



**АЭРОФЛОТ**  
*Искренне Ваш*

# Содержание

Основные производственные и финансовые показатели	3
Обращение генерального директора к акционерам	6
Основные события 2004 г.	8
<b>1 &gt; Миссия и стратегия развития ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии»</b>	<b>13</b>
Стратегия развития ОАО «Аэрофлот»	14
Ключевые факторы обеспечения конкурентоспособности	14
Планы на очередной год	15
<b>2 &gt; Рынок авиаперевозок</b>	<b>17</b>
<b>3 &gt; Итоги деятельности в 2004 г.</b>	<b>21</b>
Безопасность	22
Производственные результаты	23
Финансовые результаты	25
Управление рисками	29
Обзор видов деятельности	30
– пассажирские перевозки	30
– грузовые перевозки	35
– другие виды деятельности в составе группы «Аэрофлот»	36
Система менеджмента качества ОАО «Аэрофлот»	40
Парк воздушных судов	40
Персонал	42
<b>4 &gt; Социальная ответственность</b>	<b>45</b>
<b>5 &gt; Финансовая отчетность</b>	<b>49</b>
Мнение руководства о финансовой отчетности	50
Аудиторское заключение по бухгалтерской отчетности	51
Отчет о прибылях и убытках	52
Бухгалтерский баланс	52
Расчет оценки стоимости чистых активов ОАО «Аэрофлот» за 2004 г.	55
Анализ финансового состояния	56
<b>6 &gt; Информация для акционеров и инвесторов</b>	<b>59</b>
Корпоративное управление	60
Органы управления	61
Ревизионная комиссия ОАО «Аэрофлот»	66
Раскрытие информации	68
Дивидендная история компании	68
Существенные корпоративные действия	69
Свод основных данных для акционеров	70
Приложения	
Производственная статистика за 10 лет	72
Представительства ОАО «Аэрофлот»	74
География маршрутной сети ОАО «Аэрофлот»	78
Краткий словарь терминов и сокращений	80

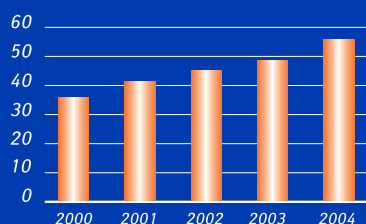
# Основные производственные и финансовые показатели

Производственные показатели		2004	2003	2002	2001	2000
Перевезено пассажиров	млн. чел.	6,6	5,8	5,5	5,8	5,1
Перевезено грузов и почты	тыс. тонн	145,5	114,2	109,5	101,6	107,4
Выполненный пассажирооборот	млрд. пкм	20,6	18,2	17,6	18,9	17,4
Выполненный тонно-километраж	млрд. ткм	2,7	2,3	2,2	2,3	2,2
Коэффициент занятости кресел	%	68,9	69,4	68,4	65,8	65,7
Коэффициент коммерческой загрузки	%	58,1	57,0	56,4	53,5	54,5
Предельный тонно-километраж на 1 сотрудника	тыс. пткм/чел.	316,4	268,5	255,0	276,8	277,9
Среднесписочная численность персонала	чел.	14 737	14 714	14 956	15 265	14 801
Количество ВС в парке на конец года	ед.	87	89	104	111	116

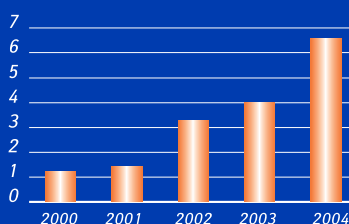
Финансовые показатели		2004	2003	2002	2001	2000
Доходы от перевозок пассажиров, грузов, почты	млрд. руб.	48,3	40,7	38,0	35,0	30,1
Доходы от эксплуатационной деятельности	млрд. руб.	56,4	48,5	45,0	41,5	36,3
Прибыль до налогообложения	млрд. руб.	8,3	5,5	4,5	2,9	2,8
Чистая прибыль	млрд. руб.	6,3	4,0	3,2	1,3	1,2
Чистые активы на конец года	млрд. руб.	16,3	11,2	8,0	5,1	2,4
Капитальные вложения	млрд. руб.	1,2	1,1	0,6	0,8	0,9

Показатели стоимости компании		2004	2003	2002	2001	2000
Чистая прибыль на 1 акцию	руб.	5,70	3,58	2,88	1,18	1,11
Рыночная капитализация на конец года	млн. долл. США	1 368	766	383	395	228
Отношение цена/чистая прибыль на 1 акцию на конец года		6,3	5,7	3,8	8,9	5,2

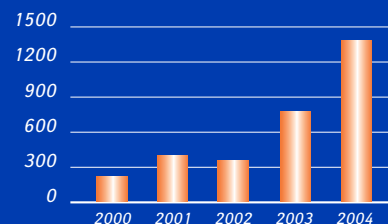
Доходы от эксплуатационной деятельности (млрд. руб)



Чистая прибыль (млрд. руб.)



Рыночная капитализация на конец года (млн. долл. США)





# МЫ ПОМОГАЕМ

НАШИМ ПАССАЖИРАМ  
В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ  
ИХ ПЛАНОВ И УСТРЕМЛЕНИИ  
ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ,  
ПРИЯТНО ОТДЫХАТЬ,  
ВСТРЕЧАТЬСЯ С РОДНЫМИ  
И БЛИЗКИМИ, ОТКРЫВАТЬ  
ДЛЯ СЕБЯ НОВЫЕ  
СТРАНЫ И ГОРОДА.

# МЫ ДЕЛАЕМ ВСЕ,

ЧТОБЫ НАШИ ПАССАЖИРЫ  
ЧУВСТВОВАЛИ СЕБЯ  
В НЕБЕ БЕЗОПАСНО,  
НАДЕЖНО И КОМФОРТНО.



**АЭРОФЛОТ**  
*Искренне Ваш*





## Обращение генерального директора к акционерам

Уважаемые акционеры!

Минувший год стал переломным для мировой индустрии авиаперевозок. В 2004 г. количество пассажиров, перевезенных авиакомпаниями мира, выросло на 11% и достигло цифры 1,8 млрд. человек. По оценке IATA, это наиболее быстрые темпы роста начиная с 1992 г.

Российский рынок международных авиаперевозок очень активно и динамично развивается, следовательно, конкуренция на нем будет обостряться. Его привлекательность обусловлена высокой динамикой развития. В 2004 г. количество перевезенных пассажиров, с учетом перевозок иностранных авиакомпаний, увеличилось на 15,5% и достигло 39,8 млн. человек. Эти цифры значительно опережают международные показатели.

Усиливают свои позиции иностранные авиакомпании, которые традиционно летали к нам, приходят новые перевозчики. В общей сложности за последние два года иностранные авиаперевозчики увеличили перевозки в Россию на 39%.

Каково же наше место в этом процессе? Что сегодня определяет нашу стратегию и тактику?

Отслеживая все тенденции, находясь в гуще событий, Аэрофлот проводит гибкую, вариативную политику, чтобы, пользуясь сложившейся конъюнктурой рынка, укрепить свои позиции в мировой авиаиндустрии, извлечь максимально возможные преимущества для всех, на кого работает авиакомпания, — акционеров, пассажиров, российского государства.

Финансовые и производственные результаты минувшего года подтверждают, что вектор развития компании выбран правильно, что Стратегия опережающего роста, сформулированная Аэрофлотом в конце 2003 г., приносит реальные, ощутимые плоды. В результате доля Аэрофлота в суммарных доходах отрасли составила 31%, в объеме полученной прибыли и уплаченных налогов — 50% и 58% соответственно.

В 2004 г. рост пассажирских перевозок авиакомпании составил 12,8%. Укрепляя свои позиции на рынке, Аэрофлот увеличил объемы перевозок за счет привлечения авиакомпаний, выполняющих рейсы под флагом Аэрофлота. Учитывая это, рост пассажирских перевозок составил 16%, опередив тем самым среднеотраслевой рост пассажирских перевозок. В целом Аэрофлот перевез 6 млн. 863 тыс. пассажиров и 146,7 тыс. тонн почты и грузов, выполнил 21 млрд. пассажиро-километров и 2,7 млрд. тонно-километров. Процент коммерческой загрузки составил 58,2%, превысив на 1,2% уровень предыдущего года. Чистая прибыль за 2004 г. исчисляется суммой в 6 330 млн. рублей (219,9 млн. долларов США). Рост доходов составил 23,4% (+370,8 млн. долларов США), рост чистой прибыли — 71% (+ 91,62 млн. долларов США), рост капитализации компании составил 78,6 % (+602 млн. долларов США). Это достойный результат!

Однако бухгалтерская и производственная отчетность не в состоянии в полной мере отразить активную, насыщенную жизнь, которой жила в минувшем году наша компания. За 12 месяцев 2004 г. уже произошло много важных событий.

24 мая 2004 г. состоялось подписание соглашения об участии Аэрофлота в альянсе SkyTeam, а 24 сентября 2004 г. было подписано соглашение о приверженности Аэрофлота альянсу. К началу будущего года национальный авиаперевозчик нашей страны «Аэрофлот — российские авиалинии» станет первой отечественной авиакомпанией, присоединившейся к глобальному — причем наиболее перспективному! — авиационному альянсу. После этого перед нашими пассажирами откроется поистине весь мир, поскольку SkyTeam — это 14 320 ежедневных рейсов в 658 пунктов 137 стран мира! К этому мы добавляем маршрутную сеть Аэрофлота!

Однако, готовясь к вступлению в SkyTeam, Аэрофлот продолжает расширять кооперацию с авиакомпаниями, принадлежащими к другим альянсам, полагая это необходимым условием повышения конкурентоспособности компании. В общей сложности на начало 2005 г. соглашения «код-шеринг» заключены с 21 иностранной и российской авиакомпанией. Совместная эксплуатация воздушных трасс — привлекательное для пассажиров и прибыльное для компании направление работы. В 2004 г. в рамках соглашений «код-шеринг» перевезено 364,1 тыс. пассажиров, получен доход 47,7 млн. долларов США.

В 2005 г. планируется заключение соглашений «код-шеринг» прежде всего с авиакомпаниями — партнерами по альянсу SkyTeam — Korean Air, Delta, KLM, Alitalia, China Southern.

Еще одним серьезным событием, произошедшим в жизни Аэрофлота в 2004 г., стало завершение важного этапа проекта реструктуризации парка ВС иностранного производства. Мы получили 18 самолетов семейства А320 — это не только новые самолеты, но и новые технологии, передовой опыт, новый сервис, новый брэнд, квалифицированный персонал, который любит и может работать на современной технике. Мы получили бесценный опыт успешной реализации столь сложного и зна-

чимого для компании проекта. И авиационное, и инвестиционное сообщество высоко оценили наш проект реструктуризации флота. Возросли инвестиционная привлекательность компании и, главное, приверженность к ней пассажиров.

Проведен тендер на поставку регионального самолета, на подходе — контракт на приобретение шести самолетов Ил-96-300. Сроки поставки — 2005–2006 гг.

Еще одним важным направлением в деятельности компании являлось внедрение новых, передовых технологий. Наиболее наглядный пример — переход Аэрофлота на систему бронирования и продажи билетов Sabre. Экономический эффект ожидается в размере как минимум 10–20 млн. долларов в год. Однако переход на эту систему сулит выгоды не только авиакомпаниям и ее акционерам, но также и пассажирам Аэрофлота, которые теперь получают возможность бронировать через Интернет авиабилеты, гостиницы, заказывать туристические услуги, такси, приобретать билеты на железнодорожные маршруты и т. д.

В планах Аэрофлота важное место занимает также переход к электронному билету, так называемый e-ticketing. Новую технологию внедряют ведущие зарубежные перевозчики, она позволяет добиться значительной экономии, а также представляет собой конкурентное преимущество для авиакомпании, которая ее использует, в связи с большими удобствами для пассажира. Освоение этой системы и развитие Web-бронирования определены нами в качестве приоритета на 2005 г.

Минувший год ознаменовался еще одним событием, важность которого невозможно переоценить: наконец-то сдвинулся с мертвой точки проект «Шереметьево-3». Создание нового терминала является ключевым условием не только развития, но и самого существования Аэрофлота. Мы готовы приступить к строительству, и успех проекта гарантирует то, что, помимо Аэрофлота и МАШ, в нем примут участие такие мощные структуры, как Сбербанк и Внешторгбанк.

Мы должны в полной мере использовать то преимущество, что Аэрофлот — единственная российская авиакомпания, которая работает по сетевой модели авиаперевозок и способна привлечь транзитные потоки пассажиров. Мы претендуем на 10–12% транзитного потока, а это 8–10 млн. пассажиров в год, или 3–4 млрд. долларов. Есть за что бороться! При этом мы не можем позволить себе дожидаться конца 2007 г. и тешить себя надеждой: вот построим «Шереметьево-3», тогда и развернемся. Привлечением транзитных потоков мы занимаемся уже сегодня, и — самым серьезным образом.

В 2004 г. продолжена работа по внедрению системы менеджмента качества (СМК) на основе международного стандарта ISO 9001-2000. Мы рассматриваем СМК как краеугольный камень организации деятельности предприятия. Наличие такой системы является гарантией способности обеспечивать рентабельное производство конкурентоспособной продукции. Сегодня СМК охвачено 9 подразделений Аэрофлота, в которых работают 11 тыс. человек.

Согласно требованиям IATA, к 31 декабря 2005 г. все авиакомпании — члены IATA должны быть подвергнуты аудиту IOSA («Проверка эксплуатационной безопасности»). Такое же требование выдвинули партнеры Аэрофлота по вступлению в альянс SkyTeam. Программа является международно признанной и принятой системой проверки, предназначенной для оценки систем эксплуатационного управления и контроля эксплуата-

тов воздушного транспорта. Проведение производственного аудита безопасности IATA (IOSA) в Аэрофлоте планируется в IV квартале 2005 г., и мы серьезно готовимся к этому.

Аэрофлот еще три года назад объявил о своем намерении войти в пятерку лучших по уровню сервиса европейских авиакомпаний и последовательно продвигается к достижению этой цели. Мы внедрили улучшенную концепцию сервиса на целом ряде маршрутов и намерены продолжать эту работу на других международных и на внутренних рейсах.

В 2004 г. мы завершили основную часть проекта ребрендинга. Разработали и утвердили миссию, ценности компании. Новым лозунгом Аэрофлота стали обращенные к нашим клиентам слова «Искренне Ваш». Это отражает новую корпоративную философию Аэрофлота как современной сервисной компании.

Что нас ожидает завтра?

В рамках существующей стратегии основными задачами компании в текущем году являются: реализация программы строительства собственного терминала «Шереметьево-3», радикальное улучшение условий транзита в действующих терминалах МАШ, вступление в международный альянс SkyTeam, переход на более современную систему бронирования Sabre, оптимизация и расширение самолетного парка.

В 2005 г. нам предстоит перевезти 7 млн. 952 тыс. пассажиров, достигнув по сравнению с 2004 г. роста в 15,9%, а также 162,2 тыс. тонн почты и грузов (рост — 12%). Запланировано довести доходы до 67 млрд. рублей (2 366 млн. долларов), что составит 21-процентный рост к уровню прошлого года.

Планка поставлена высоко, но мы уверены в том, что нам и на сей раз удастся взять ее. Залогом тому — эффективная и слаженная команда под названием «Аэрофлот», «команда победы», состоящая из профессионалов и единомышленников. Коллектив Аэрофлота всегда отличали чувство особой преданности, патриотизма по отношению к своей компании, высочайший уровень профессионализма и дисциплины, активная творческая позиция. Он мобилизован для решения сложнейших задач стратегического развития, ему по силам преодолеть любые, даже самые сложные рубежи. Я благодарю всех членов нашей большой семьи за самоотверженную работу, которая делает полет Аэрофлота все выше и увереннее.

Искренне Ваш,

Валерий Окулов

## Основные события 2004 г.

### Январь

С 24 января возобновлены регулярные рейсы Аэрофлота по маршруту Москва — Мумбай — Москва с частотой пять раз в неделю.

### Февраль

5 февраля исполнилось пять лет полетов Аэрофлота в Нижневартовск. Нижневартовск входит в число приоритетных направлений в планах Аэрофлота по развитию внутреннего рынка авиаперевозок.

16 февраля в Москве состоялась открытие шахматного турнира «Aeroflot Open 2004» с призовым фондом в 150 тыс. долларов. ОАО «Аэрофлот» в третий раз выступило организатором и финансовым спонсором турнира, проводимого совместно с Ассоциацией шахматных федераций и Комитетом по туризму Правительства Москвы. По количеству участников турнир внесен в Книгу рекордов Гиннеса России.



16 февраля подписано соглашение «код-шеринг» на основе свободной продажи между ОАО «Аэрофлот» и Bulgaria Air. Рейсы совместной эксплуатации выполняются обоими перевозчиками на регулярных рейсах по маршруту Москва — София — Москва.

17 февраля в Нижнем Новгороде Аэрофлот провел информационный форум «Политика Аэрофлота на российском рынке авиаперевозок в рамках реализации Транспортной стратегии РФ. Возможности и проблемы развития инфраструктуры воздушных перевозок в Приволжском регионе». В работе форума принял участие полномочный представитель Президента РФ в Приволжском федеральном округе Кириенко С. В.

20 февраля подписан трехсторонний договор между авиакомпанией «Аэрофлот», Олимпийским комитетом России и Государственным комитетом по физической культуре, спорту и туризму РФ о транспортировке в Афины российской ко-

манды, официальной делегации и гостей на Игры XXVIII Олимпиады.



26 февраля в тренажерном комплексе Центра подготовки авиационного персонала состоялась церемония ввода в строй полнопилотажного тренажера самолета А320. Сделка по приобретению комплекса для Аэрофлота осуществлена в рамках трехстороннего сотрудничества компании с корпорацией Airbus и канадской компанией CAE.

26 февраля в Патриаршем дворце Московского Кремля были объявлены имена лауреатов премии «Персона года 2003». В номинации «Топ-менеджер» за выдающиеся достижения в обеспечении конкурентоспособности компании на мировом рынке «Персоной года» был назван генеральный директор ОАО «Аэрофлот» Валерий Окулов.

### Март

18 марта ОАО «Аэрофлот» в Вене презентован новый стандарт сервиса на маршруте Москва — Вена — Москва, а также объявлено об увеличении частоты регулярных рейсов на этом направлении, выполняемых на новых самолетах Airbus А319.

22 марта подписано соглашение о сотрудничестве «код-шеринг» между ОАО «Аэрофлот» и Cathay Pacific (Гонконг). Это первое соглашение «код-шеринг», подписанное Аэрофлотом с авиакомпанией Азиатско-Тихоокеанского региона.

25 марта авиакомпания «Аэрофлот — российские авиалинии» объявлена победителем в конкурсе «Крылья России» в двух номинациях: «Авиакомпания года — пассажирский перевозчик на международных воздушных линиях» — 1-е место; «Авиакомпания года — пассажирский перевозчик на внутренних воздушных линиях» — 2-е место.



31 марта в терминале «Шереметьево-1» открылся зал для обслуживания пассажиров первого и бизнес-класса авиакомпании «Аэрофлот — российские авиалинии». Партнером в проекте выступила компания «Аэропит», которая занимается предоставлением услуг общественного питания в аэропорту.



## Апрель

23 апреля ОАО «Аэрофлот» и компания Sabre Airline Solutions подписали контракт на портфель новейших технологических продуктов. Технологические решения от Sabre Airline Solutions позволяют более гибко работать в области продажи, бронирования и тикетинга авиаперевозок, одновременно с этим обеспечивая максимальную эффективность деятельности агентов.

28 апреля ОАО «Аэрофлот» присуждены две престижные награды за достижения в области безопасности на воздушном транспорте – Национальная отраслевая премия «Зубр» («За укрепление безопасности России») и орден «Щит Отечества» – общественная награда России в сфере укрепления экономической безопасности.



## Май

С 5 по 27 мая проходила ставшая традиционной акция Аэрофлота «Встреча боевых друзей». Более пяти тысяч ветеранов РФ воспользовались бесплатными билетами Аэрофлота.



12 мая Аэрофлот начал регулярные полеты в столицу Республики Беларусь. По маршруту Москва – Минск – Москва выполняются три ежедневных рейса.

12 мая Аэрофлот начал регулярные полеты в столицу Кузбасса – Кемерово. Ежедневные регулярные рейсы выполняются на самолетах Ту-154М с улучшенным салоном бизнес-класса.

17 мая ОАО «Аэрофлот» и «Вьетнамские авиалинии» подписали соглашение об активизации и расширении сотрудничества двух авиакомпаний в области авиаперевозок между РФ и Вьетнамом. Стороны договорились об увеличении частоты полетов между Москвой, Ханоем и Хошиминем до семи рейсов в неделю на любом типе самолетов для каждой стороны.

18 мая ОАО «Аэрофлот» начало регулярные полеты в столицу Алтайского края – Барнаул. Ежедневный регулярный рейс выполняется на самолетах Ту-154М с улучшенным салоном бизнес-класса.

20 мая Аэрофлот начал регулярные полеты в Тюмень. Ежедневные регулярные рейсы выполняются на самолетах Ту-154М с улучшенным салоном бизнес-класса. Расписание полетов обеспечивает удобные стыковки с международными и федеральными рейсами Аэрофлота из Москвы в южные районы России, Европу и Северную Америку.

24 мая в Москве генеральный директор ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» Валерий Окулов и президент авиакомпании Air France Жан-Сирил Спинетта (Jean-Cyril Spinetta), выступавший от имени авиакомпаний – участниц глобального альянса SkyTeam (AeroMexico, Air France, Alitalia, CSA – Czech Airlines, Delta Airlines, Korean Air), подписали соглашение о начале официальных переговоров по процедуре вступления национального российского авиаперевозчика в альянс.

## Июнь

1 июня ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» ввело новый стандарт обслуживания в бизнес-классе на рейсах Москва – Хельсинки – Москва, Москва – Мюнхен – Москва, Москва – Цюрих – Москва, Москва – Женева – Москва, Москва – Брюссель – Москва. Сделав ставку на обеспечение максимального комфорта для бизнес-пассажиров, Аэрофлот планирует серьезно увеличить загрузку высоких классов обслуживания на рейсах в Европу.

5 июня состоялось годовое общее собрание акционеров ОАО «Аэрофлот» по итогам деятельности авиакомпании в 2003 г. Утверждены годовой отчет, бухгалтерский баланс, счета прибылей и убытков, распределения прибыли за 2003 г.; избран новый состав Совета директоров, Ревизионной комиссии, утвержден аудитор.

11 июня исполнилось десять лет со дня выполнения первого рейса в Киев авиакомпании «Аэрофлот». За этот срок на линии Москва – Киев – Москва перевезено около 240 тыс. пассажиров.

С 15 июня по 15 августа Аэрофлот в очередной раз предоставил льготы по перевозкам золотых и серебряных медалистов средних общеобразовательных школ из отдаленных регионов России, решивших поступать в высшие учебные заведения Москвы.

16 июня Аэрофлот подвел итоги первого года реализации социального проекта «Воздушный мост Калининград – Москва». С июня 2003-го по июнь 2004 г. компания «Аэрофлот» перевезла 266 тыс. пассажиров.

19–20 июня прошел турнир по русскому бильярду «Aeroflot – Media Open» для СМИ, организованный ОАО «Аэрофлот».

29 июня ОАО «Аэрофлот» и Finnair подписали соглашение «код-шеринг». Рейсы совместной эксплуатации выполняются

обоими перевозчиками на регулярных рейсах по маршруту Москва — Хельсинки — Москва семь раз в неделю.



### Июль

24 июля состоялось внеочередное общее собрание акционеров ОАО «Аэрофлот». На собрании акционеров избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии.

27 июля завершился международный аудит системы менеджмента качества производственного комплекса ОАО «Аэрофлот». Комиссия рекомендовала международной сертификационной организации TUV CERT выдать Аэрофлоту международный сертификат соответствия СМК Аэрофлота требованиям стандарта ISO 9001-2000.

27 июля Аэрофлот объявил конкурс на приобретение региональных самолетов.

29 июля Аэрофлот официально объявил новый девиз, отражающий сущность обновленного брэнда авиакомпании: «Искренне Ваш, Аэрофлот».



29 июля авиакомпания «Аэрофлот — российские авиалинии» по итогам 2003 г. включена в рейтинг лучших (TOP-25) мировых авиакомпаний по финансовым показателям. В опубликованном в июльском номере авторитетного международного журнала Air Transport World (ATW) списке Аэрофлот занял 13-е место по показателю «Чистая прибыль» и 20-е место по показателю «Операционная прибыль».

### Август

11 августа ЗАО «Аэрофлот-Норд», учредителями которого являются ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии» (51 % акций) и ООО «Авиаинвест» (49% акций), стало победителем на торгах по приобретению федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП) «Авиакомпания «Архангельские воздушные линии». Целью данного приобретения является консолидация рынка, усиление позиции ОАО «Аэрофлот» на внутренних линиях, объединение ресурсов компаний с целью их эффективного использования благодаря оптимизации сети маршрутов и каналов продаж.

23 августа Авиационно-технический центр (АТЦ) Аэрофлота начал подготовку к переходу на самостоятельное проведение

тяжелых форм обслуживания (так называемых С-check) самолетов семейства А320 производства компании Airbus. Получение соответствующего сертификата даст Аэрофлоту ежегодную экономию в несколько миллионов долларов, а также повысит оборачиваемость флота за счет сокращения сроков техобслуживания. Освоение обслуживания нового типа воздушных судов обеспечит дальнейшее развитие АТЦ Аэрофлота как крупнейшего центра по обслуживанию отечественной и иностранной авиатехники на территории СНГ.



С 23 августа ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии» увеличило до пяти рейсов в неделю частоту полетов на линии Москва — Челябинск — Москва.

### Сентябрь

3 сентября завершены работы по модернизации комплексных тренажеров-симуляторов ВС Ту-154, Ил-86 и Ил-96 Центра подготовки авиационного персонала. В целях повышения уровня безопасности полетов и качества профессиональной подготовки летного состава ОАО «Аэрофлот» впервые в России данные тренажеры оборудованы системой предотвращения столкновений в воздухе (TCAS).

7 сентября компания «Аэрофлот», крупнейший российский авиаперевозчик, объявила об успешном завершении проекта по созданию современного Центра обработки данных с использованием новейших технологий Hewlett-Packard. Телекоммуникационная часть проекта обеспечена глобальным поставщиком услуг связи компанией Equant. Единый Центр обработки данных обеспечивает надежную работу корпоративных информационных систем и эффективность функционирования основных бизнес-процессов авиакомпании.

20 сентября Ассоциация менеджеров России опубликовала рейтинг лучших функциональных директоров по отраслям. Лучшим IT-директором назван зам. генерального директора — директор департамента по информационным технологиям Сергей Кирюшин. В числе лучших финансовых директоров — зам. генерального директора по финансам и планированию Михаил Полуобояринов, лучших коммерческих директоров — коммерческий директор Евгений Бачурин, лучших директоров по персоналу — зам. генерального директора — начальник управления персонала Олег Особенков.

23 сентября авиакомпания «Аэрофлот — российские авиалинии» и испанская авиакомпания Iberia подписали специальное коммерческое прорейтовое соглашение, которое обеспечивает специальные условия продажи на направлениях из Москвы в города Латинской Америки, куда Аэрофлот не выполняет регулярные рейсы.

24 сентября генеральный директор ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» Валерий Окулов и президент Air France Жан-Сирил Спинетта подписали «Соглашение о приверженности» Аэрофлота принципам глобального альянса авиаперевозчиков SkyTeam. Соглашение является стандартным процедурным документом, официально подтверждающим готовность Аэрофлота к установленному сроку обеспечить соответствие «Требованиям по вступлению» в альянс.



24 сентября Президент Российской Федерации Владимир Путин и Президент Французской Республики Жак Ширак поздравили авиакомпании «Аэрофлот – российские авиалинии» и Air France в связи с 50-летием установления регулярного воздушного сообщения между Москвой и Парижем.

## Октябрь

7 октября генеральный директор ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии» Валерий Окулов и генеральный директор авиакомпании Lithuanian Airlines Видас Жвинис (Vidas Zvinys) подписали соглашение «код-шеринг» о совместной эксплуатации авиалинии Москва – Вильнюс.

15 октября на федеральных каналах ТВ стартовала новая имиджевая рекламная кампания «Искренне Ваш, Аэрофлот». Кроме телевидения, задействованы пресса и наружная реклама. В рамках проекта ребрендинга, который реализуется в авиакомпании с 2001 г., детально разработаны миссия и ценности бренда Аэрофлота, ставшие локомотивом коренных изменений в продукте и сервисе авиакомпании.



23 октября состоялось внеочередное общее собрание акционеров ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии». На собрании акционеров избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии.

28 октября Аэрофлот предложил своим клиентам новую услугу: road feeder service – доставку грузов траками в/из аэропорта

«Ханн» (Германия) по Европе в стыковке с регулярными грузовыми рейсами авиакомпании. Этот вид сервиса предполагает автомобильную доставку грузов, прибывших рейсами Аэрофлота в Ханн, далее в Милан, Париж, Брюссель, Амстердам, Франкфурт. Из городов Европы, по аналогии, грузы могут доставляться в Ханн для отправки регулярными грузовыми рейсами до Москвы и пунктов Дальнего Востока и ЮВА. Данная система обеспечена развитой информационной поддержкой, позволяющей в реальном масштабе времени отслеживать процесс движения груза.

## Ноябрь

23 ноября в рамках подведения итогов конкурса «Лучшая служба бухгалтерского учета в России–2004» Оргкомитет Международного форума бухгалтеров и аудиторов признал победителем бухгалтерию ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии». Главный бухгалтер авиакомпании Андрей Трусов награжден почетным знаком «Отличник российской системы бухгалтерского учета–2004».

30 ноября в ангаре №1 Авиационно-технического центра АТК состоялось торжественное мероприятие, посвященное завершению поставок в Аэрофлот в рамках программы реструктуризации парка иностранных ВС самолетов семейства А320. Проект с компанией Airbus, начавшийся в 2002 г., завершился прибытием 18-го самолета, А321 («Мусоргский»).

## Декабрь

6 декабря группа международных аудиторов провела первоначальный аудит безопасности полетов Аэрофлота по стандартам IOSA (International Operational Safety Audit – система аудиторской проверки безопасности полетов, принятая в IATA). По требованиям IATA все члены этой международной ассоциации к 2006 г. должны быть сертифицированы по стандартам IOSA. В Аэрофлоте сертификационный аудит намечен на конец 2005 г.

9 декабря авиакомпания «Аэрофлот» открыла новый интернет-сайт – «Аэрофлот Юниор» [www.junior.aeroflot.ru](http://www.junior.aeroflot.ru), предназначенный специально для маленьких пассажиров.



23 декабря Авиационно-технический центр Аэрофлота получил сертификат и перешел на самостоятельное проведение тяжелых форм обслуживания (так называемых C-check) самолетов семейства А320 производства компании Airbus. Это позволило повысить эффективность использования флота за счет сокращения сроков техобслуживания и сократить расходы на проведение планового ТО.

# Россия и страны СНГ

## Москва

Анапа > Баку > Барнаул > Бишкек > Владивосток >  
Волгоград > Днепропетровск > Екатеринбург >  
Ереван > Иркутск > Калининград > Кемерово >  
Киев > Краснодар > Минеральные Воды > Минск >  
Москва > Мурманск > Нижневартовск > Нижний  
Новгород > Новосибирск > Омск > Пермь >  
Петропавловск-Камчатский > Ростов-на-Дону >  
Самара > Санкт-Петербург > Симферополь > Сочи >  
Ташкент > Тбилиси > Тюмень > Уфа > Хабаровск >  
Челябинск >





## Миссия и стратегия развития ОАО «Аэрофлот — российские авиалинии»

- 14 Стратегия развития ОАО «Аэрофлот»
- 14 Ключевые факторы обеспечения конкурентоспособности
- 15 Планы на очередной год



## Стратегия развития ОАО «Аэрофлот»

Концепция развития Аэрофлота, принятая Советом директоров в 2000 г., определила в качестве стратегической цели построение компании международного класса.

Для достижения этой цели Аэрофлот стремится:

- укреплять свое лидирующее положение в гражданской авиации России;
- обеспечивать доставку пассажиров в большинство крупных городов мира, создавая удобную для пассажиров, экономически оправданную собственную сеть маршрутов и сотрудничая с авиакомпаниями-партнерами;
- предоставлять пассажирам стабильное качество сервиса на уровне или выше уровня конкурентов;
- достичь уровня производственных и экономических показателей авиакомпаний, входящих в Ассоциацию европейских авиакомпаний (АЕА);
- создать эффективную систему отношений внутри компании.

В соответствии со стратегической концепцией развития Совет директоров в 2004 г. определил следующие целевые ориентиры развития авиакомпании на период до 2010 г.:

- довести долю группы «Аэрофлот» в перевозках российских авиакомпаний по показателю перевезенных пассажиров до 30% в 2010 г. (среднегодовой темп роста в период 2004–2010 гг. — 13%);
- обеспечить увеличение количества перевезенных грузов в период 2004–2010 гг. в три раза (по отношению к 2003 г.) и дальнейшее развитие мультимодальных грузовых перевозок;
- ввести в эксплуатацию новый пассажирский терминал в 2007 г. и создать конкурентоспособный транспортный узел в международном аэропорту «Шереметьево»;
- обеспечить увеличение парка воздушных судов группы «Аэрофлот» к 2010 г. до количества, достаточного для достижения целевых темпов роста перевозок пассажиров и грузов, в первую очередь путем выполнения инвестиционного соглашения о приобретении шести воздушных судов ИЛ-96;
- обеспечить увеличение объема коммерческих прав в целях достижения предусмотренных концепцией темпов роста перевозок пассажиров и грузов;
- выполнить необходимый комплекс мероприятий по вступлению Аэрофлота в международный глобальный альянс авиаперевозчиков SkyTeam;
- обеспечить повышение качества продукта ОАО «Аэрофлот» до уровня пятерки лидеров АЕА к концу 2007 г.

## Ключевые факторы обеспечения конкурентоспособности

Решая стратегическую задачу создания компании международного класса, Аэрофлот принимает все необходимые меры по стратегическому позиционированию компании и упрочению ее конкурентных позиций в долгосрочной перспективе. Эти усилия направлены на повышение операционной доходности производственно-хозяйственной деятельности и увеличение капитализации авиакомпании.

Ключевыми факторами обеспечения долгосрочной конкурентоспособности авиакомпании являются:

- усиление лидирующих позиций на рынке магистральных пассажирских авиаперевозок в Московском авиационном узле;
- формирование высокоэффективного современного парка ВС;
- лидерство в области использования современных технологий и инноваций;
- участие в международном альянсе авиаперевозчиков.

### Доминирующие позиции в Московском авиационном узле

Один из ключевых факторов конкурентоспособности — сохранение и дальнейшее расширение позиций на рынке магистральных авиаперевозок в Московском авиационном узле. Дальнейшие перспективы компании неразрывно связаны с проектом строительства терминала «Шереметьево-3», ввод в эксплуатацию которого позволит значительно увеличить пропускную способность а/п «Шереметьево» до 18 млн. пассажиров в год, улучшит качество обслуживания пассажиров и авиакомпаний, сократит до 40 минут время пересадки на другой рейс, обеспечит удобные стыковки для развития международного и внутреннего транзита.

### Парк высокоэффективных современных ВС

В условиях продолжающегося роста цен на нефть и, как следствие, роста удельного веса в структуре издержек расходов на авиакеросин одним из основных факторов обеспечения конкурентоспособности становится поддержание расходов на топливо на уровне ниже конкурентов. Ориентация авиа-

компания на формирование парка ВС, отвечающего международным требованиям по уровню безопасности, топливной эффективности, экологии и шумам, обеспечит лучшие в отрасли позиции по показателю цена/качество.

### Лидерство в области использования современных технологий и инноваций

Аэрофлот первой из российских авиакомпаний осуществляет внедрение наиболее полного технологического пакета современной и эффективной системы бронирования и продажи билетов ведущего мирового провайдера программного обеспечения компании Sabre Airline Solutions. Эту систему используют такие компании, как: American Airlines, US Airways и многие другие авиакомпании. Аналогичные распределительные системы используют Air France, KLM, Alitalia. Этот программный продукт обеспечивает доступ к ряду дополнительных ресурсов и предусматривает возможности интернет-бронирования и оплаты билетов, а также позволяет бронировать гостиницы, заказывать туристические услуги, такси, приобретать билеты на железнодорожные маршруты.

Переход на новую систему сделает операционную деятельность более эффективной и повысит уровень обслуживания клиентов. Интеграция системы бронирования и продажи билетов Sabre с уже установленными в компании системами управления доходами и тарифами Sabre AirMAX & AirPrice позволит увеличить доходы авиакомпании не менее, чем на 2%. Новая совершенная технология оптимизации управления ресурсами мест в масштабе всей сети обеспечит конкурентное преимущество на маршрутах, где соперничают авиакомпании, предлагающие услуги по сравнительно невысоким ценам.

### Участие в международном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam

Участие в международном альянсе перевозчиков открывает перед Аэрофлотом новые возможности развития. Партнерство с крупнейшими мировыми авиакомпаниями — участниками альянса (Air France, KLM, AeroMexico, Alitalia, Delta, Korean Air, CSA, Continental Airlines, Northwest Airlines) обеспечит пассажирам Аэрофлота широкий выбор по перемещению по всему миру рейсами Аэрофлота и его партнеров по альянсу. Помимо высокого качества услуг, пассажиры смогут воспользоваться единой программой поощрения часто летающих пассажиров. Участие в международном альянсе позволит компании увеличить продажи авиабилетов за счет увеличения пассажиропотока и увеличить доходность компании.

## Планы на очередной год

### Строительство нового терминала

В условиях нарастающей конкуренции со стороны отечественных и зарубежных авиакомпаний, активизирующих свою деятельность на российском рынке, Аэрофлот в партнерстве с ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», компаниями Bovis Lend Lease, Aeroports de Paris Ingenierie, ФГУП «Аэропро-

ект» осуществляет проект строительства нового терминала «Шереметьево-3».

Для своевременной реализации проекта, намеченной на 2005–2007гг., Аэрофлотом создана специализированная дочерняя компания ОАО «Терминал», которая координирует деятельность по управлению проектом, включая следующие направления:

- привлечение финансирования;
- организация строительства и эксплуатации.

### Реструктуризация парка ВС

Один из основных вопросов, связанных с модернизацией флота, — прогнозируемый с 2006 г. дефицит ВС отечественного производства, прежде всего самолетов, выполняющих рейсы на небольшие расстояния. С целью преодоления негативных последствий этого дефицита Аэрофлот завершает в 2005 г. подведение итогов тендера на поставку региональных ВС. Согласно условиям тендера, с 2005 по 2010 г. компания планирует закупить до 50 реактивных машин вместимостью от 70 до 100 мест.

### Информационные технологии

Главным проектом Аэрофлота в области информационных технологий является переход на систему бронирования и продажи билетов Sabre. Компания также переходит на новую программу Sabre для часто летающих пассажиров — «Аэрофлот Бонус».

В рамках данного проекта Аэрофлот внедрит систему интернет-бронирования и оплаты билетов. Новый механизм бронирования в режиме реального времени позволит с помощью Интернета наиболее эффективным образом представлять и продавать собственные продукты и продукты партнеров по отрасли — других авиакомпаний, провайдеров автомобильного транспорта и гостиничных услуг.

Современное технологическое решение Sabre в области пассажирских перевозок, а также технологии автоматизации существенно снизят затраты и позволят увеличить выручку. Использование технологий Sabre обеспечит неограниченный доступ к крупнейшей мировой глобальной дистрибутивной системе, даст возможность напрямую бронировать услуги по организации передвижения по всему миру, обеспечит доступ к сервису, предоставляемому зарубежными авиакомпаниями, агентствами по аренде автомобилей, круизными агентствами, туроператорами и железнодорожными компаниями.

Новые операционные технологические решения, такие, как система планирования загрузки, позволят оптимизировать распределение грузов для экономии топлива, что становится все более актуальным в текущих рыночных условиях.

### Международный альянс авиаперевозчиков SkyTeam

В 2005 г. планируется завершение мероприятий, связанных со вступлением Аэрофлота в Международный альянс авиаперевозчиков SkyTeam.

# Европа

## Париж

Амстердам > Афины > Барселона > Белград > Берлин > Братислава > Брюссель > Будапешт > Бухарест > Варшава > Вена > Венеция > Гамбург > Дюссельдорф > Женева > Загреб > Карловы Вары > Копенгаген > Лондон > Любляна > Мадрид > Милан > Мюнхен > Ницца > Осло > Париж > Прага > Рига > Рим > София > Стокгольм > Таллин > Франкфурт-на-Майне > Хельсинки > Цюрих >







## Рынок авиаперевозок

- 18 > мировой авиарынок
- 18 > рынок пассажирских перевозок в России
- 18 > основные события года
- 19 > перевозки авиакомпаний России
- 19 > позиции ОАО «Аэрофлот»



## Мировой авиарынок

Прошедший 2004 год стал первым в восстановлении спроса на мировом рынке авиаперевозок после трагических сентябрьских событий 2001 г. По данным IATA, объем международных пассажирских авиаперевозок в первом полугодии 2004 г. увеличился на 20% к аналогичному периоду 2003 г., а по итогам года составил 15%.

В 2004 г. авиакомпаниями, входящими в АЕА, было выполнено 653 млрд. пкм, что больше на 9%, чем в предыдущем году. Рост пассажирской загрузки составил 1,2% и достиг 74,6%. Тем не менее, несмотря на положительную динамику отрасли в целом, в прошедшем году гражданская авиация во всем мире столкнулась с еще одной глобальной проблемой — резким ростом цен на авиакеросин, что явилось главным препятствием возвращения мировой авиаиндустрии к положительным финансовым результатам. Суммарные убытки мировой отрасли гражданской авиации в 2004 г. оцениваются в 5 млрд. долларов США, в том числе авиакомпаний, входящих в АЕА, в 1,5 млрд. долларов США.

## Рынок пассажирских перевозок в России

По итогам 2004 г., объем рынка пассажирских перевозок России составил 39,8 млн. пассажиров по сравнению с 2003 г., когда авиакомпании перевезли 34,5 млн. пассажиров, что со-

ответствует 15-процентному росту спроса на авиаперевозки. Нижеприведенные данные характеризуют четырехлетний стабильный рост потребительского спроса на услуги пассажирских авиаперевозчиков в России, суммарный прирост которых составил 14,2 млн. пассажиров за рассматриваемый период (или 56%), в том числе на международном сегменте рынка 8,8 млн. пассажиров (или 72%) и внутреннем сегменте рынка 5,5 млн. пассажиров (или 41%).

Оценивая динамичный рост рынка пассажирских авиаперевозок в России, следует отметить два аспекта:

- активное наращивание перевозок иностранными авиакомпаниями на московском направлении и экспансия в регионы России;
- устойчивые тенденции сохранения безусловных лидирующих позиций Московского авиационного узла.

## Основные события года

В 2004 г. пятерка ведущих российских авиакомпаний сделала реальные шаги, направленные на консолидацию отрасли. В августе «Аэрофлот» приобрел авиакомпанию «Архангельские воздушные линии» и на ее базе создал дочернюю компанию «Аэрофлот-Норд». Приобретением региональных авиакомпаний в прошедшем году также отметились другие авиаперевозчики. В связи с проведением административной ре-

## Основные показатели работы гражданской авиации России за 2004 г.

(регулярные и нерегулярные перевозки)

Пассажиروоборот		Перевозки пассажиров		Занятость пассаж. кресел		Грузооборот		Перевозки грузов и почты	
2004 г.	%	2004 г.	%	2004 г.	%	2004 г.	%	2004 г.	%
млн. пкм	к 2003 г.	тыс. чел.	к 2003 г.	%	к 2003 г.	млн. ткм	к 2003 г.	тыс. тонн	к 2003 г.
<b>Международные перевозки</b>									
43 717,3	+23,3	14 904,1	+23,0	72,4	-0,1	2 135,5	+17,8	384,1	+12,5
Из них:									
между Россией и зарубежными странами за пределами СНГ									
38 459,5	+22,6	12 407,7	+20,1	73,5	+0,3	2 096,1	+17,96	364,8	+11,92
между Россией и странами СНГ									
5 257,8	+28,56	2 496,4	+25,95	65,4	-2,3	39,4	+10,4	19,3	+25,1
<b>Внутренние перевозки</b>									
39 274,1	+10,1	18 893,8	+10,5	68,9	-0,8	866,6	-6,1	270,7	-3,1
Из них:									
местные перевозки									
988,6	-4,1	1 600,3	-5,6	64,8	-1,4	17,1	-19,7	18,95	-17,9
<b>В целом</b>									
82 991,4	+16,7	33 797,9	+14,9	70,4	-0,4	3 002,1	+9,8	654,8	+5,5

Источник: ТКП

формы федеральных органов власти в 2004 г. процесс объединения двух государственных авиакомпаний — ГТК «Россия» и ФГУАП «Пулково» был приостановлен, но его завершение планируется в текущем году.

Рост цен на авиакеросин и введенные в последние годы в развитых странах мира запреты на эксплуатацию самолетов, не удовлетворяющих требованиям по защите окружающей среды ИКАО, а также прогнозируемое их ужесточение вынуждают ведущие авиакомпании России предпринимать активные действия, направленные на модернизацию парка воздушных судов. Отсутствие конкурентоспособных и экономически эффективных отечественных аналогов вынуждает отечественные авиакомпании рассматривать варианты приобретения иностранной авиатехники. В прошедшем году впервые в составе парка авиакомпаний России появились иностранные ВС B767-200, A310-300 и B757-200, взятые в лизинг с уплатой таможенных пошлин. Значительно расширила свой парк иностранных ВС авиакомпания «Трансаэро», имеющая льготы на ввоз и эксплуатацию иностранной техники, до 13 ВС семейств B737 и B767.

### Перевозки авиакомпаний России

По итогам 2004 г., рост суммарных перевозок авиакомпаний России по количеству перевезенных пассажиров составил 14,9% (до 33,8 млн. чел.), по выполненному пассажирообороту 16,7% (до 82,97 млрд. пкм), по данным ТКП.

В первом полугодии суммарные темпы роста перевозок пассажирских авиакомпаний России были значительно выше и достигали 20% по количеству перевезенных пассажиров, 24% по выполненному пассажирообороту. Террористические акты (взрыв в воздухе двух самолетов, выполняющих внутренние рейсы) и почти 60-процентное подорожание авиакеросина, как следствие — рост цен на авиабилеты, привели к сокращению темпов роста рынка.

### Позиции ОАО «Аэрофлот»

В 2004 г. доля Аэрофлота в перевозках гражданской авиации России составила 20,3% по показателю перевезенных пассажиров, 25,3% по показателю выполненного пассажирооборота (с учетом рейсов на привлеченном парке ВС). По сравнению с 2003 г. доля Аэрофлота в количестве перевезенных пассажиров отрасли выросла на 0,2%.

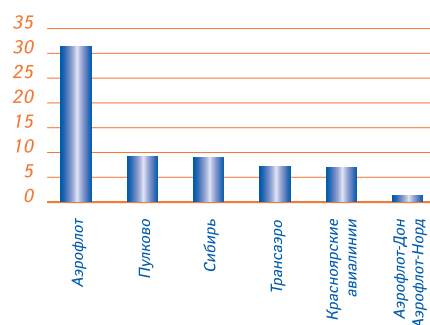
Более значимо присутствие Аэрофлота на рынке с учетом дочерних авиакомпаний «Аэрофлот-Дон» и «Аэрофлот-Норд». По итогам 2004 г., дочерними предприятиями было выполнено 2,1% суммарных перевозок отрасли по количеству перевезенных пассажиров и 1,2% по выполненному пассажирообороту.

На сегменте международных перевозок доля Аэрофлота в количестве перевезенных пассажиров отрасли составила 31,2% (33,5% в 2003 г.), в выполненном пассажирообороте — 37,0% (39,9% в 2003 г.).

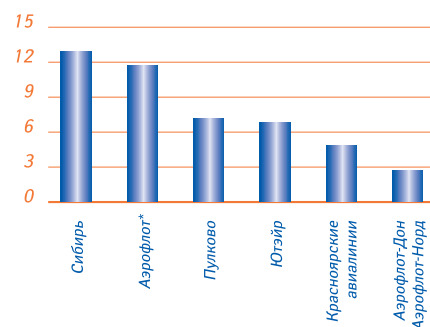
Некоторое снижение доли Аэрофлота на международном сегменте сопровождалось усилением позиций компании на внутреннем рынке. Доля во внутренних перевозках отрасли увеличилась в 2004 г. с 10,5% до 11,7% по показателю перевезенных пассажиров, с 11,6% до 12,3% по выполненному пассажирообороту (с учетом рейсов на привлеченном парке ВС). Развитие внутренних перевозок стратегически важно для Аэрофлота как в части укрепления его лидирующих позиций в гражданской авиации России, так и для реализации модели сетевой компании, имеющей высокосытковую сеть.

Аэрофлот занимает ведущие позиции среди российских авиакомпаний по объему грузовых перевозок. Доля Аэрофлота в суммарных грузовых перевозках отрасли (по количеству перевезенных грузов и почты) достигла в 2004 г. 22,4%, увеличившись по сравнению с 2003 г. на 3,8%.

Положение Аэрофлота на рынке международных пассажирских перевозок (доля в перевезенных пассажирах)



Положение Аэрофлота на рынке внутренних пассажирских перевозок (доля в перевезенных пассажирах)



\* на собственном и привлеченном парке.

# Северная и Центральная Америка

## Нью-Йорк

Вашингтон > Лос-Анджелес > Нью-Йорк >  
Сиэтл > Торонто > Гавана >





AEROFLOT

## Итоги деятельности в 2004 г.

- 22 Безопасность
- 23 Производственные результаты
- 25 Финансовые результаты
- 29 Управление рисками
- 30 Обзор видов деятельности
- 40 Система менеджмента качества  
ОАО «Аэрофлот»
- 40 Парк воздушных судов
- 42 Персонал

## Безопасность

### Безопасность полетов

Обеспечение высочайшего уровня безопасности полетов является главным приоритетом в деятельности авиакомпании. Несмотря на увеличившийся в 2004 г. объем работ, уровень безопасности полетов в ОАО «Аэрофлот» продолжает оставаться одним из высоких показателей среди мировых авиаперевозчиков. По классификации Международной ассоциации воздушного транспорта, уровень безопасности полетов в ОАО «Аэрофлот» находится в диапазоне 99,95–99,98%, что соответствует оценке «хорошо».

Действующая в производственных подразделениях Аэрофлота система управления качеством, сертифицированная по стандартам ISO 9001-2000, способствует обеспечению высокого уровня технической исправности ВС и квалификации летного состава.

Оперативный мониторинг безопасности полетов обеспечивает действующий в ОАО «Аэрофлот» Совет по безопасности полетов. В 2004 г. было проведено пять заседаний Совета, во время которых выработывалась политика компании, направленная на обеспечение безопасности полетов, на оценку эффективности проводимых мероприятий, а также выработку планов по совершенствованию методической и профилактической работы.

Так же в 2004 г. Федеральной службой по надзору в сфере транспорта проведены две инспекционные проверки, в результате чего был продлен срок действия Сертификата эксплуатанта ОАО «Аэрофлот».



Большое внимание в 2004 г. ОАО «Аэрофлот» уделяло противообледенительной обработке воздушных судов — процедуре, являющейся неотъемлемой частью обеспечения безопасности полетов.

В настоящее время в ОАО «Аэрофлот» осуществляется подготовка к проведению аудита по стандарту IOSA — IATA (International Operational Safety Audit — система аудиторской проверки безопасности полетов). В соответствии с требованиями IATA все авиакомпании — члены Ассоциации должны до конца 2005 г. пройти проверку на соответствие требованиям данного стандарта, который охватывает все аспекты эксплуатационной деятельности авиаперевозчика: организационную структуру и систему управления; летную эксплуатацию; обеспечение полетов; техническое обеспечение и обслуживание воздушных судов; cabinный экипаж; наземное обслуживание ВС; грузовые перевозки; авиационную безопасность.

В ноябре 2004 г. представители альянса SkyTeam провели в ОАО «Аэрофлот» аудит с использованием стандартов IOSA, по результатам которого получена положительная оценка и отмечен прогресс компании за последние два года в сторону соответствия международным стандартам. Проведение производственного аудита безопасности IATA в ОАО «Аэрофлот» запланировано на IV квартал 2005 г.

### Авиационная безопасность

Обеспечение максимально высокого уровня безопасности пассажиров и защита авиакомпании от актов незаконного вмешательства являются приоритетными задачами ОАО «Аэрофлот». В настоящее время в компании разработаны и действуют меры адекватного реагирования на возможные угрозы. Эти меры соответствуют самым высоким международным стандартам и в то же время учитывают требования российского законодательства в области гражданской авиации. Механизмы защиты сформулированы в виде целевых программ авиационной безопасности, таких, как: сопровождение рейсов повышенного риска; комплексное обеспечение безопасности объектов компании; 100-процентный досмотр багажа; программы «кинологическая служба», «беспокойные пассажиры» и др.

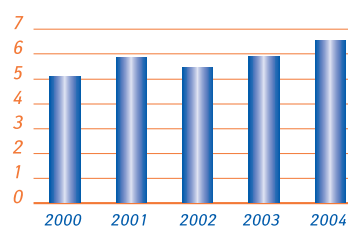
Служба авиационной безопасности ОАО «Аэрофлот» сертифицирована по стандарту ISO 9001-2000, что обеспечивает дополнительную эффективность механизмов защиты деятельности авиакомпании.

# Производственные результаты

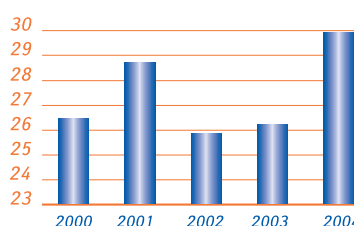
## Пассажирские перевозки

По итогам 2004 г., авиакомпания увеличила количество перевезенных пассажиров на 12,8%, пассажирооборот — на 13,4%. Эти результаты достигнуты за счет увеличения предложенных к перевозке емкостей, эксплуатации новой авиационной техники, улучшения использования существующих типов воздушных судов. В 2004 г. исправность пассажирских типов воздушных судов достигла 70%; среднесуточный налет на 1 списочный самолет увеличился на 0,3 часа, на исправный — на 0,5 часа и составил соответственно 7,3 часа и 10,6 часа.

Перевезено пассажиров (млн. чел.)



Предельный пассажирооборот (млрд. ккм)



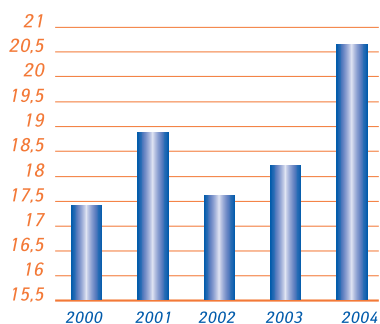
## Производственные данные

	Ед. измерения	2004	2003	%
<b>Международные перевозки</b>				
Перевезено пассажиров	тыс. человек	4 647,6	4 129,8	112,5
Выполненный пассажирооборот	млн. пкм	16 171,5	14 163,7	114,2
Предельный пассажирооборот	млн. ккм	23 728,1	20 848,0	113,8
Занятость пассажирских кресел	%	68,2	67,9	+0,3*
Удельный вес регулярных перевозок **	%	98,2	97,9	+0,3*
Перевезено грузов и почты	тыс. тонн	124,9	95,7	130,5
Выполненный грузооборот	млн. ткм	757,1	530,3	142,8
Выполненный тонно-километраж	млн. ткм	2 212,5	1 805,0	122,6
Предельный тонно-километраж	млн. ткм	3 869,4	3 258,8	118,7
Коммерческая загрузка	%	57,2	55,4	+1,8*
<b>Внутренние перевозки</b>				
Перевезено пассажиров	тыс. человек	1 942,5	1 713,7	113,4
Выполненный пассажирооборот	млн. пкм	4 476,7	4 038,9	110,8
Предельный пассажирооборот	млн. ккм	6 253,5	5 393,1	116,0
Занятость пассажирских кресел	%	71,6	74,9	-3,3*
Удельный вес регулярных перевозок**	%	99,9	99,9	0,0*
Перевезено грузов и почты	тыс. тонн	20,6	18,5	111,4
Выполненный грузооборот	млн. ткм	95,6	84,1	113,7
Выполненный тонно-километраж	млн. ткм	498,5	447,7	111,3
Предельный тонно-километраж	млн. ткм	792,9	692,3	114,5
Коммерческая загрузка	%	62,9	64,7	-1,8*
<b>Всего</b>				
Перевезено пассажиров	тыс. человек	6 590,1	5 843,5	112,8
Выполненный пассажирооборот	млн. пкм	20 648,2	18 202,6	113,4
Предельный пассажирооборот	млн. ккм	29 981,6	26 241,1	114,3
Занятость пассажирских кресел	%	68,9	69,4	-0,5*
Удельный вес регулярных перевозок**	%	98,5	98,3	+0,2*
Перевезено грузов и почты	тыс. тонн	145,5	114,2	127,4
Выполненный грузооборот	млн. ткм	852,7	614,4	138,8
Выполненный тонно-километраж	млн. ткм	2 711,0	2 252,7	120,3
Предельный тонно-километраж	млн. ткм	4 662,3	3 951,1	118,0
Коммерческая загрузка	%	58,1	57,0	+1,1*

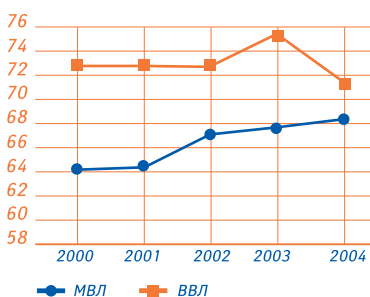
\* процентный пункт.

\*\* по выполненному пассажирообороту.

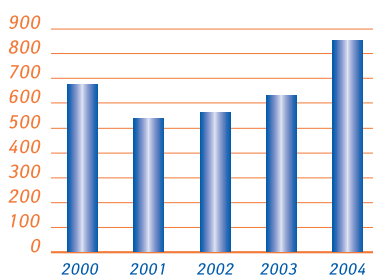
Выполненный пассажирооборот (млрд. пкм)



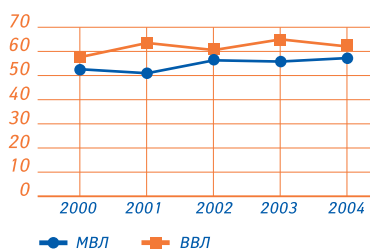
Загрузка пассажирских кресел (в %)



Грузооборот (млн. ткм)



Коммерческая загрузка (в %)



### Международные пассажирские перевозки

Объем перевозок пассажиров на международных авиалиниях в 2004 г. составил 4,6 млн. человек, что на 12,5% выше уровня 2003 г. При этом на международные перевозки приходится более 70% перевезенных авиакомпанией пассажиров и более 78% пассажирооборота. Основной объем пассажирооборота (98%) был выполнен на регулярных рейсах.

При увеличении провозных емкостей на 13,8% их использование, то есть процент занятости пассажирских кресел, возросло на 0,3% и составило 68,2%.

### Внутренние пассажирские перевозки

В 2004 г. на внутреннем рынке было перевезено 1,9 млн. человек, что на 13,4% выше уровня 2003 г. Коэффициент занятости пассажирских кресел составил 71,6% и снизился по отношению к 2003 г. на 3,3% из-за опережающего темпа прироста провозных емкостей (16,0%) с целью увеличения доли Аэрофлота на внутреннем рынке.

Пассажирооборот на внутренних линиях вырос на 10,8%. Практически весь объем перевозок выполнен на регулярных рейсах.

### Грузовые перевозки

Грузо-почтовые перевозки в 2004 г. возросли на 27,4% и составили 145,5 тыс. тонн.

Грузооборот составил 852,7 млн. тонно-километров и увеличился по отношению к уровню 2003 г. на 38,8%.

Коэффициент коммерческой загрузки, характеризующий использование пассажирских и грузовых провозных емкостей в целом, увеличился с 57,0% до 58,1%.

В связи с использованием в 2004 г. грузовых самолетов ДС10 (вместо Ил-76, имеющих меньшую грузоподъемность) удельный вес грузооборота на данном типе самолетов возрос на 10,8% и составил 53,8% от общего грузооборота.

### Международные грузовые перевозки

На долю международных перевозок приходится 86% перевезенных грузов и 89% грузооборота. Всего было перевезено 124,9 тыс. тонн, что на 30,5% больше по сравнению с уровнем 2003 г. Это стало возможным благодаря увеличению парка грузовых самолетов ДС10 и более эффективному использованию грузовых отсеков пассажирских типов воздушных судов. Общий процент коммерческой загрузки в авиакомпании на международных авиалиниях увеличился по отношению к уровню 2003 г. на 1,8% и составил 57,2%.

### Внутренние грузовые перевозки

Перевозки грузов внутри России осуществлялись на пассажирских типах воздушных судов. Объем перевозок грузов на внутреннем рынке возрос в 2004 г. на 11,4%, грузооборот — на 13,7%. Вместе с тем из-за значительного роста провозных емкостей на российском рынке (на 14,5%) произошло снижение коэффициента коммерческой загрузки с 64,7% до 62,9%.



## Обзор финансовых результатов (млн. руб.)

Показатели	2004	2003	+/-	%
Доходы от эксплуатационной деятельности	56 377,2	48 527,4	7 849,8	16,2
Расходы от эксплуатационной деятельности	52 063,1	45 225,5	6 837,6	15,1
Результат от эксплуатационной деятельности	4 314,1	3 301,9	1 012,2	30,7
Результат от внереализационной деятельности и прочих операций	3 951,7	2 033,3	1 918,4	94,3
Чрезвычайные доходы/расходы	0,7	161,5	-160,8	-99,6
Прибыль до налогообложения	8 266,5	5 496,7	2 769,7	50,4
Отложенные налоговые активы/обязательства, налог на прибыль и иные налоговые платежи	1 936,4	1 518,7	417,7	27,5
Чистая прибыль	6 330,1	3 978,0	2 352,1	59,1

## Финансовые результаты

В результате эксплуатационной деятельности в 2004 г. ОАО «Аэрофлот» получена прибыль 4 314,1 млн. рублей, которая выросла по отношению к уровню 2003 г. на 30,7 %. Эксплуатационные доходы составили 56 377,2 млн. рублей, что на 16,2 % выше уровня 2003 г., расходы от эксплуатационной деятельности возросли по отношению к уровню 2003 г. на 15,1 % и составили 52 063,1 млн. рублей.

В результате внереализационной деятельности и прочих операций компания получила прибыль в размере 3 951,7 млн. рублей, что на 94,3% больше прибыли 2003 г.

Прибыль до налогообложения в 2004 г. увеличилась на 50,4% и составила 8 266,5 млн. рублей. Чистая прибыль возросла на 59,1 % и составила 6 330,1 млн. рублей.

### Доходы от эксплуатационной деятельности

В 2004 г. доходы авиакомпании от эксплуатационной деятельности были сформированы на 75,8% от пассажирских авиаперевозок, на 9,6% — от грузовых, на 0,2% — от почтовых, на 11,6% — от поступлений по коммерческим соглашениям с иностранными авиакомпаниями по совместной эксплуатации авиалиний, на 2,8% — от прочей деятельности и составили в целом 56 377,2 млн. рублей.

### Доходы от пассажирских перевозок

Доходы от пассажирских перевозок возросли в 2004 г. на 15,8% и достигли 42 745,4 млн. рублей.

Доходы от перевозок на международных воздушных линиях обеспечили 84,2% общего объема доходов и составили в

2004 г. 35 991,5 млн. рублей, что на 13,1% выше уровня 2003 г. Прирост доходов произошел как за счет увеличения объемов перевозок пассажиров на 12,5%, так и роста доходности на 6,6%.

Доходы от перевозок на внутренних воздушных линиях увеличились в 2004 г. на 32,4% и составили 6 753,9 млн. рублей, или 15,8% от общего объема доходов от пассажирских перевозок. Прирост доходов также обеспечен как увеличением объемов перевозок на 13,4%, так и ростом их доходности на 13,5%.

### Доходы от грузовых перевозок

Доходы от перевозок грузов и почты увеличились в 2004 г. на 45,8% и составили 5 550,2 млн. рублей за счет доходов от перевозки грузов на грузовых ВС, которые возросли в 1,9 раза. Большая часть доходов — 93% — была получена от международных перевозок. Прирост доходов был обеспечен в основном ростом объемов перевозок на 36,8%.

### Доходы от коммерческих соглашений с иностранными авиакомпаниями и от оказания услуг сторонним организациям

Доходы от коммерческих соглашений с иностранными авиакомпаниями по совместной эксплуатации авиалиний составили 6 545,3 млн. рублей, что на 3,2% выше уровня 2003 г.

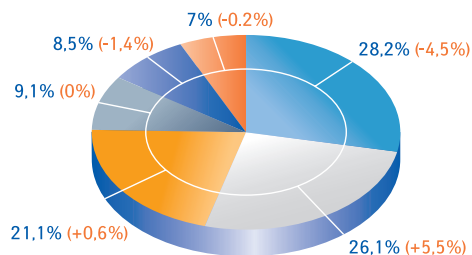
Доходы от прочей деятельности включают в себя доходы от оказания услуг по наземному обслуживанию в аэропорту, услуг по заправке авиатопливом сторонних авиакомпаний, коммиссионных от беспошлинной торговли на борту ВС и прочих услуг. В 2004 г. доходы от прочей деятельности составили 1 536,3 млн. рублей.

Доходные ставки по регулярным пассажирским перевозкам в 2004 г. по отношению к уровню 2003 г. выросли практически

### Доходы от эксплуатационной деятельности

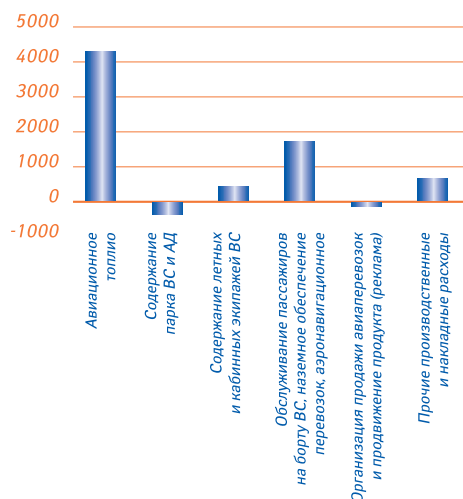
	2004	2003	+/-	%	2004
	млн руб.	млн руб.			млн. экв. долл. США
Доходы от реализации пассажирских перевозок	42 745,4	36 915,4	5 830,0	115,8	1 482,7
в т. ч. международные перевозки	35 991,5	31 812,9	4 178,6	113,1	1 248,4
внутренние перевозки	6 753,9	5 102,5	1 651,4	132,4	234,3
Доходы от реализации грузовых и почтовых перевозок	5 550,2	3 805,7	1 744,5	145,8	192,9
Доходы от коммерческих соглашений с иностранными авиакомпаниями по совместной эксплуатации авиалиний	6 545,3	6 344,2	201,1	103,2	229,5
Доходы от прочей деятельности	1 536,3	1 462,1	74,2	105,1	53,5
Всего доходы от эксплуатационной деятельности	56 377,2	48 527,4	7 849,8	116,2	1 958,6

Структура эксплуатационных расходов в 2004 г. (2003 г.) по основным группам затрат в процентах

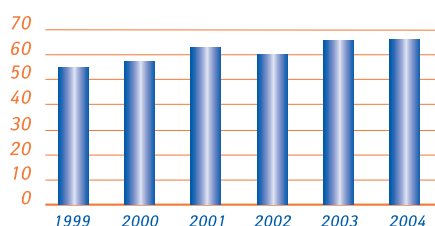


- Содержание парка ВС и АД
- Авиационное топливо
- Обслуживание пассажиров на борту ВС, наземное обеспечение перевозок, аэронавигационное обеспечение
- Прочие производственные и накладные расходы
- Организация продажи авиаперевозок и продвижение продукта (реклама)
- Содержание экипажей ВС

Изменения в структуре эксплуатационных расходов в 2004 г. по отношению к 2003 г., млн. руб.



Удельные расходы (центы/ткм)



ки по всем направлениям (по России +8,1%, СНГ и Балтии +5,9%, Европе +9,2%, Японии +3,8%, ЮВА +1,8%, Америке +8,4%, Африке +9%). Снижение по БСВ на 2,9% средней доходной ставки произошло за счет увеличения доли перевозок пассажиров в Анталию и Стамбул, где доходная ставка ниже, чем в среднем по региону.

### Расходы от эксплуатационной деятельности

Расходы от эксплуатационной деятельности составили 52 063,1 млн. рублей, в долларовом эквиваленте — 1 808,7 млн. экв. долларов США. Доля расходов в российских рублях составила 51,0% (26 545,3 млн. рублей), в валюте — 49,0% (887,0 млн. экв. долларов США, или 25 517,8 млн. экв. рублей). По сравнению с 2003 г. эксплуатационные расходы возросли на 6 837,7 млн. рублей (+15,1%), или на 328,7 млн. экв. долларов США (+22,2%).

Наибольший вес в структуре эксплуатационных расходов имеют затраты на содержание воздушных судов и авиадвигателей (28,2%), на авиатопливо (26,1%), на обслуживание пассажиров на борту воздушного судна, наземное обеспечение перевозок и аэронавигационное обеспечение (21,1%). Расходы на содержание воздушных судов и авиадвигателей включают расходы на аренду (лизинг), капитальный и текущий ремонт, страхование, амортизацию авиационной техники, а также расходы, связанные с выполнением технического обслуживания воздушных судов собственными силами авиакомпании. В 2004 г. доля данных расходов по сравнению с 2003 г. уменьшилась на 4,5%, что в основном связано с завершением процесса реструктуризации самолетного парка авиакомпании, пик которого пришелся на 2003 г.

На изменение структуры расходов в 2004 г. оказали влияние рост цен на энергоносители, увеличение объема транспортной работы, а также падение курса доллара США к основным видам валют более чем на 5%.

Одной из основных затратных статей компании являются расходы на авиатопливо, удельный вес которых в 2004 г. составил 26,1% от суммарных затрат авиакомпании. По сравнению с 2003 г. расходы Аэрофлота на авиакеросин увеличились на 45,8%. Основной причиной такого роста явился стремительный общемировой рост цен на энергоносители (+24,8%), а также увеличение физического расхода авиакеросина в связи с ростом объема работ (увеличение налета часов на 20,5%).

Расходы на обслуживание ВС и пассажиров в аэропортах и на трассе возросли в 2004 г. на 18,2%, что обусловлено как ростом объема перевозок, так и повышением государственных аэропортовых и аэронавигационных ставок и сборов, увеличением расходов на обеспечение безопасности в аэропортах прилета/вылета в связи с высоким уровнем террористической опасности в мире.

В 2004 г. также произошло увеличение расходов авиакомпании на содержание летных и кабинных экипажей ВС, что было связано в основном с изменением системы оплаты труда, направленной на стимулирование роста производительности труда данной категории работников.

В рамках программы ребрендинга в 2004 г. авиакомпанией была проведена широкомасштабная имиджевая рекламная кампания, которая наряду с другими мероприятиями была направлена на восприятие пассажирами нового образа Аэрофлота. И хотя данная программа потребовала от компании значительных финансовых вложений, в целом в 2004 г. за счет изме-

## Расходы от эксплуатационной деятельности

	2004	2003	+/-	%	2004
	млн. руб.	млн. руб.			млн экв. долл. США
Авиационное топливо	13 598,9	9 327,1	4 271,8	145,8	471,9
Содержание парка ВС и АД (капитальный и текущий ремонт, техническое обслуживание, страхование, аренда, амортизация ВС и АД и др.)	14 657,4	14 780,2	-122,8	99,2	507,6
Содержание экипажей ВС (оплата труда с отчислениями, расходы на обучение, медицинское обслуживание, форму и др.)	3 642,0	3 247,4	394,6	112,2	46,6
Обслуживание пассажиров на борту ВС, наземное обеспечение перевозок, аэронавигационное обеспечение	10 970,5	9 280,3	1 690,2	118,2	67,3
Организация продажи авиаперевозок и продвижение продукта (реклама)	4 448,6	4 463,7	-15,1	99,7	154,6
Прочие производственные и накладные расходы	4 745,7	4 126,8	618,9	115,0	560,7
Всего расходы от эксплуатационной деятельности	52 063,1	45 225,5	6 837,6	115,1	1 808,7

нения принципов и методов работы с агентами удалось удержать расходы, связанные с организацией продажи и продвижением продукта на рынок, практически на уровне 2003 г.

Увеличение прочих производственных и накладных расходов авиакомпании на 15,5% обусловлено в основном увеличением расходов на содержание производственной инфраструктуры авиакомпании в связи с повышением цен на энергоносители, сырье и материалы, на услуги предприятий-монополистов. Это также связано с ростом расходов в связи с удорожанием основных мировых валют по отношению к доллару США.

### Внереализационная деятельность и прочие операции

#### Доходы от внереализационной деятельности и прочих операций

Доходы от внереализационной деятельности и прочих операций в 2004 г. составили 8 775,0 млн. рублей, что выше уровня 2003 г. на 338,7 млн. рублей, или 4,0%.

От участия ОАО «Аэрофлот» в других организациях в 2004 г. получено только в виде дивидендов 131,2 млн. рублей, что ниже результата 2003 г., за счет направления части чистой прибыли ряда дочерних компаний на их развитие и улучшения качества продукции и услуг.

В 2004 г. прочие операционные доходы составили 1 195,6 млн. рублей и увеличились по сравнению с 2003 г. на 29,3%, главным

образом за счет реализации усадьбы «Покровское-Глебово-Стрешнево», продажи четырех самолетов ИЛ-76 и 36 авиадвигателей.

Увеличение прочих внереализационных доходов на 4,1% вызвано в основном ростом прибыли прошлых лет, выявленной в отчетном году, что обусловлено возвратом налога на пользователей автодорог.

#### Расходы от внереализационной деятельности и прочих операций

Всего расходы от внереализационной деятельности и прочих операций в 2004 г. составили 4 823,3 млн. рублей, что ниже уровня 2003 г. на 1 579,7 млн. рублей, или 24,7%.

Проценты к уплате составили 81,7 млн. рублей и уменьшились по сравнению с фактом 2003 г. на 68,0 млн. рублей в основном из-за изменения структуры кредитного портфеля (переход на кредитные линии), а также за счет снижения остатка основного долга по кредитным линиям, предоставленным Сбербанком России.

Прочие операционные расходы в целом по всем статьям в 2004 г. составили 1 622,2 млн. рублей и остались практически на уровне 2003 г. Они включают в себя расходы по операциям с ценными бумагами, от реализации основных средств и иного имущества, суммы налогов, относимые на финансовые результаты.

Прочие внереализационные расходы в 2004 г. составили 3 119,4 млн. рублей и уменьшились на 32,8% к 2003 г., где бы-

### Финансовые результаты внереализационной деятельности и прочих операций (млн. руб.)

Наименование показателя	2004 г.	2003 г.	%	+/-
Доходы от внереализационной деятельности и прочих операций — всего	8 775,0	8 436,3	104	338,7
Проценты к получению	69,9	224,5	31,1	-154,6
Доходы от участия в других организациях	131,2	201,4	65,1	-70,2
Прочие операционные доходы	1 195,6	924,6	129,3	271,0
Прочие внереализационные доходы	7 378,3	7 085,8	104,1	292,5
Расходы от внереализационной деятельности и прочих операций — всего	4 823,3	6 403,0	75,3	-1 579,7
Проценты к уплате	81,7	149,7	54,6	-68,0
Прочие операционные расходы	1 622,2	1 608,3	100,9	13,9
Прочие внереализационные расходы	3 119,4	4 645,0	67,2	-1 525,6
Прибыль (убыток) от внереализационной деятельности и прочих операций	3 951,7	2 033,3	194,3	1 918,4
Чрезвычайные доходы и расходы				
Чрезвычайные доходы	1,1	193,1	0,6	-192,0
Чрезвычайные расходы	0,4	31,6	1,2	-31,2

ли отражены убытки, понесенные ОАО «Аэрофлот», в пользу компании «Руссо».

#### Чрезвычайные доходы и расходы

Получение чрезвычайных доходов в размере 1,1 млн. рублей произошло за счет страховых возмещений.

Чрезвычайные расходы составили 0,4 млн. рублей.

#### Заемные средства

В 2004 г., несмотря на рост базовых ставок LIBOR, ОАО «Аэрофлот» удалось оптимизировать расходы на обслуживание портфеля заемных ресурсов благодаря существенному снижению средней стоимости привлечения. Так, общая сумма выплат в 2004 г. составила 2,8 млн. долларов (в 2003 г. — 9,5 млн. долларов).

В результате достаточного наличия оборотных средств компания произвела досрочное погашение синдицированного кредита на сумму 60 млн. долларов, организованного в 2003 г. «Донау-Банком», Citigroup и Внешторгбанком, и досрочное погашение револьверных возобновляемых линий, предоставленных другими банками-кредиторами на общую сумму 45 млн. долларов. Кроме того, в августе 2004 г. Аэрофлот произвел единовременную выплату страховой премии на годовой основе в размере 13,4 млн. долларов без дополнительного целевого привлечения заемных ресурсов.

В декабре 2004 г. подписано кредитное соглашение с синдикатом банков — ABN-AMRO, SocGen, WestLB и Calyon о предоставлении компании кредита в размере 150 млн. долларов сроком на три года по ставке LIBOR +2,25%. Кредит предоставлен под залог выручки от продажи авиабилетов за рубежом через международную систему продаж IATA. Основная часть привлеченного синдицированного кредита будет направлена Аэрофлотом на финансирование строительства нового терминала «Шереметьево-3».

#### Капитальные вложения

Капитальные вложения ОАО «Аэрофлот» реализуются в соответствии с «Концепцией стратегического развития» авиакомпании, утвержденной Советом директоров 15.03.2000 г., и обеспечивают решение следующих основных направлений:

- воспроизводство деятельности и восполнение выбывающих мощностей, а также реконструкцию действующих, но стареющих строений авиакомпаний;
- расширение производства в виде увеличения числа производственных мощностей и/или применения современных технологий, модернизации имеющихся основных средств, а также реализации новых проектов капитального строительства.

В 2004 г. капитальные вложения увеличились по сравнению с 2003 г. и составили 1 290,9 млн. рублей.

В 2004 г. наибольший удельный вес в общем объеме капитальных вложений занимало строительство зданий и сооружений — 25,5%, приобретение ВС и АД — 21,1% и вычислительной техники — 7,7%, а также приобретение транспортных средств — 6,4%.

Основные статьи прочих капитальных вложений были использованы на увеличение долгосрочных финансовых вложений за счет вклада в уставный капитал ООО «Интер-Терминал» и ЗАО «Аэрофлот-Норд», а также на приобретение в лизинг полнопилотажного тренажера А320.

Основная часть средств капитального строительства была направлена на строительство аэровокзального комплекса «Шереметьево-3», ангара № 1 в районе аэропорта «Шереметьево», на реконструкцию производственных сооружений и асфальтовых покрытий на территории ДЗД. Также часть средств инвестирована в строительство нового офисного комплекса ОАО «Аэрофлот».

Следующей крупной статьёй капитальных затрат является модернизация ВС и АД. В соответствии с решением, принятым Советом директоров, было приобретено три Ту-154М и авиационные двигатели к ним.

Капитальные вложения на развитие корпоративных информационных технологий направлялись на приобретение и модернизацию вычислительной и организационной техники.

Среди других статей наиболее крупными являются приобретение транспортных средств (спецавтотранспорта, автотранспорта служебного назначения, развитие и восполнение ремонтной базы); закупка форменного обмундирования, спецодежды, многоцветной бортпосуды и буфетно-кухонного оборудования.

#### Заемные средства

	Остаток на 01.01.04	Получено за период	Погашено за период	Остаток на 01.01.05
Рублевые кредиты (млн. руб.)	0	0	0	0
Валютные кредиты (млн. долл. США)	71,5	163,0	189,5	45,0
Облигации (млн. руб.)	0	0	0	0
Векселя (млн. руб.)	0	0	0	0
Итого заемных средств (млн. долл. США)	71,5	163,0	189,5	45,0

#### Капитальные вложения (в млн.руб.)

	2004 год
Модернизация ВС	53,8
Капитальное строительство	329,8
Приобретение и модернизация вычислительной техники	99,3
Приобретение ВС и АД	272,8
Прочие капитальные вложения	535,2
Итого капитальных вложений	1 290,9

## Управление рисками

Аэрофлот, являясь авиакомпанией, осуществляющей как международные, так и внутренние перевозки, подвержен всем специфическим рискам, присущим авиационной отрасли в целом. Совет директоров и Правление компании, осознавая ответственность перед акционерами, пассажирами и всем Обществом в условиях роста рисков в бизнес-окружении авиакомпании не только на международном, но и на внутреннем рынке авиаперевозок, реализуют на практике положения политики управления рисками ОАО «Аэрофлот». Политика управления рисками направлена на выявление, анализ, оценку и своевременную выработку действий по нейтрализации воздействия рисков, а также осуществление постоянного их мониторинга.

Политика управления рисками ОАО «Аэрофлот» содержит последовательность действий и процедур, способствующих пониманию подверженности рискам основных производственных процессов, а также способности компании по управлению выявленными и возникающими рисками.

ОАО «Аэрофлот» выделяет три основные группы рисков в зависимости от характера возникновения и методов покрытия:

1. Корпоративные риски, связанные с ведением бизнеса авиакомпании в целом.
2. Финансовые риски, связанные с осуществлением финансово-хозяйственной деятельности авиакомпании.
3. Авиационно-производственные риски техногенного характера, связанные с эксплуатацией воздушных судов, являющихся источником повышенной опасности, включая гражданскую ответственность перед третьими лицами.

### Корпоративные риски

К корпоративным рискам, в рамках принятой классификации, относятся:

- политические риски;
- сезонный характер деятельности;
- риски персонала авиакомпании;
- риски действий авиакомпании в кризисных ситуациях.

### Политические риски

Компания, занимаясь международными перевозками, находится в зависимости от возможной дестабилизации политической обстановки в странах, куда Аэрофлот осуществляет полеты, что в свою очередь может отразиться на результатах производственной деятельности.

### Сезонный характер деятельности

Зависимость количества отпусков/поездки потенциальных пассажиров от времени года. Наиболее «высокими» сезонами являются: летний и зимний периоды отпусков и праздников.

### Риски персонала авиакомпании

Риск утраты профессиональной пригодности персоналом, в том числе — летным составом и авиационно-техническим пер-

соналом как самыми квалифицированными специалистами, подготовка которых очень продолжительная по времени и имеет существенную стоимость.

### Риски действий авиакомпании в кризисных ситуациях

В современных условиях функционирования авиационной отрасли планирование действий в кризисных ситуациях является критичным для выживания авиакомпании и сохранения ее в авиационном бизнесе.

Действия компании по управлению данной группой рисков:

- реализация бонусных и поощрительных программ часто летающих пассажиров;
- страхование летного состава от несчастных случаев и утраты профессиональной трудоспособности;
- создание и функционирование на постоянной основе Центра по управлению кризисными ситуациями (ЦУКС) в аэропорту базирования;
- проведение тренингов по действиям представителей авиакомпании за рубежом и на территории РФ при возникновении кризисной ситуации.

### Финансовые риски

К финансовым рискам, в рамках принятой классификации, относятся:

- риск ликвидности, валютный и процентный риски;
- рыночные риски;
- риски двухсторонних коммерческих соглашений Аэрофлота с авиакомпаниями-партнерами;
- кредитный риск при организации продаж пассажирских авиаперевозок на территории РФ и за рубежом.

### Риск ликвидности, валютный и процентный риски

Они связаны с соотношением валют счетов и валют оплаты/поступлений и движения денежных средств по банковским счетам, а также с соотношением тарифов продаж и валют выставленных счетов в связи с наличием широкой сети представительств компании за рубежом.

### Рыночные риски

Связаны с изменением цены товаров или курсов валют на мировых рынках. Для авиакомпании в настоящее время одним из ключевых рисков является риск увеличения цены на авиаГСМ.

### Риски двухсторонних коммерческих соглашений Аэрофлота с авиакомпаниями-партнерами

Речь идет о возможном неисполнении обязательств по двухсторонним коммерческим соглашениям с авиакомпаниями-партнерами в рамках договоров: «интерлайн», «код-шеринг» и соглашений «о флаге».

### Кредитный риск при организации продаж пассажирских авиаперевозок на территории РФ и за рубежом

Риск неисполнения дебитором или контрагентом по сделке своих финансовых обязательств перед авиакомпанией. В общем случае кредитным риском является потенциальный объем потерь, которые могут быть связаны с ухудшением состояния дебитора (контрагента).

Действия компании по управлению данной группой рисков:

- оценка валютной и платежной позиций компании по основным валютам;
- реализация программы хеджирования цен на авиаГСМ путем заключения договоров с поставщиками с фиксированной ценой;
- моделирование стандартных требований к партнерам по соглашениям и введение их в практику работы авиакомпании;
- использование показателя величины минимальной залоговой стоимости бланка авиабилета с целью снижения кредитного риска с использованием стандартных банковских продуктов;
- установление, учет и мониторинг лимитов на операции с банками-корреспондентами.

### Авиационно-производственные риски

К авиационно-производственным рискам в рамках принятой классификации относятся:

- риски повреждения воздушных судов, запасных частей, оборудования и/или гибели/потери воздушного судна;
- риски возникновения ответственности;
- риски технического обслуживания.

#### Риски повреждения воздушных судов, запасных частей, оборудования и/или гибели/потери воздушного судна

Риски, связанные с повреждением имущества авиакомпании, а также имущества, эксплуатируемого на условиях лизинга, в результате случайных событий, некачественного обслуживания персоналом авиакомпании и техническими провайдерами.

#### Риски возникновения ответственности

Связаны с предъявленными авиакомпании претензиями пассажиров, грузоотправителей и третьих лиц в части возмещения ущерба, причиненного по вине авиакомпании при выполнении производственной деятельности.

Оценка рисков произведена на основе существующей практики рассмотрения претензий на Лондонском страховом рынке при выполнении международных полетов.

#### Риски технического обслуживания

Задержка/повреждение/гибель воздушных судов, запасных частей и оборудования в результате случайных событий или некачественного обслуживания специализированными фирмами, персоналом авиакомпании и/или техническими провайдерами.

Действия компании по управлению рисками:

- страхование рисков каско воздушных судов, запасных частей и оборудования;
- страхование ответственности перед пассажирами, третьими лицами, владельцами груза и багажа;
- собственное удержание риска в рамках франшизы;
- дополнительный тренинг персонала по предотвращению инцидентов на перроне;
- аудит контрактов на обслуживание с техническими провайдерами и специализированными фирмами;
- возмещение убытков путем предъявления требований виновной стороне.

## Обзор ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Пассажирские перевозки

#### Сеть маршрутов

В 2004 г. Аэрофлот выполнял полеты по 94 маршрутам, из которых 10 — в пункты СНГ и Балтии и 26 — на территории РФ. С учетом действующих соглашений с авиакомпаниями-партнерами Аэрофлот предлагал пассажирам 106 маршрутов со средней частотой восемь рейсов в неделю на маршрут.

Работа по оптимизации сети маршрутов велась по следующим направлениям:

- Повышение эффективности сети маршрутов в целом.
- Увеличение частот на высокодоходных направлениях с достаточным пассажиропотоком с целью получения дополнительных доходов и завоевания большей доли рынка.
- Расширение партнерской деятельности, то есть увеличение количества рейсов, выполняемых совместно с авиакомпаниями-партнерами.
- Увеличение количества удобных целевых стыковок как важного фактора привлечения пассажиров на рейсы Аэрофлота.
- Повышение эффективности использования парка воздушных судов.

#### Международные перевозки

В 2004 г. Аэрофлот увеличил частоту собственных рейсов (по летнему расписанию) из Москвы в Анталию, Афины, Бейрут, Берлин, Вену, Гавану, Гонконг, Дели, Дубай, Дюссельдорф, Каир, Лос-Анджелес, Мадрид, Мюнхен, Ниццу, Пекин, Прагу, Сеул, Стамбул, Тегеран, Торонто, Шанхай. Были возобновлены полеты в Мумбай.

Уменьшение частот произошло на маршруте из Москвы в Вашингтон. Прекращены полеты в Дублин и Сан-Франциско.

В рамках соглашений о совместном использовании кодов продолжалось успешное сотрудничество с 15 иностранными авиакомпаниями. С тремя авиакомпаниями-партнерами заключены новые соглашения — Lithuanian Airlines, Finnair и Cathay Pacific. В связи с расторжением соглашения о совместной эксплуатации с авиакомпанией Sky Net Аэрофлот начал выполнение полетов в Амстердам на собственном парке. С учетом рейсов авиакомпаний-партнеров была увеличена частота полетов в Париж, Софию и Хельсинки.

В соответствии с принятым решением об интеграции Аэрофлота в глобальный альянс перевозчиков SkyTeam начата работа по установлению двухсторонних отношений на базе соглашений «код-шеринг» с авиакомпаниями — членами альянса: Alitalia, Delta, KLM, Korean Air.

#### Внутренние перевозки

На внутреннем рынке в 2004 г. Аэрофлот увеличил частоту полетов (по летнему расписанию) из Москвы в Волгоград, Екатеринбург, Калининград, Краснодар, Минеральные Воды, Самару, Санкт-Петербург, Сочи, Уфу. Были начаты регулярные полеты в Барнаул, Кемерово и Тюмень.

С учетом рейсов авиакомпаний-партнеров была увеличена частота полетов в Архангельск, Мурманск и Ростов-на-Дону.



#### Сотрудничество с другими авиакомпаниями

С целью реализации стратегической задачи по доставке пассажиров в большинство крупных городов мира при сокращении полетов по низкодоходным направлениям ОАО «Аэрофлот» осуществляет расширение сети маршрутов посредством различных видов сотрудничества с другими авиакомпаниями. Принятое в 2004 г. решение о вступлении в глобальный альянс SkyTeam позволит пассажирам Аэрофлота с большим удобством осуществить перелет практически в любую точку мира.

Компания осуществляет совместную эксплуатацию авиалиний по таким соглашениям, как «код-шеринг», «интерлайн», соглашение «о флаге», позволяющим сокращать собственные расходы на эксплуатацию авиалиний при увеличении доходов за счет их распределения в соответствии с долей участия в общей работе по соглашениям.

В 2004 г. в целях усиления присутствия компании на перспективных рынках, а также присутствия на рынках с определенными ограничениями компания заключила соглашения «код-шеринг» с 20 иностранными и российскими авиакомпаниями:

- восемь соглашений, где ОАО «Аэрофлот» является партнером-оператором и маркетинговым партнером: CSA, LOT, Air France, Malev, Finnair, Austrien Airlines, Bulgaria Air, Syprus Airways;

- пять соглашений, где ОАО «Аэрофлот» является только партнером-оператором: Tharom, Cubana, Iran Air, Cathay Pacific, Air India;
- семь соглашений, где ОАО «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером: Slovak Airlines, Adria, Royal Jordanien, Estonian Air, Lithuanian Airlines, «Аэрофлот-Дон», «Аэрофлот-Норд».

По состоянию на конец 2004 г. ОАО «Аэрофлот» имеет соглашения «интерлайн» с 232 авиакомпаниями, среди которых пять российских и пятнадцать авиакомпаний СНГ

Соглашения «о флаге» позволяют выполнять регулярные, чартерные и специальные рейсы с использованием наименования и коммерческих прав ОАО «Аэрофлот» для решения производственных и государственных задач. На конец 2004 г. такие соглашения были заключены с пятью российскими авиакомпаниями: ФГУАП «Пулково», ГТК «Россия», ФГУ ГАК «223 ЛО», ФГУП ГАК «224ЛО», ОАО «ВАСО».

#### Вступление в глобальный альянс SkyTeam

24 мая 2004 г. в Москве состоялось подписание соглашения об участии ОАО «Аэрофлот» в альянсе SkyTeam, а 24 сентября 2004 г. было подписано соглашение о приверженности ОАО «Аэрофлот» альянсу SkyTeam с требованиями по вступлению. В соответствии с условиями соглашений, в 2005 г. Аэрофлот должен успешно выполнить все требования, для того что-

#### Структура перевозок по регионам на регулярных рейсах

Регион	Перевезенные пассажиры (тыс. чел.)		Выполненный пассажирооборот (млн. пкм)		Предельный пассажирооборот (млн. пкм)		Занятость кресел (%)		Структура доходов по регионам (%)	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Америка	331,6	291,5	2 736,5	2 520,7	3 710,0	3 630,9	73,8	69,4	10,3	10,1
Африка и БСВ	243,8	216,1	717,1	670,1	1 124,0	939,7	63,8	71,3	3,4	3,7
Азия	880,2	741,8	5 222,2	4 706,8	7 514,0	6 766,7	69,5	69,6	20,2	20,4
Европа	2 487,3	2 244,1	5 116,7	4 993,8	7 788,0	7 782,9	65,7	64,2	39,2	40,1
Россия	1 933,7	1 712,4	4 099,6	4 036,1	5 716,2	5 385,1	71,7	74,9	21,1	19,7
СНГ и Балтия	608,5	556,0	1 000,4	969,3	1 421,0	1 325,6	70,4	73,1	5,8	6,0
Итого	6 485,1	5 761,8	18 892,5	17 896,9	27 273,2	25 831,0	69,3	69,3	100,0	100,0

бы стать полноправным членом альянса. В ходе выполнения условий соглашения о приверженности ОАО «Аэрофлот» предстоит провести переговоры и установить сотрудничество с участниками SkyTeam практически по всем областям деятельности компании. Со своей стороны ОАО «Аэрофлот» предлагает условия по неперенному использованию собственной широкой сети маршрутов по России, максимальной задействованности аэропорта «Шереметьево» в качестве транзитного пункта для полетов в Россию и пункты СНГ, о чем также ведется диалог с партнерами по альянсу в течение срока до полного вступления ОАО «Аэрофлот» в SkyTeam.

Задачи и планы на 2005 г.:

- продолжение сотрудничества с российскими авиакомпаниями в рамках действующих соглашений;
- расширение сотрудничества ОАО «Аэрофлот» в качестве маркетингового партнера с авиакомпаниями Estonian Air, Lithuanian Airlines, «Белавиа» на линиях Москва — Таллин — Москва, Москва — Вильнюс — Москва, Москва — Минск — Москва в рамках действующих код-шеринговых соглашений;
- выработка взаимоприемлемых условий код-шеринговых соглашений с авиакомпаниями «Аэросвит», Air Baltic и Georgian Airways.

Планируется проведение переговоров и продление действия соглашений «код-шеринг» с двадцатью авиакомпаниями: CSA, Air France, LOT, Malev, Slovak Airlines, Tharom, Adria, Finnair, Austrien Airlines, Bulgaria Air, Cubana, Syprus Airways, Iran Air, Royal Jordanien, Cathay Pacific, Air India, Estonian Air, Lithuanian Airlines, «Аэрофлот-Дон», «Аэрофлот-Норд». Планируется начало сотрудничества по «код-шеринг» со следующими авиакомпаниями: Korean Air, Alitalia, Delta, UAT, China Southern, Air Malta.

#### Качественные показатели

В 2004 г. Аэрофлот улучшил качественные показатели сети маршрутов. Средняя частота выполнения собственных рейсов увеличилась до 7,5 рейса в неделю на маршрут (5,9 рейса в 2003 г.). Средняя частота с партнерами увеличилась до 8,0 рейсов в неделю (6,5 в 2003 г.).

Количество стыковок на собственных рейсах Аэрофлота в 2004 г. увеличилось на 152,7% (двухсторонние стыковки на 137,0%). Коэффициент стыкуемости сети увеличился на 104,9% и составил 21,1. При этом количество рейсов увеличилось на 21%. Коэффициент стыкуемости сети для двухсторонних стыковок увеличился на 91,2% и составил 6,5.

Количество стыковок с учетом рейсов партнеров возросло на 85,4% (двухсторонние стыковки на 122,6%). Коэффициент стыкуемости сети увеличился на 45,8% и составил 32,8. При этом количество рейсов (с учетом рейсов партнеров) увеличилось на 27%. Коэффициент стыкуемости сети для двухсторонних стыковок увеличился на 76% и составил 10,2.

Количество транзитных пассажиров увеличилось на 22% (с 686,8 тыс. до 840 тыс.).

Регулярность выполнения пассажирских рейсов в 2004 г. увеличилась на 3,4% и составила 76%.

#### Новый брэнд и продукт

В 2004 г. Аэрофлот второй год подряд стал лауреатом авторитетных конкурсов «Народная марка» и впервые «Брэнд года/EFFI».

С 2003 г. компания работает над новым имиджем, который базируется на таких ключевых ценностях, как внимание к людям, надежность и российский характер Аэрофлота. Компания стремится превосходить ожидания пассажиров, предоставлять гостеприимный и профессиональный сервис на борту и на земле.

Конкурентоспособность компании на рынке определяется качеством продукта, поэтому цель Аэрофлота — создание продукта, выгодно отличающегося от предложения конкурентов и соответствующего высшим мировым стандартам. Для этого необходимо обеспечение стабильного качества продукта Аэрофлота на уровне лидеров АЕА к 2010 г.

С 2003 г. компания реализует программу ребрендинга, призванную изменить восприятие пассажирами Аэрофлота и повлиять на достижение высоких показателей доходности. Данная программа подразумевает:

- изменение корпоративных цветов, обновление логотипа, новую окраску самолетов;
- введение новой формы персонала, оформление офисов продаж, билетов и рекламных материалов.

В 2004 г. в рамках программы ребрендинга были реализованы следующие задачи:

- выбран новый слоган «Искренне Ваш», как наиболее отвечающий концепции гостеприимства и радушия;
- проведена рекламно-имиджевая кампания «Мир улыбается Вам», целью которой являлось повышение заинтересованности пассажиров, усиление брэнда и соответственно приведение компании к лучшим долгосрочным результатам.

В 2004 г. Аэрофлот коренным образом улучшил сервис:

- Введен институт шеф-повара. Шеф-повар популярного московского ресторана Марциано Палли разработал меню в соответствии с новой концепцией сервиса, составил карту вин, гармонично сочетающуюся с предложенным меню; разработал на выбор меню русской, французской, итальянской, европейской, восточной кухни и рекомендации к приготовлению блюд.



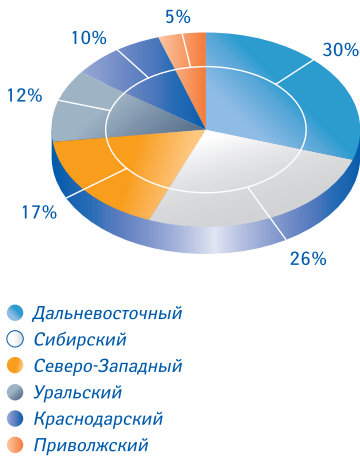




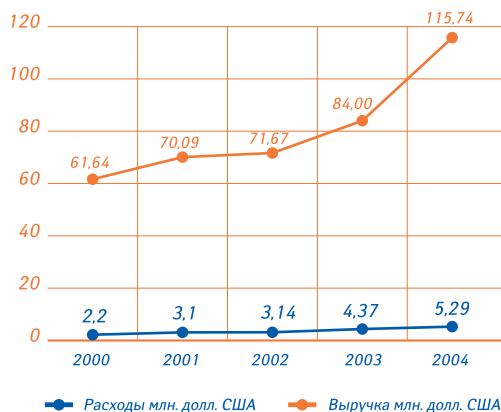
- Расширена география рейсов с новым уровнем сервиса на борту, издан бортовой журнал «Аэрофлот» на английском языке. Для привлечения маленьких пассажиров был разработан детский интернет-сайт с размещением детского журнала «Аэрофлот Юниор».
  - Для повышения качества обслуживания пассажиров высших классов на федеральных линиях в терминале «Шереметьево-1» открыт салон Аэрофлота для такой категории пассажиров.
  - Персонал компании, имеющий отношение к сервису, прошел обучение по специальному курсу «Забота о пассажирах» с целью повышения качества обслуживания.
  - Начато внедрение принципиально нового стандарта бортового питания.
  - Были разработаны новая компоновка салонов и дизайн интерьеров ВС с целью обеспечения большего комфорта для пассажиров.
  - Начато внедрение новой системы развлечений пассажиров на борту.
  - Были разработаны и вводятся стандарты продукта и сервиса по новой системе качества аналогично ведущим сервисным компаниям (гостиницы, авиакомпании и пр.).
- В течение ближайших двух лет Аэрофлот намерен перейти на новую компоновку салонов. Будут внедрены новые классы:
- «Премьер» — улучшенный бизнес-класс для пассажиров, путешествующих на приоритетных направлениях средней дальности (большинство европейских маршрутов) на 18-ти новых самолетах Airbus 319/320/321;
  - «Коммерсант» — новый премиум-экономкласс, который будет включать набор привлекательных услуг на борту и на земле, на среднемагистральных ВС;
  - класс «Президент» — качественно новый премиум-бизнес-класс повышенной комфортности для пассажиров, путешествующих на направлениях дальней протяженности Северной Америки (США, Канада) и Азии (Токио и Бангкок) на самолетах Боинг-767 с раскладывающимися до положения кровати креслами-коконами под углом 14 градусов от горизонтальной прямой (установка с января по май 2005 г.).



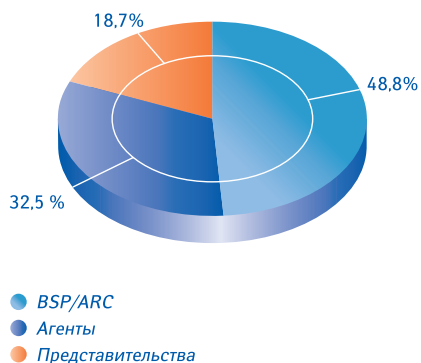
Распределение пассажирской выручки региональных представительств на территории РФ в 2004 г.



Динамика пассажирской выручки и расходов собственных офисов продаж Компании за 2000–2004 гг..



Структура пассажирской выручки по каналам продаж за рубежом



В прошедшем году было принято решение по закупке кресел-коконов, стоимость каждого составляет 45 тыс. долларов США.

Агентство «Сканмаркет» в 2004 г. провело сравнительный маркетинговый анализ деятельности Аэрофлота и его основных конкурентов по международным пассажирским перевозкам за период 2001–2004 гг. В данных исследованиях изучалось отношение пассажиров к компании. Исследования показали значительное улучшение восприятия компании. Основными показателями, по которым выбирают Аэрофлот, являются: стабильность, надежность, доверие.

### Продажа перевозок

Используя разветвленную систему продаж пассажирских перевозок за рубежом и на территории РФ, компания обеспечивает эффективную загрузку своих рейсов и доходность перевозок.

На территории РФ продажа пассажирских авиаперевозок осуществляется представительствами компании в регионах, московскими и региональными агентствами, а также через сеть собственных касс в Москве. Основная доля выручки на территории РФ формируется за счет московских агентств и составляет 68%. Доля продажи собственных касс составляет 13%, представительств и подотчетных им региональных агентов — 19%.

Наибольшие объемы выручки от продаж региональными представительствами на территории РФ приходятся на Дальневосточный и Сибирский регионы.

С целью повышения эффективности коммерческой деятельности на территории РФ в 2004 г. в компании проводилась работа по увеличению доходов, снижению издержек на выплату комиссионного вознаграждения, оптимизации деятельности представительств, а также расширению сети собственных офисов продаж. Результатом оптимизации деятельности представительств на территории РФ стало увеличение выручки представительств от продажи авиаперевозок на 42%, рост продаж московских агентов составил 19%. Совершенствование качества, повышение интенсивности работы и производительности труда в собственных офисах продаж позволили в 2004 г. увеличить выручку от работы собственных офисов продаж на 37,8%.

Продажи перевозок за рубежом осуществляются представительствами компании, компаниями-агентами, а также через нейтральные системы продаж BSP/ARC.

Деятельность компании по оптимизации системы продаж за рубежом в 2004 г. в основном была направлена на увеличение реализации авиаперевозок через системы BSP/ARC (доля этих каналов в структуре выручки увеличилась с 44,4% в 2003 г. до 48,8% в 2004 г.), а также на организацию продаж по кредитным картам, что позволило увеличить объем выручки от продажи пассажирских перевозок на 19,4% по сравнению с 2003 г.

С целью сокращения расходов и оптимизации работы с агентами в 2004 г. на 10% был снижен процент комиссионного вознаграждения (с 10,8% до 9,8%).

Высокую загрузку самолетов и увеличение выручки во время так называемых «низких» сезонов обеспечивают сезонные акции, во время которых пассажирам предлагаются билеты по низким ценам практически по всем направлениям, куда Аэрофлот осуществляет полеты. В 2004 г. были проведены следующие акции: «Осень 99», «Зима. Цены тают».

## Грузовые перевозки

Среди авиакомпаний мира — членов IATA ОАО «Аэрофлот» по объемам грузовых перевозок входит в число 50-ти крупнейших и принадлежит к авиакомпаниям, комбинирующим перевозки грузов как грузовыми, так и пассажирскими ВС.

Основными направлениями грузовых перевозок ОАО «Аэрофлот» являются Юго-Восточная Азия и Европа, рейсы осуществляются грузовыми судами из грузового терминала, базирующегося в Ханне (Германия). В 2004 г. были начаты полеты по маршруту Хельсинки — Пекин с частотой два рейса в неделю и увеличена частота полетов на Гонконг и Шанхай. Удовлетворение потребностей других рынков компания обеспечивает посредством перевозок в багажных отделениях пассажирских ВС.

В 2004 г. ОАО «Аэрофлот» эксплуатировало четыре грузовых самолета ДС10-40, на которых перевезено 58,5 тыс. тонн грузов (общий объем перевозок на грузовых ВС в 2003 г. составил 31,6 тыс. тонн, рост 85%). Налет часов на этих судах в 2004 г. увеличен на 98% по сравнению с 2003 г. и составил 13 271 час. Среднесуточный налет на единицу ВС составил девять часов. Благодаря передаче в 2004 г. функций по техническому обслуживанию самолетов ДС10 компании Finnair исправность самолетов во втором полугодии 2004 г. увеличилась и составила 84,5% в целом по году.

Объем выполненных работ на грузовых и пассажирских ВС по сравнению с 2003 г. увеличился в 1,4 раза и составил 852,7 тыс. ткм (объем работ на ДС10 увеличился в два раза и составил 452,3 тыс. ткм).

Для обеспечения стабильной загрузки и доходности грузовых перевозок заключены долгосрочные договора с крупнейшими международными грузовыми экспедиторами — Schenker и Nirron Express, благодаря которым с 2004 г. обслуживается до 60% маршрутов грузовых перевозок компании и обеспечивается более 50% всех объемов перевозок на грузовых воздушных судах.

Коммерческая загрузка ДС10 составила 70,1% и по сравнению с 2003 г. возросла на 4,4%.

Выручка от перевозок на грузовых ВС в 2004 г. увеличена в 1,9 раза в сравнении с предыдущим годом и составила 108,1 млн. долларов США.

Средняя доходная ставка на 1 ткм составила 0,24 USD/ткм (2003 г. — 0,22 USD/ткм, рост 9%).

Перевозки грузов на пассажирских воздушных судах в 2004 г. составили 83,3 тыс. тонн и увеличились по сравнению с 2003 г. на 6,3% (+4,9 тыс. тонн).

В условиях беспрецедентного роста цен на авиатопливо было заключено соглашение с фирмой British Petroleum на поставки с начала января 2005 г. авиационного керосина в аэропорту «Ханн», что позволит осуществлять заправку ВС по более низким по сравнению с 2004 г. ценам. Ожидаемое сокращение расходов по данной статье составит более 0,5 млн. долларов в год.

В 2005 г. запланировано увеличение выручки от продажи грузовых перевозок на 12,9% и рост отправки грузов на 8%. Компания намерена:

- начать постепенную замену парка грузовых воздушных судов на более совершенные типы дальнемагистральных грузовых ВС, отвечающие следующим параметрам: большая грузоподъемность, лучшая топливная эффективность, меньшие затраты на техническое обслуживание;
- повысить коммерческую загрузку грузовых ВС до 75%;
- расширить сеть маршрутов грузовых ВС, увеличить частоту полетов в страны ЮВА (Сеул, Гонконг);
- провести комплекс мероприятий по вступлению в грузовой альянс SkyTeam Cargo;
- обеспечить работу через систему Cita Super Cargo всех грузовых агентов ОАО «Аэрофлот» для формирования единого информационного поля по грузовым перевозкам авиакомпании.



## Другие виды деятельности в составе группы «Аэрофлот»

### Развитие группы предприятий ОАО «Аэрофлот»

В состав группы предприятий с участием ОАО «Аэрофлот» входит 38 предприятий. Главным принципом участия ОАО «Аэрофлот» в предприятиях, а также покупки и создания новых предприятий является бизнес, связанный с основным направлением деятельности авиакомпании — перевозкой пассажиров и всеми этапами обслуживания пассажиров.

#### Краткое описание основных предприятий

**ЗАО «Шеротель»** (100%) — четырехзвездочная гостиница в «Шереметьево-2» под управлением французской компании Assoc. Загрузка гостиницы в 2004 г. — 98%.

**ОАО «Терминал»** (100%) — компания занимается организацией финансирования и строительства нового терминала в аэропорту «Шереметьево», а также последующей его эксплуатацией. Новый терминал будет обслуживать порядка 9 млн. пассажиров в год.

**ЗАО «Аэромар»** (51%) — обеспечение авиакомпаний бортовым питанием. Создана с участием компании LSG Sky Chefs, которая является мировым лидером в области предоставления бортового питания для авиакомпаний. ЗАО «Аэромар» контролирует 90% бизнеса по производству бортового питания в аэропорту «Шереметьево».

**ЗАО «Аэроферст»** (33,3%) — беспошлинная торговля в «Шереметьево», а также на борту воздушных судов. ЗАО «Аэроферст» является ведущей компанией в сфере беспошлинной торговли в специализированных магазинах в аэропорту «Шереметьево». Одним из акционеров ЗАО «Аэроферст» является ирландская компания AerRianta, первой в мире реализовавшая идею организации беспошлинной торговли в аэропортах. Компания контролирует 80% рынка торговли duty free в «Шереметьево».

**ОАО «Аэрофлот-Дон»** (51%) — дочерняя авиакомпания, базирующаяся в г. Ростов-на-Дону.

**ЗАО «Аэрофлот-Норд»** (51%) — дочерняя авиакомпания, базирующаяся в г. Архангельск.

**ЗАО «Аэрофлот-Плюс»** (100%) — предоставляет услуги по организации и перевозке бизнес-пассажиров (VIP-перевозки).

**ЗАО «ТЗК-Шереметьево»** (31%) — поставка и заправка авиаГСМ. ЗАО «ТЗК-Шереметьево» является монополистом в данной сфере услуг в «Шереметьево».

**ЗАО «АэроМАШ — Авиационная Безопасность»** (45%) — предполетный досмотр воздушных судов, пассажиров, членов экипажей гражданских воздушных судов, обслуживающего персонала, ручной клади, багажа, грузов, почты в «Шереметьево».

**ООО «Аэропорт Москва»** (50%) — компания, предоставляющая услуги по наземной обработке грузов в «Шереметьево».

**ОАО «Страховая компания «Москва»** (98,7%) — страхование группы предприятий ОАО «Аэрофлот».

**ЗАО «Дейт»** (50%) — туристическая компания, занимается продажей билетов и туров, а также осуществляет управление салоном бизнес-класса в «Шереметьево-2».

**ВКШ «Авиабизнес»** (100%) — занимается подготовкой представителей авиакомпаний для работы за границей.

**НПФ «Социальный партнер»** (78,9%) — предоставляет услуги по негосударственному пенсионному обеспечению. Пенсионный фонд обслуживает 10 тыс. договоров, выплачивает пенсию 4 тыс. пенсионеров.

### Цели и принципы управления обществами с участием ОАО «Аэрофлот»

Цели управления предприятиями:

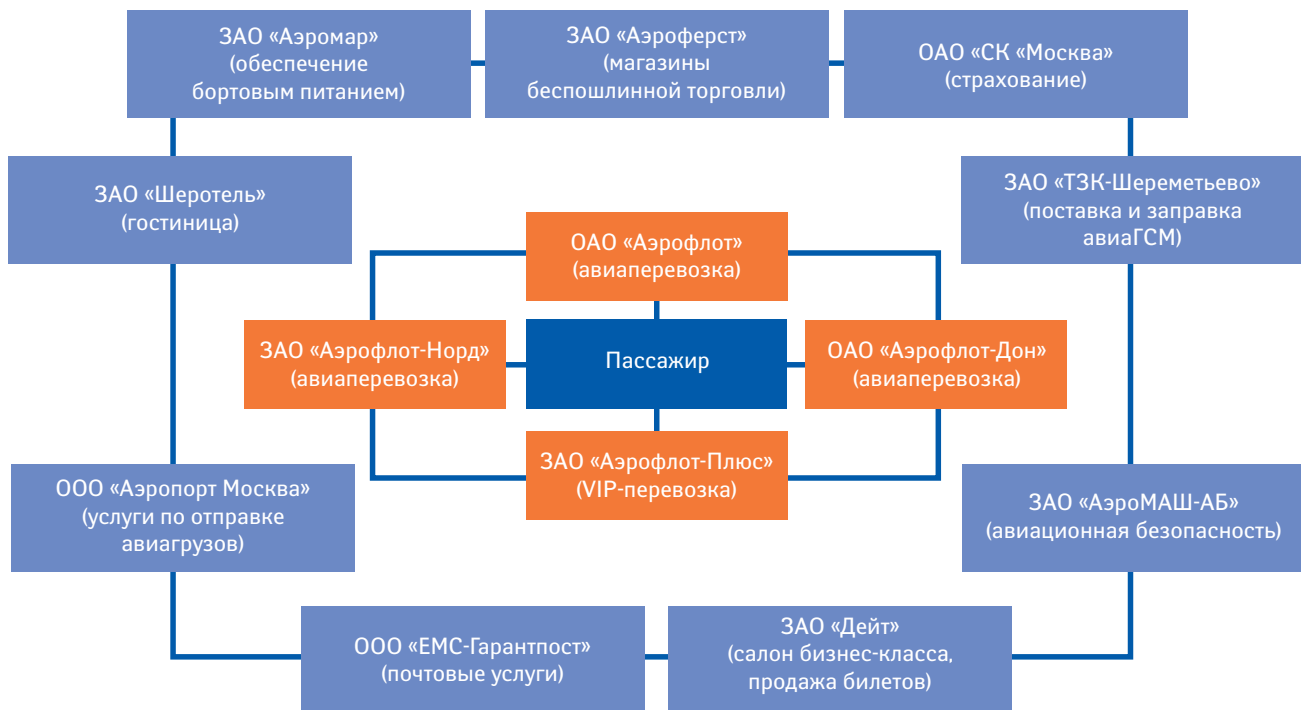
- обеспечение со стороны обществ, оказывающих услуги ОАО «Аэрофлот», максимального качества в части создания продукта ОАО «Аэрофлот» за адекватную стоимость (технологическая группа обществ);
- обеспечение максимально высокого дохода на вложенный капитал (все остальные общества — инвестиционная группа обществ).

Основные принципы управления предприятиями:

- Учет интересов и соблюдение прав ОАО «Аэрофлот» как акционера.
- Контроль со стороны ОАО «Аэрофлот» над порядком управления активами.
- Построение эффективной системы корпоративного управления в соответствии со стандартами российских и зарубежных компаний.



## Основные предприятия группы «Аэрофлот»



### Основные направления работы и события в 2004 г. в области управления обществами

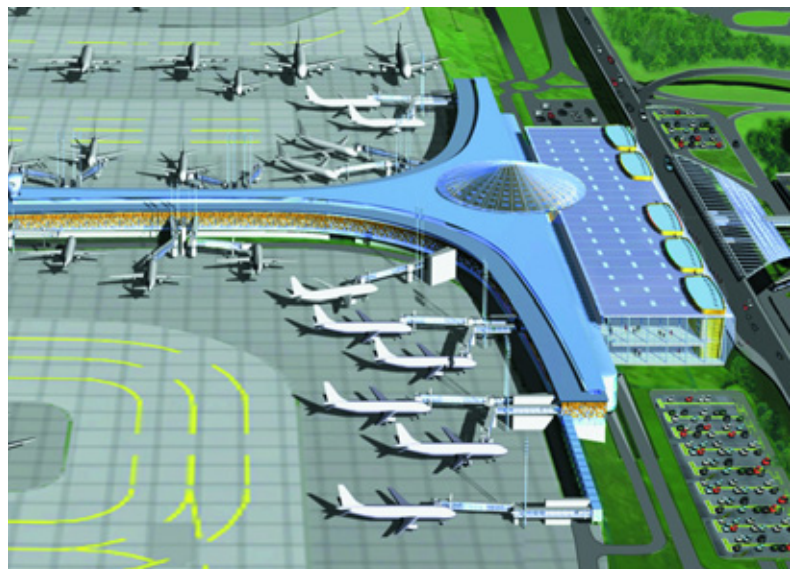
Основными направлениями работы по управлению предприятиями с участием ОАО «Аэрофлот» в 2004 г. являлись:

- повышение эффективности управления обществами, управление цепочками стоимости ключевых предприятий;
- дальнейшая оптимизация структуры группы;
- создание и/или покупка новых компаний, связанных с авиаперевозками и обслуживанием пассажиров;

- решение стратегических задач, связанных с капитализацией и увеличением доходов от предприятий;
- создание группы компаний, связанных с авиационным и смежным с ним бизнесом.

В отчетном периоде была создана авиакомпания ЗАО «Аэрофлот-Норд» (с долей участия ОАО «Аэрофлот» 51%), которая приобрела на открытых торгах имущественный комплекс (основные производственные активы) ФГУП «Авиакомпания «Архангельские авиалинии».





ОАО «Терминал» со 100-процентным участием Аэрофлота приступило к осуществлению деятельности по организации строительства и эксплуатации Терминала-3 в аэропорту «Шереметьево». В 2004 г. приняты все необходимые корпоративные решения по строительству аэровокзального комплекса «Шереметьево-3», достигнуты принципиальные договоренности о финансировании проекта с крупнейшими российскими и международными банками.

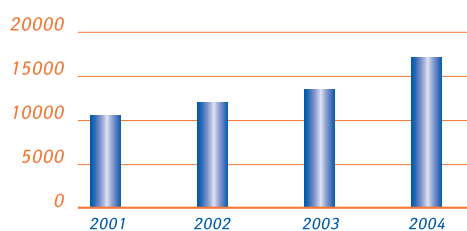
Также в 2004 г. Аэрофлотом был начат ряд проектов, связанных с профильным бизнесом ОАО «Аэрофлот»: создание специализированных авиакомпаний по перевозке грузов, чартерным перевозкам.

Много внимания уделялось вопросу сбалансированности интересов ОАО «Аэрофлот» и интересов дочерних предприятий в части соотношения показателя цена/качество услуг, предоставляемых ими Аэрофлоту. Была продолжена работа по уменьшению коммерческих и корпоративных рисков, связанных с участием Аэрофлота в других предприятиях.

#### Финансовые показатели группы предприятий

В 2004 г. получены доходы от участия в дочерних и зависимых обществах в размере 379,4 млн. рублей, что на 12,4% превышает аналогичный показатель 2003 г.

Выручка ДП (тыс. дол.)



Общая выручка основных предприятий с участием ОАО «Аэрофлот» в отчетном периоде составила 16 859 млн. рублей, что на 27,1% выше, чем в 2003 г.

Рост капитализации по чистым активам (только доли ОАО «Аэрофлот») по сравнению с 2003 г. на сравнимой базе составил 42,8% (261 млн. рублей), а с учетом новых вложений капитализация долей ОАО «Аэрофлот» в 2004 г. составила 1 224 млн. рублей.

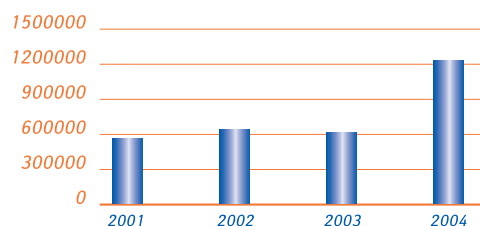
#### Авиаперевозки

Услуги по авиаперевозкам оказывают компании ОАО «Аэрофлот-Дон», ЗАО «Аэрофлот-Норд» и ЗАО «Аэрофлот-Плюс». Основной объем услуг оказывают компании ОАО «Аэрофлот-Дон» и ЗАО «Аэрофлот-Норд».

В 2004 г. компания ОАО «Аэрофлот-Дон» осуществляла полеты по следующим направлениям: Ростов-на-Дону — Москва, Москва — Мурманск, Москва — Сочи, Москва — Днепропетровск, Ростов-на-Дону — Франкфурт, Ростов-на-Дону — Ташкент и др. В течение года было перевезено 589,4 тыс. пассажиров, на МВЛ 174 тыс. пассажиров и на ВВЛ 415,3 тыс. пассажиров. За отчетный период выручка ОАО «Аэрофлот-Дон» составила 2 155 млн. рублей, что на 27,3% превышает показатели 2003 г.

В IV квартале 2004 г. начала полеты созданная с участием ОАО «Аэрофлот» компания ЗАО «Аэрофлот-Норд». В этом пе-

Капитализация группы предприятий (доли Аэрофлота), тыс. руб.





риюде компания, используя парк ВС, состоящий из 20 единиц, выполняла полеты более чем по 30 направлениям, среди которых: Архангельск — Москва, Москва — Мурманск, Москва — Санкт-Петербург, Москва — Симферополь, Архангельск — Соловки и др. За IV квартал 2004 г. ЗАО «Аэрофлот-Норд» перевезло 97 тыс. пассажиров, а выручка составила 327, 4 млн. рублей.

ЗАО «Аэрофлот-Плюс» — компания, осуществляющая чартерные VIP-перевозки.

#### *Беспошлинная торговля*

В сфере беспошлинной торговли в специализированных магазинах в аэропорту «Шереметьево» и на борту воздушных судов услуги оказывает ЗАО «Аэроферст». Одним из акционеров ЗАО «Аэроферст» является ирландская компания AerRianta, первая в мире реализовавшая идею по организации беспошлинной торговли в аэропортах. ЗАО «Аэроферст» является ведущей компанией в сфере беспошлинной торговли в специализированных магазинах в аэропорту «Шереметьево». В отчетном периоде выручка от реализации составила 2 746 млн. рублей, что на 6% выше, чем в 2003 г., чистая прибыль компании увеличилась на 119 млн. рублей (в шесть с половиной раз).

#### *Бортовое питание*

Производство бортового питания и его продажу авиакомпаниям осуществляет ЗАО «Аэромар», созданное с участием компании LSG Sky Chefs, которая является мировым лидером в области предоставления бортового питания для авиакомпаний. ЗАО «Аэромар» контролирует 90% бизнеса по производству бортового питания в аэропорту «Шереметьево». Выручка от реализации в 2004 г. составила 1 480 млн. рублей, что на 11% выше, чем в 2003 г. Чистая прибыль увеличилась на 63 млн. рублей (+ 131%).

#### *Обслуживание в аэропорту*

ООО «Аэропорт Москва», ЗАО «ТЗК-Шереметьево», ЗАО «АэроМАШ-АБ», ЗАО «Дейт» — компании, оказывающие услуги для пассажиров и авиакомпаний в аэропорту «Шереметьево». В отчетном периоде выручка в сфере аэропортового обслуживания увеличилась на 55% и составила 7 429 млн. рублей.

#### **Планы по развитию группы «Аэрофлот» на 2005 г.**

В 2005 г. планируется завершение проектов по созданию чартерной и грузовой авиакомпаний и других предприятий, связанных с авиаперевозками и обслуживанием пассажиров.

Дальнейшее развитие группы предприятий с участием ОАО «Аэрофлот» планируется за счет создания новых региональных авиаперевозчиков, повышения качественных и количественных показателей деятельности действующих предприятий с участием ОАО «Аэрофлот».

## Система менеджмента качества ОАО «Аэрофлот»

С целью обеспечения реализации поставленных стратегической концепцией задач и выполнения требований авиационных властей России и международных стандартов (при эксплуатации ВС иностранного производства), в компании внедряется Система менеджмента качества (СМК) на основе международного стандарта ISO 9001-2000. Соответствие СМК международному стандарту подтверждается международным сертификационным органом — фирмой RWTUV Systems GmbH.

В 2004 г. СМК внедрена в подразделения производственного комплекса ОАО «Аэрофлот» и получены сертификаты международного образца. Наличие подобных сертификатов является преимуществом при образовании альянсов и заключении соглашений с другими авиакомпаниями.

По состоянию на конец 2004 г. Система менеджмента качества внедрена в девяти подразделениях компании, в которых работает около 11 тыс. работников. Внедрение СМК позволило сделать более прозрачными производственные процессы, повысить уровень управляемости производством.

Учитывая успешный опыт внедрения СМК в производственном блоке, руководством компании принято решение о расширении периметра СМК на коммерческий блок и департамент грузовых перевозок.

## Парк воздушных судов

С 2002 г. компания реализует программу реструктуризации парка ВС иностранного производства, завершить которую планируется в 2005 г.

Основные цели данной программы:

- сокращение количества типов пассажирских ВС в парке судов с четырех до двух типов без увеличения их общего количества;
- снижение расходов на эксплуатацию, лизинг и техническое обслуживание ВС;
- рост производственной, коммерческой и финансовой устойчивости компании.

Финансирование программы реструктуризации осуществлялось посредством проектного, корпоративного финансирования и лизинговых схем с привлечением коммерческих банков, лизинговых компаний, национальных европейских экспортно-кредитных агентств и поставщиков самолетов.

На начало 2004 г. парк воздушных судов состоял из 89 воздушных судов, в том числе 57 собственных и 32 арендованных.

В течение года произошло уменьшение списочного состава парка самолетов на две единицы, при этом

**выбыло:**

- списано три самолета Ил-86;
- реализовано четыре самолета Ил-76;
- возвращено из-за прекращения аренды в рамках реструктуризации парка семь самолетов Б737 и шесть самолетов А310;

**поступило:**

- в рамках реструктуризации парка иностранных воздушных судов один самолет Б767; три самолета А319; три самолета А320; три самолета А321;
- приобретено в собственность три самолета Ту-154М;
- по договорам аренды отечественных воздушных судов один самолет Ту-154М (ЗАО «Аэрофлот-Плюс») и один самолет Ил-86 («ВАСО»).

Кроме того, в течение 2004 г. продолжалась временная эксплуатация на отдельных авиалиниях Аэрофлота с использованием коммерческих кодов ОАО «Аэрофлот» воздушных судов ГТК «Россия» на самолетах Ил-62, Ту-134, Ту-154, Ту-214, Як-40 и а/к «Авиаэнерго» на самолетах Ту-154.

На 1 января 2005 г. парк ВС состоял из 87 воздушных судов, в том числе 53 собственных и 34 арендованных.

### Планы развития парка ВС

В 2005 г. планируется ввод в состав парка ВС ОАО «Аэрофлот» следующих самолетов:

- с мая по август 2005 г. на условиях операционного лизинга три самолета Б767, из которых один самолет сроком на четыре года и два самолета сроком на семь лет;
- покупка одного самолета Ту-154М.

Также в 2005 г. планируется вывод из состава парка ВС:

- одного — А310;
- двух — Б777.

### Схема программы реструктуризации парка иностранных судов

#### 2002

*дальнемагистральный*

**Б777-200 ER (2 ед.)**

**Б767-300 ER (4 ед.)**

*дальнемагистральный/среднемагистральный*

**А310-300 (11 ед.)**

**Б737-400 (10 ед.)**

1 тип дальнемагистральных ВС

1 тип среднемагистральных ВС

#### На 31.12.2005

**Б767-300 ER (9 ед.)**

**Семейство А320 (18 ед.)**





Планы развития парка воздушных судов ОАО «Аэрофлот» в ближайшие пять-семь лет призваны решить следующие основные задачи:

- построение оптимального состава и структуры парка воздушных судов, согласованных с требованиями сети маршрутов и системой технического обслуживания с целью максимизации прибыли компании;
- унификация парка воздушных судов до четырех типов самолетов в целях получения экономии эксплуатационных расходов;
- обеспечение единых стандартов качества продукта по всему парку воздушных судов компании.

Решение указанных задач будет осуществляться по следующим основным направлениям:

#### Развитие парка дальнемагистральных самолетов

В сегменте дальнемагистральных ВС по состоянию на 31.12.2004 г. ОАО «Аэрофлот» эксплуатировались следующие самолеты:

Тип ВС	Количество
Ил-96-300	6
Б777	2
Б767-300	6

В данном сегменте уже сейчас наблюдается дефицит в количестве трех ВС. В ближайшие три-пять лет компания будет испытывать необходимость в пяти дополнительных самолетах. В качестве перспективных типов ВС в сегменте ДМС компания рассматривает:

- отечественные ВС: Ил-96-300 (6–12 самолетов);
- иностранные ВС: А330 либо Б7Е7 (15–20 самолетов).

На эти типы самолетов компания планирует перейти к 2010–2012 гг.

#### Развитие парка среднемагистральных самолетов

В сегменте среднемагистральных ВС по состоянию на 31.12.2004 г. Аэрофлотом эксплуатировались следующие самолеты:

Тип ВС	Количество
Ил-86	12
Ту-154	24
А319/А320/А321	18

В настоящее время дефицит самолетов в данном сегменте составляет девять ВС. С учетом выбытия из парка самолетов Ил-86 и постепенного старения парка самолетов Ту-154 в ближайшие три-пять лет Аэрофлоту потребуется дополнительно порядка 20 среднемагистральных самолетов. В среднемагист-

### Состав и структура парка воздушных судов ОАО «Аэрофлот» на 01.01.05 г.

Тип ВС	Тип	Возраст	Всего	В том числе		
				Собственных	Арендованных	
					Операционный лизинг	Финансовый лизинг
ИЛ-96-300	ДМС	11	6	6	–	–
ИЛ-62М	ДМС	26	1	1	–	–
ИЛ-86	СМС	17	12	11	1	–
ТУ-154М	СМС	15	24	23	1	–
Ту-134	БМС	25	13	12	1	–
<b>Итого отечественных ВС</b>			<b>56</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>–</b>
Б767-300 ER	ДМС	5	6	–	6	–
Б777-200	ДМС	7	2	–	2	–
А310	СМС	14	1	–	1	–
А319	СМС	1	8	–	4	4
А320	СМС	1	7	–	6	1
А321	СМС	1	3	–	–	3
DC10-40F	Грузовой	26	4	–	–	4
<b>Итого иностранных ВС</b>			<b>31</b>	<b>–</b>	<b>19</b>	<b>12</b>
<b>Всего ВС</b>			<b>87</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	

## Состав парка воздушных судов ОАО «Аэрофлот» к 2007 г.

Тип ВС		2007		
		Располагаемое количество	Потребность	Дефицит
Дальнемагистральный	Б767	11	15	4
	Ил-96	12	12	0
	<b>Итого:</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>4</b>
Среднемагистральный	семейство А320	18	40	22
	Ту-154	26	26	0
	<b>Итого:</b>	<b>44</b>	<b>66</b>	<b>22</b>
Региональный	Ту-134	5	5	0
	Пер. ВС (80–100 мест)	0	17	17
	<b>Итого:</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>17</b>
<b>Итого по всем ВС:</b>		<b>72</b>	<b>115</b>	<b>43</b>

ральном сегменте базовый тип самолетов, на которые планирует перейти Аэрофлот к 2010 г., — семейство самолетов А320 в количестве 35–45 ВС.

*Развитие парка региональных самолетов*

Единственным типом самолета, который эксплуатируется Аэрофлотом и относится к сегменту ближнемагистральных самолетов, является Ту-134.

Тип ВС	Количество
Ту-134	13

Дефицит ВС регионального класса на сегодня составляет 14 самолетов. В ближайшие три–пять лет в данном сегменте Аэрофлот будет испытывать необходимость в 17 дополнительных самолетах.

Основными задачами развития парка региональных самолетов являются:

- выбор Аэрофлотом базового типа ВС регионального класса из следующих:
  - RRJ, Ан-148, Ту-334;
- выбор Аэрофлотом типа региональных самолетов для временного решения проблемы в случае задержки производства вышеуказанных региональных самолетов (RRJ, Ан-148, Ту-334) из следующих:
  - Fokker, CRJ, EMB, BAe.

В 2004 г. Аэрофлот объявил тендер на выбор поставщика региональных самолетов в количестве до 50 ВС. Результаты тендера будут объявлены в 2005 г.

*Развитие парка грузовых самолетов*

В 2004 г. Аэрофлот эксплуатировал унифицированный парк грузовых ВС, представленный самолетами ДС10.

Тип ВС	Количество
ДС10	4

Планы развития грузового бизнеса Аэрофлота предусматривают постепенную замену воздушных судов ДС10 на более вместительные и экономичные самолеты, а также увеличение парка грузовых ВС к 2008–2010 гг. до 11 самолетов, в том числе 8 дальнемагистральных ВС и 3 среднемагистральных ВС. Основными задачами развития парка грузовых самолетов являются:

- выбор Аэрофлотом одного из двух типов дальнемагистральных грузовых ВС МД-11 и Б747-400 для замены самолетами этого типа ВС ДС10;
- организация аренды грузовых самолетов Ту-204 для выполнения перевозок на среднемагистральных маршрутах.

## Персонал

Специалисты, работающие в ОАО «Аэрофлот», являются основной ценностью компании. Успешная реализация стратегической концепции во многом осуществима благодаря высокому профессионализму, добросовестности и преданности работников ОАО «Аэрофлот» своему делу.

Кадровая политика ОАО «Аэрофлот» призвана обеспечить эффективную систему отношений внутри компании с целью достижения максимальной прибыли при безусловном соблюдении безопасности и регулярности полетов, а также обеспечении высокого качества обслуживания пассажиров.

В 2004 г. продолжилась работа по стимулированию эффективной трудовой деятельности работников; обеспечению профессиональной подготовки и развития персонала; реализации эффективной социальной политики; совершенствованию социально-трудовых отношений.



Списочная численность работников ОАО «Аэрофлот» по состоянию на 31.12.2004 г. составила 15 318 человек, что на 1,6% больше, чем в 2003 г.

Изменение численности персонала в период с 2002 по 2004 г. вызвано следующими факторами работы компании:

- вывод из эксплуатации Ил-76 и Ил-62 повлияли на снижение численности персонала в Летном комплексе;
- расширение сети собственных продаж на территории России способствовало увеличению численности персонала в структурных подразделениях коммерческого блока ОАО «Аэрофлот»;
- подготовка финансовой отчетности в соответствии с МСФО потребовала привлечения дополнительных специалистов в соответствующие службы.

Производительность труда в 2004 г. (в тонно-километрах на человека) увеличилась по отношению к уровню 2003 г. на 22,1% за счет модернизации парка ВС, внедрения новых технологий и совершенствования организации труда структурных подразделений компании, направленных на выполнение возрастающего объема работ.

Ужесточение конкуренции на рынке авиаперевозок, модернизация парка иностранных ВС компании постоянно выдвигают новые требования к квалификации работников авиакомпании. В связи с этим в ОАО «Аэрофлот» на постоянной основе осуществляется переподготовка и повышение профессиональной квалификации работников.

Важным событием 2004 г. в сфере подготовки летного персонала стал ввод в эксплуатацию полнопилотажного тренажера семейства самолетов А319/320/321 – FFS А320. Этот тренажер сертифицирован европейской комиссией по стандарту JAR-STD-1А Level «D» и уполномоченными органами гражданской авиации России. Введение в работу собственного тренажера позволило за год эксплуатации сэкономить расходы компании более чем на 1,1 млн. долларов США.

Действующие в ОАО «Аэрофлот» программы профессионального обучения и повышения квалификации способствуют росту эффективности выполнения профессиональных обязанностей, укреплению командного духа и развивают творческий подход к решению поставленных задач.

Обучение работников проводится как внутри компании, на базе ЦПАП, так и в российских и зарубежных образовательных учреждениях.

В ЦПАП действует около 200 программ профессионального обучения и повышения квалификации. В 2004 г. было органи-



зовано и проведено более 1000 сборов, из них 230 — для летного состава, 145 — для инженерно-технического персонала, 317 — для бортпроводников, 515 — для наземного персонала. В 2004 г. на базе ЦПАП прошли обучение более 10 тыс. слушателей производственного комплекса.

Руководители и специалисты компании, чья работа связана с обеспечением безопасности полетов, в количестве 70 человек прошли обучение с целью получения и продления сертификатов в Центре переподготовки и повышения квалификации кадров ВТ МГТУ ГА и Институте руководящих работников и специалистов отрасли Академии ГА.

Профессиональную подготовку прошли также специалисты, обеспечивающие деятельность коммерческих, финансовых, правовых подразделений, а также работники, осуществляющие продажу авиационных перевозок, маркетинговые исследования. Около 500 человек из 29 подразделений компании прошли обучение в 34 российских и зарубежных образовательных учреждениях. Обучение проводилось по 12 направлениям, основные из них:

- программы повышения квалификации по безопасности полетов (более 100 работников);
- менеджмент (более 100 работников);
- программы обучения, связанные с обслуживанием клиентов (20 работников);
- делопроизводство (электронное документооборот) (более 70 работников).

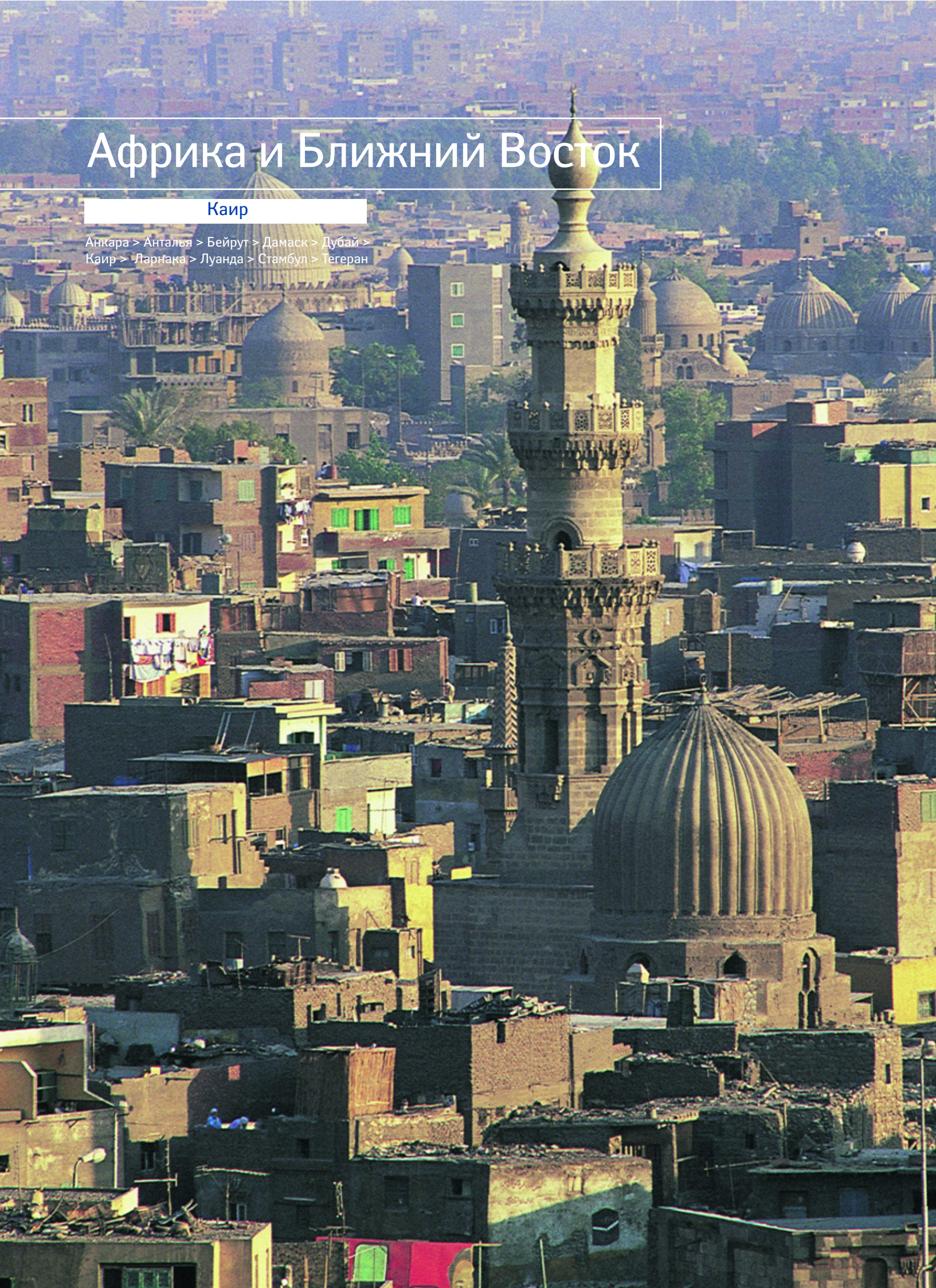
#### Списочная численность персонала ОАО «Аэрофлот» в период с 2002 по 2004 г.

Работники	2004	2003	2002	Изменение численности в 2004 к 2003 гг. в %
<b>по видам деятельности</b>				
Командиры ВС и вторые пилоты	1 051	1 110	1 137	94,7
Другой летный состав	506	596	723	84,9
Бортпроводники	2 814	2 701	2 776	104,2
Персонал технического обслуживания и ремонта ВС	3 355	3 323	3 229	101,0
Продажа билетов, услуг и реклама	2 201	2 089	2 051	105,4
Аэропортовая деятельность	3 697	3 637	3 140	101,6
Прочий персонал	1 694	1 617	2 162	104,8
<b>Итого:</b>	<b>15 318</b>	<b>15 073</b>	<b>15 218</b>	<b>101,6</b>

# Африка и Ближний Восток

## Каир

Анкара > Анталья > Бейрут > Дамаск > Дубай >  
Каир > Ларнака > Луанда > Стамбул > Тегеран





## Социальная ответственность

- 46 Природоохранная деятельность
- 46 Забота о работниках компании
- 46 Социально-благотворительная деятельность



**Компания прикладывает усилия для совершенствования своей деятельности в области охраны окружающей среды. Также компания, помня о своей социальной ответственности, заботится о благополучии своих пассажиров, работников и всех тех, кто связан с деятельностью Аэрофлота.**

### Природоохранная деятельность

Природоохранная деятельность компании осуществляется в строгом соответствии с природоохранным законодательством РФ и экологическими требованиями стран, в которые Аэрофлот осуществляет полеты.

Компания продолжает осуществлять мониторинг и поиск мер, направленных на улучшение деятельности в отношении охраны окружающей среды, основное внимание уделяя сокращению выбросов в атмосферу, шумов и загрязнений.

Для обеспечения экологической безопасности Аэрофлот также привлекает специализированные организации, имеющие лицензии на определенные виды деятельности, и регулярно проводит следующие мероприятия :

- вывоз с территорий, принадлежащих компании, твердых бытовых отходов;
- инструментальный контроль и регулировку топливных систем на соответствие нормативам дымности и содержания в отработанных газах окиси углерода, углеводородов;
- оформление и продление экологических сертификатов автотранспортных средств.

Экологическая служба компании продолжила работу по обновлению нормативной экологической документации.

### Забота о работниках компании

ОАО «Аэрофлот» заботится о работниках компании и проводит социальную политику, основными принципами которой являются ответственность и сбалансированность целей и возможностей компании.

В 2004 г. компания реализовала следующие социальные программы:

- санаторно-курортное лечение и оздоровительный отдых работников и их детей;
- комплексная целевая жилищная программа;
- программа негосударственного пенсионного обеспечения;
- обеспечение работников служебным автотранспортом;
- оплата расходов по содержанию детей работников компании в детских дошкольных учреждениях;
- организация общественного питания;
- организация общественно-массовых и спортивных мероприятий.

В программе негосударственного пенсионного обеспечения участвуют более 4 тыс. пенсионеров, заключено более 10 тыс. договоров.

Защита здоровья персонала, обеспечение безопасных условий труда для своих работников — важная задача, которую решает ОАО «Аэрофлот» на протяжении всей своей истории.

Компания уделяет значительное внимание обеспечению охраны труда своих работников, проводя проверки рабочих мест, оборудования на соответствие требованиям и нормам охраны труда, эффективности работы вентиляционных систем, санитарно-технических устройств, бытовых помещений и средств индивидуальной и коллективной защиты.

### Социально-благотворительная деятельность

Аэрофлот является ответственным корпоративным гражданином. Мы считаем общественную миссию одним из важнейших направлений своей работы и доказываем это конкретными делами. В 2004 г. Аэрофлот реализовал следующие социально ориентированные программы:

#### Программа «Воздушный мост Калининград — Москва»

Наиболее важный социально ориентированный проект Аэрофлота, цель которого — обеспечить конституционное право россиян на свободу передвижения. В рамках программы компания обеспечивает для наиболее нуждающихся пассажиров перевозку по доступным ценам — на уровне стоимости железнодорожных билетов.

#### Программа «Поддержка социально незащищенных слоев населения»

##### Акция «Встреча боевых друзей»

С 2001 г. стала традиционной акция компании по бесплатной перевозке ветеранов-участников Великой Отечественной войны, бывших узников фашизма, блокадников Ленинграда — граждан Российской Федерации. С 2005 г. условия акции в полном объеме распространяются также на ветеранов и инвалидов ВОВ, проживающих в странах СНГ и Балтии. В рамках проекта за три года перевезено свыше 15 тыс. человек.



Данью памяти подвигу советского народа в Великой Отечественной войне стало предоставление Аэрофлотом ветеранам права бесплатного полета регулярными рейсами авиакомпании в любой пункт Российской Федерации или Европы (кроме Мальты, Кипра и Турции), включая страны СНГ и Балтии, а также Ташкент и Бишкек.

#### *Проект «Помощь больным детям и инвалидам»*

Аэрофлот прилагает значительные усилия по организации отправки больных детей для прохождения обследования, лечения и операций в лучших клиниках Европы и Америки. Помощь эта адресная: ее получают наиболее нуждающиеся. Многие дети благодаря участию Аэрофлота обретают вторую жизнь.

#### **Программа «Поддержка культуры»**

Поддержка национальной культуры и искусства — важнейшее направление культурно-просветительской деятельности компании. Компания традиционно обеспечивает перевозки лучших российских музыкантов на гастроли в Москву и за рубеж. С 2002 г. Аэрофлот сотрудничает с Московской государственной консерваторией им. П. И. Чайковского. Особое место в деятельности Аэрофлота занимает поддержка различных фестивалей российской культуры за рубежом. Авиакомпания неоднократно оказывала содействие в проведении русской кинонедели в Нью-Йорке и Париже, участвовала в организации фестиваля российской культуры в Каннах.

В 2004 г. Аэрофлот выступил партнером Четвертого международного конкурса юных пианистов им. Фредерика Шопена, который прошел в сентябре в Москве.

В сентябре-октябре Аэрофлот поддержал Российскую архитектурную мастерскую на IX Биеннале «Венеция-2004».

С 2002 г. Аэрофлот оказывает поддержку Московскому пасхальному фестивалю, который продолжает традицию пасхальных музыкальных форумов, проводящихся во всем мире.

#### **Программа «Поддержка спорта»**

Компания традиционно выступает партнером Олимпийского комитета РФ.

Особое внимание компания уделяет поддержке детского и юношеского спорта, а также помощи спортсменам-инвалидам. Аэрофлот принимает участие в международном юношеском турнире по теннису «Кубок Кремля Junior», поддерживает мос-

ковские футбольные клубы инвалидов «Спартак» и «Возрождение», Федерацию горнолыжного спорта инвалидов России, а также экспедиции клуба «Приключение».

В октябре 2004 г. в Москве, в спорткомплексе «Олимпийский», при активном содействии Аэрофлота состоялся XV Международный теннисный турнир «Кубок Кремля-2004».

С прошлого года авиакомпания осуществляет поддержку Российского футбольного союза, организуя перевозки сборной России и молодежной команды на международные и внутрироссийские соревнования.

В сентябре прошлого года состоялось одно из самых заметных спортивных событий в столице — встреча российских и американских легкоатлетов «Вызов России». Легкоатлетический турнир «Вызов России-2004» при содействии Аэрофлота возродил традицию проведения матчей между командами России и США, известных также как «Матчи Гигантов».

#### **Программа «Поддержка образовательных и научных программ»**

Забывая о будущем своей страны, Аэрофлот особое внимание уделяет программам, ориентированным на помощь талантливой молодежи. На основании соглашения с Министерством образования и науки РФ Аэрофлот предоставляет льготы на авиабилеты выпускникам школ — золотым и серебряным медалистам из районов Дальнего Востока, Сибири и Зауралья, изъявившим желание поступать в высшие учебные заведения Москвы.

В 2003–2004 гг. Аэрофлот поддерживал международную премию «Глобальная энергия», которая создана с целью углубления научных исследований молодых ученых в сфере энергетики, а также поддержки российской науки.

#### **Финансирование восстановления объектов аэропорта г. Грозный**

Совет директоров Аэрофлота принял решение направить 270 млн. рублей на восстановление объектов аэропорта города Грозный («Северный»). Предусмотрено, что эти деньги будут потрачены адресно, на объекты, подлежащие восстановлению в первую очередь.



# Азия

## Гонконг

Бангкок > Гонконг > Дели > Мумбай > Пекин >  
Сеул > Токио > Улан-Батор > Ханой > Шанхай >

