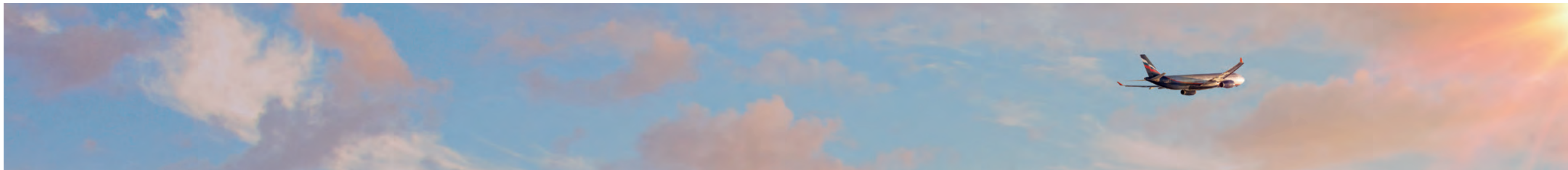
84 стойки регистрации
62 – в общем зале вылета,
4 – в зоне таможни (красный коридор),
18 – в трансферной зоне

132 кабины паспортного контроля
60 – в зоне вылета*, 60 – в зоне прилета*,
4 – в трансферной зоне, 8 – для экипажей

20 телетрапов

78 медиаэкранов

* В перспективе прибавится 10 автоматизированных кабин.



Влияние рисков на Стратегию развития

К основным рискам, влияющим на Стратегию развития Группы «Аэрофлот», как наиболее вероятным можно отнести следующие группы рисков: окружающей бизнес-среды, риски инфраструктурных ограничений, макроэкономические риски. Стратегия развития Группы «Аэрофлот» включает действия для минимизации ключевых рисков.

Стратегия Группы «Аэрофлот» и ключевые риски

Развитие эффективного хаба в аэропорту Шереметьево с целью роста международного трансфера	Наличие воздушных судов различной емкости в парке, разумное сочетание диверсификации и стандартизации флота для максимальной операционной гибкости	Планирование, управление и контроль в рамках мультибренда парка воздушных судов, сети маршрутов, сегментирования продукта каждой из компаний Группы с целью эффективного присутствия во всех сегментах рынка
		
РИСКИ ОКРУЖАЮЩЕЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ	РИСКИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ	МАКРО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ
Развитие авиакомпаний «Аэрофлот» и «Победа» в наиболее востребованных сегментах рынка	Мониторинг строительства и развития инфраструктуры в аэропорту Шереметьево	Диверсификация структуры доходов с точки зрения валют и географии

Основные программы, поддерживающие Стратегию развития

Инвестиционная программа

на 2020 год утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28 ноября 2019 года (протокол № 6). Программа нацелена на решение перспективных стратегических задач, обеспечение и совершенствование деятельности структурных подразделений и является продолжением динамичного инвестиционного развития Компании. Инвестиционная программа 2020 года предусматривает как продолжение традиционных направлений инвестиций в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития, в том числе:

- обеспечение технического обслуживания;
- развитие тренажерного комплекса;
- модернизацию воздушных судов;
- строительство новых объектов;
- развитие ИТ-систем;
- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров;
- программное обеспечение;
- инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках Программы инновационного развития;
- прочие вложения в основные фонды.

Программа инновационного развития

Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 августа 2016 года. В 2019 году Программа была актуализована.

Программа охватывает основные направления и мероприятия инновационной деятельности Группы «Аэрофлот», включая авиакомпанию «Аэрофлот» и дочерние авиакомпании «Россия» и «Аврора». Программа содержит основные показатели эффективности инновационной деятельности в средне- и долгосрочной перспективе до 2025 года.

Более подробная информация о Программе инновационного развития Группы «Аэрофлот» представлена в разделе «[Информационные технологии и инновации](#)».

Оптимизационные инициативы

Для оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности в 2019 году продолжил работу оперативный штаб. В рамках работы штаба были разработаны меры по повышению эффективности деятельности, которые позволили, несмотря на значительный рост цен на авиационное топливо в 2018 году и их сохранение на высоких уровнях в 2019 году, улучшить финансовый результат за 2019 год почти в два раза по сравнению с прошлым годом.

Основные инициативы:

- снижение коммерческих, общехозяйственных и административных расходов;
- сохранение консервативного подхода к использованию маркетингового бюджета;
- переговоры с поставщиками услуг по улучшению условий;
- активное развитие дополнительных доходов и внедрение новых сервисов, повышающих удобство пассажиров;
- развитие системы тарифов, включая введение нового семейства безбагажных тарифов.

Мультибрендовая платформа

01
02
Основа стратегического подхода Группы «Аэрофлот» – **мультибрендовое предложение, позволяющее максимально охватить все основные сегменты рынка.** Каждая авиакомпания Группы ориентируется на свою рыночную нишу, минимизируя внутригрупповую конкуренцию.



Авиакомпания «Аэрофлот»

03
04
ориентирована на обслуживание премиального сегмента пассажиров: высококачественный сервис, высокочастотная сеть маршрутов с широкой географией полетов, доступ в сеть маршрутов партнеров по альянсу SkyTeam, удобное расписание, удобные стыковки для трансферных пассажиров и молодой парк самолетов.



Авиакомпания «Россия»

объединяет три ключевых направления деятельности – регулярные перевозки из Санкт-Петербурга, регулярные перевозки из Москвы, преимущественно по «плоским» тарифам, а также туристические (чартерные) перевозки. Регулярная сеть компании находится под коммерческим управлением Аэрофлота, что означает продажу перевозок через общий сайт и наличие общего кода перевозок, а это в свою очередь позволяет обеспечить стыкуемость сетей авиакомпаний.



Авиакомпания «Победа»

нацелена на сегмент бюджетных перевозок как на российских направлениях, так и на международных. Основу ее маршрутной сети составляют внутрироссийские рейсы, что способствует усилению связей между российскими регионами.



Авиакомпания «Аврора»

ориентирована на региональные и межрегиональные перевозки в Дальневосточном федеральном округе, соединяя между собой как крупнейшие города региона, так и региональные центры с удаленными населенными пунктами.

Развитие авиакомпании «Россия»

01
02
Авиакомпания «Россия» претерпела значительную трансформацию с 2016 года, когда на базе трех региональных перевозчиков «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии» была создана объединенная авиакомпания. У компании было три ключевых сегмента: регулярная региональная программа из Санкт-Петербурга, регулярные рейсы из московского аэропорта Внуково и чартерная программа в партнерстве с туристическим оператором «Библио-Глобус».

В конце 2018 года московская регулярная программа авиакомпании была переведена из аэропорта Внуково в Шереметьево. Таким образом, сеть авиакомпании с разлетом из Москвы была интегрирована с сетью Аэрофлота, что улучшило стыкуемость рейсов компаний Группы. Это особенно значимо для эффективности дальнемагистральной программы.

01
02
В 2019 году принято решение о сокращении с четвертого квартала программы полетов, выполняемой на узкофюзеляжных воздушных судах, в связи с подготовкой к внутригрупповому перераспределению флота самолетов Boeing 737-800. В результате изменений 2018–2019 годов предложение авиакомпании «Россия» для российского рынка стало максимально структурированным: перевозки из Санкт-Петербурга, дальнемагистральные перевозки из московского аэропорта Шереметьево (в основном по «плоским» тарифам) и чартерные перевозки.



до 2016 Разрозненная организационная структура и продукт

- Базирование в Санкт-Петербурге (Пулково), в Москве (Внуково, Домодедово), в региональных аэропортах
- Позиционирование в среднем ценовом сегменте
- Региональные рейсы
- Чартерные рейсы

2016 Объединение региональных авиакомпаний

- Санкт-Петербург: регулярный региональный продукт
- Москва (Внуково): регулярная программа по России и за рубежом на узко- и широкофюзеляжных ВС, отсутствие стыкуемости с сетью Аэрофлота (средний ценовой сегмент)
- Чартерные рейсы

2018 Перевод московской регулярной программы из Внуково в Шереметьево для синергии по доходам

2019 Структурированная сегментация и предложение для пассажира

- Санкт-Петербург: регулярный региональный продукт
- Москва (Шереметьево) – регулярная программа на широкофюзеляжных ВС:
 - рейсы на Дальний Восток программа «плоских» тарифов
 - ряд международных рейсов
- Чартерные рейсы



Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»



АЭРОФЛОТ



РОССИЯ



победа



Аврора

Позиционирование

Премиальные перевозки

Региональные, социально значимые и чартерные перевозки

Бюджетные перевозки

Дальневосточные перевозки

Тип перевозки

Регулярные

Регулярные и чартерные

Регулярные

Регулярные

Бизнес-модель

- Хабовая модель
- Высокая частота рейсов
- Высокий уровень сервиса
- Экономический и бизнес-класс

- Перевозки из Санкт-Петербурга и Москвы (стыкуемость с сетью Аэрофлота)
- «Плоские» тарифы на Дальний Восток
- Чартерные перевозки в партнерстве с туристическим оператором
- Экономический и бизнес-класс

- Основа пассажиропотока – прямые пассажиры
- Перевозки между регионами
- Высокая загрузка кресел и занятость парка
- Экономический монокласс

- Перевозки пассажиров на Дальнем Востоке
- Региональные перевозки в отдаленные населенные пункты
- Экономический и бизнес-класс

Дальность полетов

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные
- Дальнемагистральные рейсы

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные
- Дальнемагистральные рейсы

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные рейсы

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные рейсы

Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные, в том числе региональные турбовинтовые

Целевая аудитория

- Деловые пассажиры
- Посещение друзей/родственников
- Туризм

- Посещение друзей/родственников
- Туризм
- Деловые пассажиры

- Туризм
- Посещение друзей/родственников

- Посещение друзей/родственников
- Деловые пассажиры

Аэропорт базирования

- Москва (Шереметьево)

- Москва (Шереметьево, Внуково)
- Санкт-Петербург (Пулково)

- Москва (Внуково)
- Аэропорты регионов России

- Владивосток
- Хабаровск
- Южно-Сахалинск

Доля международных перевозок в пассажиропотоке компании

